

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010  
RENNES / SAINT-MALO



**Les « mondes de la carrière » :**

**Le cadre de référence de carrière et sa définition opérationnelle**

**Auteur (s) : Jean PRALONG**

Coordonnées :

Courriel : jean.pralong@gmail.com

Adresse postale : Rouen Business School - 1, rue du Maréchal Juin - BP 215 - 76130 Mont-Saint-Aignan

Téléphone : 06 14 55 70 75

Résumé : Comment expliquer la diversité des comportements en rapport à la carrière ? Weick rappelle que la gestion individuelle des carrières est une création de sens : c'est le processus par lequel un individu interprète les contextes ambigus, ininterrompus et valués dans lesquels se construisent les carrières. Ce travail d'interprétation mobilise des schémas cognitifs centraux (stables et structurants) et périphériques (ajustables). Une meilleure compréhension de ces schémas doit permettre d'expliquer les différences de comportements, de trajectoires et de succès objectifs ou subjectifs. Ce papier propose la construction et la validation expérimentale de ces schémas.

La démarche expérimentale suivie est inspirée du paradigme de Churchill. Elle est complétée en amont par une technique nouvelle de génération des items et, en aval, par la construction de cartes cognitives. Ces cartes, capables de restituer l'appartenance d'un item aux schémas centraux ou périphériques, ont été utilisées pour identifier le sens des quatre facteurs extraits (l'organisation, la concurrence, soi et le marché). Ces facteurs décrivent quels sont, selon les sujets, les parties-prenantes impliquées dans la carrière : ce sont donc les « mondes de la carrière. » Des liens constatés entre ces quatre mondes et le succès objectif ouvrent des pistes pour comprendre le processus par lequel ces schémas influencent les comportements.

#### Mots clefs

carrières, sensemaking, schémas cognitifs, méthodologie, analyse factorielle.

## **INTRODUCTION :**

La « crise de la carrière » (Chanlat, 1992 ; Collin & Watts, 1996 ; Hall, 1996) structure les travaux sur les trajectoires professionnelles des cadres. Elle subsume l'ensemble des mutations socio-économiques qui ont profondément affecté les relations des individus à l'emploi. Il est acquis que la sortie du fordisme a renouvelé les règles de l'économie capitaliste (Cappelli, 1999), bouleversé les organisations et engendré de nouvelles relations d'emploi. Mais ses conséquences sur les carrières ont été diversement analysées par la communauté académique. Pour certains, l'affaiblissement des environnements (Weick, 1996) développe le jeu entre acteurs et système ; il offre des opportunités nouvelles à des salariés désormais plus acteurs de leurs carrières que prisonniers des normes organisationnelles (Arthur et al, 1996 ; Arthur, Khapova & Wilderom, 2005). L'enquête de Bournois, Rojot et Scaringella (2004) montre que cette posture a trouvé un écho favorable dans la communauté des praticiens. Pour d'autres, ces transformations n'inaugurent pas un nouveau rapport « nomade » à la carrière (Cadin et al., 2003) mais plutôt une radicalisation des hiérarchies antérieures. Entre crainte du chômage durable et espoirs d'accès aux plus hauts salaires, entre spectres de l'inutilité (Sennett, 2009) ou du déclassement (Maurin, 2009) et accès au cercle des élites, l'empan des possibles s'est élargi. La carrière traditionnelle, managériale et intra-organisationnelle semble toujours structurante pour les cadres (Cousin, 2004). Mais elle n'est plus la récompense inconditionnelle et à long terme de la loyauté. C'est celle, conditionnelle et à court terme, de la performance (Pralong, 2008a) et de la stratégie : la promesse d'emploi a été remplacée par la promesse en matière d'employabilité (Dany, 1996) qui invite les cadres à endosser la responsabilité de leurs trajectoires. Elle impose la nécessité du changement, de la mobilité ascendante permanente et de la « lutte des places » (Courpasson, 1999). Il paraît alors nécessaire de se doter de modèles capables d'expliquer comment les individus se confrontent à ces environnements renouvelés.

Le travail présenté dans ce texte s'inscrit dans une approche socio-cognitive des carrières. Il présente les notions de cadre de référence et de schéma cognitifs ainsi que leurs enjeux dans le champ des carrières. La contribution de ce papier est essentiellement méthodologique : nous proposons une méthode de recueil et de traitement de données afin de décrire et de mesurer la notion de cadre de référence de carrière. Cette méthode s'appuie sur les acquis des travaux classiques consacrés au développement d'outils de mesure – en particulier le paradigme de Churchill (1979). Mais il prolonge ces travaux et introduit quelques apports

méthodologiques. Les caractéristiques psychologiques des schémas que nous cherchons à décrire ainsi que les spécificités de l'objet carrière imposent de revisiter la méthode classique. Les données recueillies permettent de décrire le cadre de référence de carrière. Elles permettent quelques premiers constats qui ouvrent la voie à de nouvelles hypothèses sur les liens entre les schémas cognitifs et les trajectoires.

## **I. CARRIERES ET CREATION DE SENS**

### **I.1. Création de sens et schémas cognitifs**

La mutation de l'environnement des carrières est un défi pour les individus. Il met à l'épreuve leur capacité à créer des stratégies efficaces (O'Mahoney et Bechky, 2006). Il engage leur capacité à créer du sens dans des contextes d'action complexifiés plutôt qu'affaiblis (Dany, 2002). La création de sens est un processus interactif (Weick, 1996, 2005 ; Pralong, 2008b) qui mobilise des connaissances préalables mémorisées. Ces connaissances fournissent le canevas permettant aux sujets d'interpréter les événements qu'ils vivent et de prolonger leurs actions.

La notion de schéma cognitif permet de modéliser les connaissances utilisées par la création de sens. Un schéma désigne un réseau de connaissances liées entre elles (Getz, 1996). Les éléments de base de ce réseau sont des cognèmes (Fishke et Taylor, 2008). Un cognème se caractérise par les relations qu'il entretient avec d'autres cognèmes, c'est-à-dire par le réseau dans lequel il se situe. Un schéma est un sous-ensemble de ce vaste réseau. Les schémas liés entre eux et relatifs aux mêmes aspects de la vie sociale constituent des cadres de référence. Les schémas se distinguent par leur contenu mais aussi se différencier par leur niveau qui peut être central ou périphérique (Bamber & McMahan, 2008). Les *schémas centraux* associent des idées abstraites et générales. Ces idées sont structurantes : leur stabilité fournit le sentiment d'invariance identitaire dont les individus ont besoin. Les *schémas périphériques* se composent de règles de comportement et de principes d'action. A l'inverse des précédents, ils sont souples et ajustables. Leurs contenus sont négociables en fonction des besoins de l'action. Ils jouent donc un rôle intermédiaire entre les schémas centraux et les situations d'interaction dans lesquelles les individus s'engagent. Cette distinction explique pourquoi Weick (1995) ou Laroche et Nioche (1994) peuvent décrire que les négociations en cours d'action portent sur la construction d'un consensus concernant les actions à réaliser plutôt que

sur les objectifs qui demeurent individuels. Les actions à réaliser relèvent de schémas périphériques ; les objectifs individuels sous-jacents dépendent de schémas centraux.

### I.3. Schémas cognitifs et création de sens en théorie des carrières

Les carrières se déroulent dans des environnements organisationnels faiblement prévisibles (Dany, 2002 ; Dubet, 2009) mais aussi normatifs et valués (Barley, 1986 ; Dany, 2003 ; Pralong, 2009). C'est dans ces contextes ambigus que les individus doivent fabriquer du sens concernant les décisions à prendre (choisir un emploi ou en quitter un), les opportunités à construire ou les événements à subir (Weick, 1996 ; Littleton, Arthur & Rousseau, 2000). Ils doivent interpréter leurs parcours et leurs compétences. Cette interprétation produit des tactiques de carrière et des projets professionnels (Pralong, 2008a). Elle produit aussi des *knowing* (le terme est un néologisme dû à Arthur, 1996) qui sont les compétences dont les individus se reconnaissent porteurs.

Ils utilisent à cette fin des schémas qui constituent un cadre de référence de carrière. Ces schémas constituent les ressources cognitives dont les individus sont dotés pour interpréter les situations et les événements vécus en rapport avec la carrière. Comprendre les contenus, la structure et le fonctionnement de ces schémas ouvre une nouvelle voie à l'analyse des trajectoires. En premier lieu, elle permet de comprendre comment des individus, comparables par ailleurs, expérimentent des parcours différents en construisant différemment le sens des événements qu'il vivent (Pralong, 2008b). Les travaux empiriques qui suivent cherchent à opérationnaliser les notions de schéma et de cadre de référence.

## II. METHODOLOGIE

### II.1. Stratégie de construction et de validation des échelles

Le cadre de référence de carrière est un construit qui n'a été exploré que par des études de cas (Pralong, 2008b). Cet article est donc dédié à la construction d'une définition opérationnelle et d'une mesure validées sur un grand échantillon sous la forme d'une ou de plusieurs échelles. Cette démarche s'inspire de la démarche classique utilisée pour la construction des échelles basée sur le paradigme de Churchill (Churchill, 1979) et mise à jour par les apports de Lombart (2004), Borsboom, Mellenbergh & Van Heerden (2004) et Roussel (2005). Elle a pour principes de construire un ensemble d'indicateurs qui constituent les variables manifestes : ce sont ceux qui vont être collectés auprès des sujets. Ces variables manifestes sont construites pour circonscrire les différents aspects d'une variable latente que l'on va

pouvoir considérer comme une définition opérationnelle recevable du concept étudié. Le décalage entre variable manifeste et variable latente constitue l'erreur systématique. Une mesure est fiable et valide si elle optimise le ratio entre variable latente et variable manifeste, c'est-à-dire si elle réduit l'erreur systématique. Les étapes de validation de l'outil sont destinées à garantir cette qualité. L'erreur aléatoire est causée par les caractéristiques de contextes de passation : l'état émotionnel des sujets, les effets de halo entre plusieurs questionnaires soumis en même temps, entre autres, peuvent affecter les réponses. On sera vigilant à ces risques dans l'organisation des passations.

La démarche de construction d'échelle usuelle synthétisée par Roussel met en œuvre successivement une étape de génération d'items (sur un petit échantillon) et deux étapes de validation au cours de phases exploratoires et confirmatoires (sur deux grands échantillons). Notre démarche reprend ces étapes, mais elle propose des compléments qui prennent en compte les développements de la psychologie des schémas cognitifs. La conception des échelles selon la méthode usuelle ne prend pas en compte la différence entre schémas centraux et schémas périphériques. L'interprétation de chacune des échelles ne prend en considération que les différences de contribution factorielles des items, et non leur niveau. C'est pourquoi la méthode développée ici met aussi en œuvre des cartes cognitives. Les items générés durant une phase de pré-enquête seront mobilisés pour créer des cartes puis des échelles. Il sera alors possible de croiser ces deux techniques. La méthode de construction des cartes cognitives utilisée ici est elle-même innovante (Pralong, 2008). Le croisement des deux techniques (échelles et cartes) constitue, selon nous, un progrès dans le développement d'outils de mesure.

## II.2. Construction d'une liste d'items

Cette phase a eu pour objectif de définir la liste des items destinés ensuite à la création des échelles et des cartes cognitives. Elle s'est déroulée en trois étapes : l'organisation d'entretiens, leur exploitation par une analyse de contenu et une validation par trois groupes d'experts.

### *Critères de validité*

La validité de la liste d'items provient de sa capacité à circonscrire tous les aspects du concept étudié (Thietart, 2006). On l'a garantie en poursuivant les entretiens aussi longtemps qu'ils apportaient des contenus nouveaux (critère de saturation théorique), en analysant le contenu de ces entretiens selon la technique ad hoc cumulative et, finalement, en ayant recours à trois

groupes d'experts. Cette procédure est classique. Le cadre de référence de carrière soulève en outre des difficultés spécifiques. Il caractérise des connaissances réellement utilisées par les individus dans les contextes d'action, plutôt que des idées sans lien avec l'action. Il s'est donc avéré nécessaire de construire une technique d'entretiens spécifique : la *technique des événements critiques de carrière* (Pralong, 2009). Elle prend appui sur les techniques d'autoconfrontation développées par Odonne (Odonne, Rey & Briante, 1981) puis par Clot (1995, 1999) et Clot & Faïda (2000) ainsi que sur la méthode des incidents critiques due initialement à Flanagan (Flanagan, 1954 ; Andersson & Nilsson, 1964). Ces deux séries de travaux partagent un même objectif : construire la distanciation entre un individu et son expérience, c'est-à-dire lui permettre, en se prenant comme objet, de retrouver les logiques de ses actions. De ces deux techniques, nous retenons la nécessité d'une confrontation avec des éléments factuels et objectifs pour retrouver comment les individus ont construit du sens aux moments essentiels de leurs parcours, c'est-à-dire comment ces *événements critiques de carrière* ont été compris et quelles actions ont été entreprises pour les gérer. L'information qui nous intéresse provient de la confrontation entre les individus et ces éléments factuels. C'est bien entendu aux sujets eux-mêmes de désigner ces événements. Chacun des sujets a participé à un entretien individuel d'une durée moyenne de deux heures. Ces entretiens se sont déroulés en trois étapes. Nous avons d'abord demandé un récit de carrière jusqu'au jour de l'entretien (consigne : « racontez-moi votre parcours jusqu'à aujourd'hui »). Nous avons ensuite demandé à chaque sujet de citer les événements de carrière qui lui paraissaient essentiels dans son parcours. Il a pu s'agir de moments de transition (départ d'un emploi, entrée dans un autre, phase de chômage par exemple) mais aussi d'autres types d'événements comme un entretien avec le manager ou une rencontre déterminante avec des collègues par exemple (consigne : « quels sont pour vous les moments les plus importants de votre parcours, que vous les ayez déjà cités ou non depuis le début de notre entretien ? »). A cette étape, l'investigation que mènent les sujets est plus descriptive qu'interprétative ; les sujets ignorent quel usage va en être fait. La troisième partie de l'entretien porte sur l'analyse de ces événements critiques de carrière. Nous avons invité les sujets à analyser indépendamment et dans leur ordre chronologique chaque événement grâce à deux questionnements dont l'ordre a toujours été le même. Le premier portait sur les règles d'action (consigne : « Comment avez-vous agi ? Qu'avez-vous fait ? Avec qui ? »). Nous avons veillé à faire apparaître la place et le rôle des éventuels protagonistes. Le second concernait les principes généraux en amont de la compréhension de l'action et des règles à employer (consigne : « Pourquoi agir ainsi dans cette circonstance ? »). Ces deux types de questionnements sont destinés à faire émerger

respectivement les schémas centraux et périphériques. Le traitement par analyse de contenu permet de transformer les verbatims en une liste d'items. Cette liste a été soumise à trois groupes d'experts. Le premier groupe était constitué de quatorze enseignants-chercheurs choisis pour leurs compétences dans le domaine des carrières et / ou de la méthodologie. Le second groupe était constitué de professionnels de l'orientation professionnelle et de la gestion des carrières : des consultants, des psychologues mais aussi les directeurs du marketing des deux premiers sites emploi en France et dans le monde (« monster » et « careerbuilder »). Le troisième groupe, dernier dans l'ordre, se composait de neuf des sujets de l'échantillon étudié pendant la pré-enquête. Ils devaient principalement se prononcer sur la compréhensibilité des items et éventuellement signaler des doubles sens ou des erreurs d'interprétation possibles.

### II.3. Construction de cartes cognitives

Une carte cognitive est « une structure épistémologique guidant un individu ou un groupe dans son appréhension des événements actuels, passés et futurs » (Cossette, 2004). Elle prend souvent la forme d'un graphique où les idées sont représentées par des points et les liens par des traits ou des flèches (Goujon-Belghit, 2008). Construire une telle carte revient à proposer une description des réseaux cognitifs d'un individu ou d'un groupe d'individus. Une carte est donc composée de nœuds (items) et des liens qui les associent. La technique utilisée ici permet surtout de caractériser un item par son appartenance au cadre de référence central ou périphérique. C'est à la fois son avantage par rapport aux autres types de cartes et sa plus-value dans notre démarche de construction d'échelle.

Les items générés dans la phase de pré-enquête ont été présentés par paires aux sujets. Les sujets ont été invités à attribuer un score de causalité à chaque paire d'items, c'est-à-dire à caractériser l'influence de l'item A sur l'item B. Pour chaque item, il est ensuite possible de calculer les indicateurs suivants :

- Le score d'influence (Rascol-Boutard & Briole, 2004) ou outdegree (Bougon, Weick & Binkhorst, 1977) : c'est le nombre d'items qui dépendent de l'influence de l'item considéré,
- Le score de dépendance ou indegree : c'est le nombre d'items qui ont une influence sur l'item considéré,
- Le rang  $r$  : c'est la différence entre dépendance et influence. Pour obtenir des rangs comparables, on a calculé des rangs centrés et réduits :  $r' = (r - m) / \square$ . Tous les

cognèmes sont donc caractérisés par un rang dont la moyenne par individu est 0 et l'écart-type 1.

Les items dont le  $r'$  est faible ont des scores d'influence forts et des scores de dépendance faibles. Ils se situent très en amont dans les schémas causaux des individus : ce sont des valeurs ou des règles générales et donc des constituants du cadre de référence central. Les items dont le  $r'$  est fort ont des scores d'influence faibles et des scores de dépendance forts. Ils se situent très en aval dans les schémas causaux des individus : ce sont des modalités d'action ou des règles opératoires et donc des constituants du cadre de référence périphérique. Ces données seront utilisées dans l'interprétation des résultats des analyses factorielles.

#### II.4. Validation des échelles

La validité d'une échelle ou d'un test est « le résultat des procédures de validation établissant les correspondances entre les réponses d'individus à ce test et les caractéristiques psychologiques inférées à partir de ces réponses » (Bruchon-Schweitzer, 1991). Depuis les travaux de Churchill, des standards de validation ont été définis par l'American Psychological Association (Pralong, 1997 ; Borsboom, Mellenbergh & Heerden, 2004). Ils ont été adaptés au champ de la gestion (Roussel, 2005).

##### *Phase exploratoire*

Cette phase a pour buts de tester la qualité de chaque item et la multidimensionnalité du concept de cadre de référence. Elle permet de purifier le questionnaire des items qui nuisent à la qualité de la structure factorielle. Elle cible donc la réduction de l'erreur aléatoire. L'analyse factorielle en axes principaux est utilisée à cette étape. En phase exploratoire, cette technique est préférée à l'analyse factorielle en composantes principales car elle cherche à identifier des facteurs sous-jacents plutôt que des groupes de variables. L'analyse factorielle en axes principaux a aussi la qualité de prendre en compte l'estimation d'erreurs de mesure tandis que l'analyse en composantes principales considère les items comme des variables manifestes (Igalens & Roussel, 1998 ; Roussel, 2005).

##### *Phase confirmatoire*

Cette étape cherche à confirmer la structure factorielle identifiée lors de l'étape exploratoire et à obtenir des scores individuels pour chaque facteur. Les données recueillies sur un second

échantillon sont soumises à une analyse factorielle en composantes principales. Cette technique permet d'explorer la validité de la structure factorielle identifiée à la phase exploratoire (Roussel 2005). Elle a pour principe de regrouper les items dont la qualité a été montrée lors de la phase exploratoire.

C'est aussi à cette étape qu'on s'assure de la *validité convergente* (les items qui représentent la même dimension du construit sont corrélés), de la *validité discriminante* (les items qui représentent une dimension du construit sont indépendants de ceux qui représentent les dimensions), de la *validité prédictive* (le construit permet de prédire les scores à un autre construit lié au premier) et de la *consistance interne* des échelles. On s'assure de la validité convergente en calculant les coefficients de corrélation entre les items de la même échelle. L'analyse factorielle et les coefficients de corrélation entre les items de tous les construits permettent de s'assurer de la validité discriminante. La validité prédictive a été appréciée en calculant les liens entre cadre de référence de carrière et des indicateurs du succès objectif de carrière (Pralong, 2009). Le lien entre cadre de référence et succès objectif de carrière a été observé dans des études de cas (Pralong, 2008b). Les indicateurs retenus, inspirés de la méta-analyse de Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005), étaient la rémunération annuelle et l'évolution hiérarchique. Ces variables ont été recueillies par un questionnaire administré en même temps à l'échantillon confirmatoire. Il a été soumis après le questionnaire relatif au cadre de référence de façon à éviter d'éventuels biais et effets de halo. Les sujets ont renseigné leur rémunération annuelle brute dans une zone de texte libre. Enfin, la consistance interne de chaque échelle a été évaluée par le calcul des alphas de Cronbach. Le schéma suivant synthétise l'ensemble de la démarche.

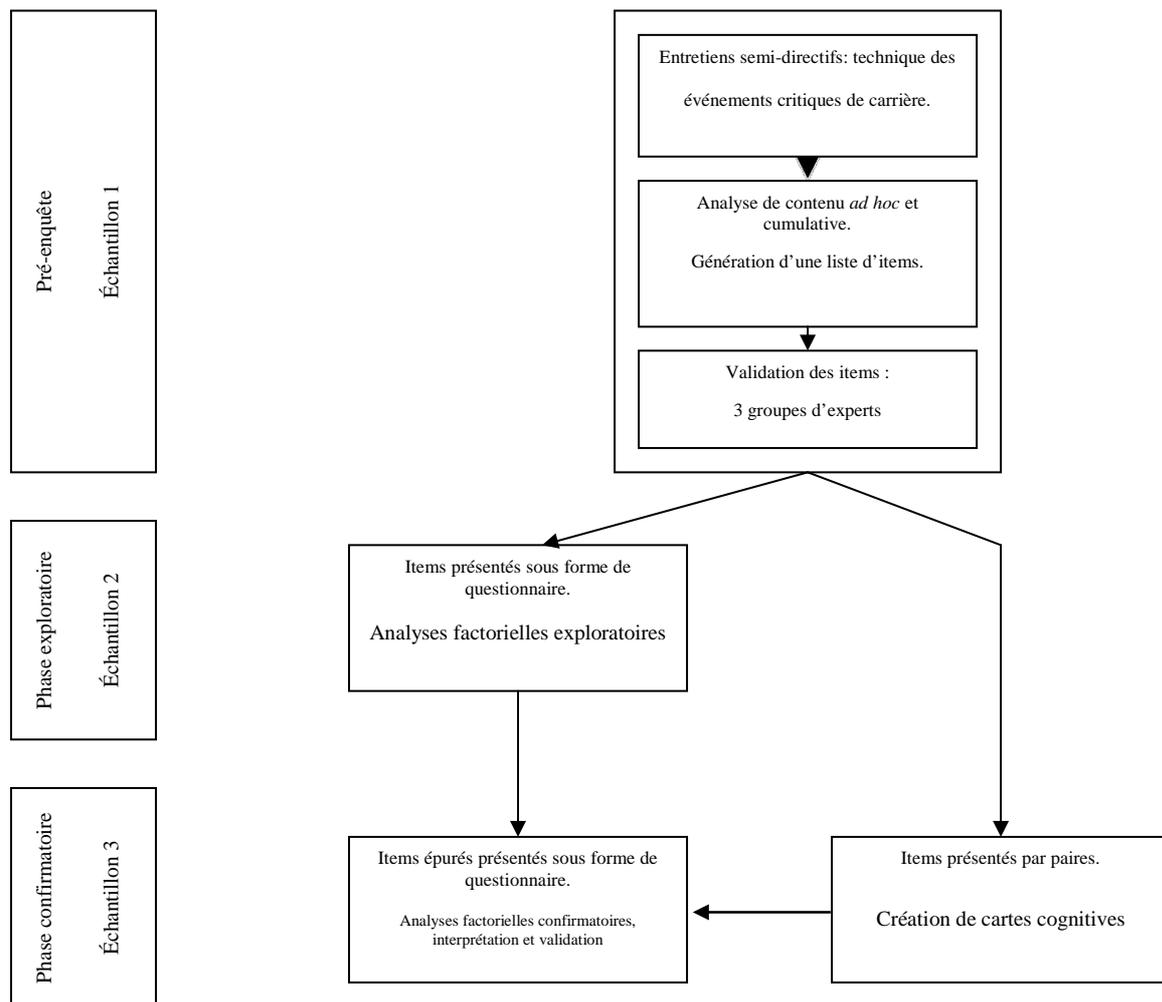


Schéma 1 – étapes de la construction et de la validation des outils

### III. RESULTATS

#### III.1. Génération des items : étape de pré-enquête.

##### *Sujets*

Les sujets ont été recrutés parmi une population de cadres bénéficiaires d'un bilan de carrière. La diversité des motivations de leur présence en bilan témoigne des situations de carrière et des succès très hétérogènes. Il a pu s'agir d'individus en recherche d'emploi comme de salariés souhaitant préparer leur évolution. Le recueil des données a eu lieu avant le début du bilan de façon à éliminer le risque de contamination par les effets de cette action. L'échantillon 1 possède les caractéristiques suivantes :

	Effectifs	Âges	Écart-types	Étendues
Hommes	11 (55%)	35,1	10,57	34
Femmes	9 (45%)	32,5	8,42	35
Échantillon complet	20 (100%)	33,6	9,06	35

Tableau 1 – Effectifs et âges moyens de l'échantillon de pré-enquête selon le sexe.

La taille de l'échantillon a été déterminée par le critère de saturation théorique : la pré-enquête s'est interrompue quand les nouveaux entretiens réalisés ont cessé de fournir des contenus différents de ceux qui avaient déjà été dégagés.

#### *Génération des items*

Les entretiens ont été ensuite retranscrits puis analysés manuellement de façon à séparer la description objective des étapes du parcours (postes occupés, statut, tâches et fonctions, transitions entre les étapes) de l'analyse des événements et des ressources utilisées pour les gérer par les sujets. Cette dernière partie des entretiens a été soumise à une analyse de contenu manuelle pour fournir une liste de thèmes qui nous paraissaient récurrents. Nous avons procédé à une analyse *ad hoc* cumulative. Chaque thème est finalement illustré par quatre items formulés avec les mots initiaux des sujets et sous la forme de phrases affirmatives. Nous avons aussi cherché à respecter, pour chaque catégorie, la nécessité d'exprimer autant de fois une idée que son contraire. Une première liste de 24 items a été établie.

Cette liste de 24 items a été soumise aux trois groupes d'experts prévus. Ces trois séries d'expertises ont conduit à affiner et à reformuler les items. La liste définitive, utilisée pour la suite de la recherche, figure en annexe.

### III.2. Construction des cartes cognitives et des échelles

Le recueil des données des phases exploratoire et confirmatoire a été conduit grâce à une application informatique en ligne, « Smoov », créée spécialement pour cette étude. Les sujets ont été invités par e-mailing à se connecter à l'application et ont répondu en ligne aux questions.

#### *Sujets*

Les âges et genres des membres des deux échantillons sont présentés dans les tableaux ci-après.

	<b>Effectifs</b>	<b>Âges</b>	<b>Écarts-types</b>	<b>Étendues</b>
Hommes	120 (54%)	35,74	11,02	42
Femmes	103 (46%)	32,72	7,08	43
Échantillon complet	223 (100%)	34,23	9,5	43

Tableau 2 – Statistiques descriptives de l'échantillon exploratoire selon le sexe.

	<b>Effectifs</b>	<b>Âges</b>	<b>Écart-type</b>	<b>Étendue</b>
Hommes	183 (51,02%)	36,95	10,56	34
Femmes	176 (48,98%)	38,51	7,64	35
Échantillon complet	359 (100%)	35,39	9	35

Tableau 3 – Statistiques descriptives de l'échantillon confirmatoire selon le sexe.

Conformément aux critères de qualité attendus pour la création d'une échelle (Roussel 2005 ; Igalens et Roussel, 1998), les échantillons contiennent au moins dix fois plus de sujets qu'il n'y a d'items.

Les échantillons exploratoires et confirmatoires sont plus jeunes et plus féminins que ne l'est la population de référence décrite par les enquêtes de l'IPSOS, du CEE et de l'INSEE (36% de femmes dans la population, 48,98% dans notre échantillon). Les conséquences éventuelles de ce constat seront discutées.

#### *Construction des cartes cognitives*

Conformément à la méthode énoncée plus haut, les sujets ont été invités à décrire les liens de causalité entre les deux items de tous les couples possibles. L'application en ligne utilisée pour recueillir les données génère automatiquement toutes les paires d'items possibles et les soumet individuellement à chaque sujet. Les sujets affectent donc à chaque paire qui leur est soumise un score de causalité de 0 à 5. Pour éviter une surcharge cognitive, l'application ne soumet pas toutes les paires (576 !) à tous les sujets. Pour chaque sujet, elle sélectionne au

hasard 70 paires. Elle agrège ensuite les données en contrôlant que toutes les paires aient bien autant de répondants. Le tableau suivant présente les résultats.

	Influence	Dépendance	Rang	Rang centré - réduit
1. La recherche d'emploi est une jungle sans foi ni loi	12,50	6,67	-5,83	-0,84
2. On travaille là où on veut de vous	17,50	25,83	8,33	1,20
3. Le marché du travail est fait de règles rationnelles	15,00	12,50	-2,50	-0,36
4. C'est facile de comprendre les règles du marché du travail	16,67	15,00	-1,67	-0,24
5. Pour évoluer dans sa vie professionnelle, il faut construire des opportunités	30,00	37,50	7,50	1,08
6. Des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation	24,17	37,50	13,33	1,92
7. Tout le monde a une vocation	9,17	6,67	-2,50	-0,36
8. Réussir sa vie professionnelle c'est réaliser sa vocation	17,50	6,67	-10,83	-1,56
9. Éviter le chômage est une priorité	35,83	25,00	-10,83	-1,56
10. Acquérir des compétences permet avant tout de se protéger du chômage	16,67	25,00	8,33	1,20
11. Apprendre et développer ses talents sont les buts prioritaires de toute vie professionnelle	22,50	20,00	-2,50	-0,36
12. Acquérir des compétences permet avant tout de se protéger de l'ennui	10,83	12,50	1,67	0,24
13. Toute entreprise attend avant tout d'un salarié une expertise délimitée	20,00	20,00	0,00	0,00
14. Chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit	20,00	12,50	-7,50	-1,08
15. Une entreprise attend d'un salarié avant tout une attitude d'entrepreneur	30,00	26,67	-3,33	-0,48
16. L'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise	31,67	19,17	-12,50	-1,80
17. On ne peut compter que sur les collègues que l'on connaît bien	18,33	17,50	-0,83	-0,12

18. La plupart des collègues ne sont pas honnêtes entre eux	10,83	14,17	3,33	0,48
19. On ne peut être efficace que si on a tissé son réseau dans l'entreprise	22,50	23,33	0,83	0,12
20. On peut toujours trouver des arguments pour demander à n'importe quel collègue de vous aider	11,67	16,67	5,00	0,72
21. On subit les décisions de son patron	25,00	29,17	4,17	0,60
22. Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable	13,33	12,50	-0,83	-0,12
23. On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui	20,00	32,50	12,50	1,80
24. Presque tout est toujours négociable avec sa hiérarchie	20,00	16,67	-3,33	-0,48

Tableau 4 - Scores d'influence, de dépendance et de domaine moyens, rangs moyens et rangs centrés – réduits pour chaque item dans l'échantillon confirmatoire.

Les rangs permettant d'apprécier le statut cognitif d'un item seront utilisés dans l'interprétation des échelles qui vont être développées à l'étape suivante.

#### *Création et validation des échelles : phase exploratoire*

Les 24 items générés pendant la phase de pré-enquête ont été transformés en questionnaire associé à une échelle de Likert à cinq points. Il a été soumis aux sujets en ligne grâce à l'application « Smoov » (consigne : « Ce questionnaire vous présente une série d'affirmations. À vous d'indiquer votre degré d'accord avec chacune d'elles en cochant de « Pas du tout d'accord » à « Tout fait d'accord »). Cette consigne ne définit pas spécifiquement les échelons intermédiaires. Elle permet aux sujets d'utiliser toutes les gradations et leur progressivité. On évite aussi les problèmes d'interprétation des formulations des échelons en particulier l'échelon central (Roussel, 2005). « Smoov » soumet toutes les 24 questions dans un ordre aléatoire et différent pour chaque sujet.

Les 24 items ont été soumis aux sujets de l'échantillon exploratoire. Pour chaque item, on a calculé les moyennes, les écarts-types, les coefficients d'asymétrie (coefficient de Skewness) et d'aplatissement (coefficient de Kurtosis) pour obtenir les ratios des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sur l'écart type. Ces deux ratios permettent de confirmer la normalité des

distributions. Pour aucun des 24 items les deux ratios ne sont inférieurs ou supérieurs à la norme de 2 (Roussel, 2005).

Les données recueillies ont d'abord été soumises à une analyse factorielle en axes principaux. La première itération<sup>1</sup> a engendré des facteurs faiblement interprétables et une structure factorielle de faible qualité : six facteurs sont nécessaires pour représenter 50 % de la variance ; la qualité de représentation moyenne des 24 items est de 0,30. Une seconde itération a été conduite en introduisant des rotations. Les rotations orthogonales Varimax, que nous avons utilisées, permettent d'obtenir des facteurs plus simples mais toujours orthogonaux et donc indépendants. Ils sont plus aisément interprétables. Seuls les premiers facteurs qui expliquent au total 50% de la variance totale ont été retenus. Les facteurs qui ne contribuent pas à cette structure ont été éliminés. Le critère de 50% est le seul applicable dans le cas d'une analyse factorielle en axes principaux dont la visée est exploratoire (Roussel, 2005). On verra que d'autres critères peuvent être considérés dans le cas d'une analyse factorielle en composantes principales à visée confirmatoire.

La structure factorielle a ensuite été purifiée des items qui ne contribuent pas ou qui contribuent faiblement aux facteurs retenus. On a éliminé les items dont les contributions sont supérieures à 0,30 sur plusieurs facteurs ou inférieures à 0,50 sur un facteur (Roussel, 2005). Une troisième itération (toujours axes principaux) en a été conduite avec les items restants ; après rotations Varimax, on a pu retenir une structure factorielle claire. Quatre facteurs orthogonaux et quinze items représentent ensemble près de 50% de la variance totale.

	<b>Facteur 1</b>	<b>Facteur 2</b>	<b>Facteur 3</b>	<b>Facteur 4</b>
<i>Valeurs propres</i>	2,09	1,25	1,07	0,9
<i>Pourcentage de variance expliqué (cumul)</i>	18,25 % (18,25 %)	12,79 % (31,05 %)	10,24 % (41,29 %)	7,90 % (49,18 %)
5. Pour évoluer dans sa vie professionnelle, il faut provoquer des opportunités	0,59			
24. Presque tout est toujours négociable avec sa hiérarchie	0,53			
23. On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui	0,52			
20. On peut toujours trouver des arguments pour demander à n'importe quel collègue de vous aider	0,44			

<sup>1</sup> Tous les traitements statistiques ont été réalisés avec le logiciel SPSS 16.0 pour Windows.

16. L'important c'est d'avoir une vue globale sur la stratégie de l'entreprise	0,47		
1. Le marché de l'emploi est une jungle sans foi ni loi		0,64	
21. On subit les décisions de son patron		0,46	
18. La plupart des collègues ne sont pas honnêtes entre eux		0,47	
2. On travaille là où on veut de vous		0,45	
9. Éviter le chômage est une priorité		0,45	
11. Apprendre et développer ses talents sont les buts prioritaires de toute vie professionnelle			0,84
7. Tout le monde a une vocation			0,43
8. Réussir sa vie professionnelle c'est réaliser sa vocation			0,39
3. Le marché du travail est fait de règles rationnelles			0,64
4. C'est facile de comprendre les règles du marché du travail			0,37

Tableau 5 – Etude exploratoire : matrice factorielle après rotation varimax.

#### *Création et validation des échelles : phase confirmatoire*

Les 15 items retenus après l'étape exploratoire ont été soumis à l'échantillon confirmatoire. La consigne et les conditions de passation étaient identiques à celles de l'étape exploratoire.

Comme lors de l'étape exploratoire, on a calculé les moyennes, les écarts-types, les coefficients d'asymétrie (coefficient de Skewness) et d'aplatissement (coefficient de Kurtosis) pour obtenir les ratios des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sur l'écart type. Pour aucun des items les deux ratios ne sont inférieurs ou supérieurs à 2. On a donc pu considérer que les distributions étaient normales et prolonger l'analyse.

Les données recueillies ont été soumises à une analyse factorielle en composantes principales. Une première itération a fait apparaître une première structure où les deux premiers facteurs, dont les valeurs propres sont supérieures à 1, ne représentent que 31,04% de la variance totale. Comme lors de l'analyse exploratoire, c'est une seconde itération avec des rotations Varimax qui permet de faire émerger une structure factorielle satisfaisante. Elle satisfait aux deux critères de qualité consensuels pour une analyse factorielle en composantes principales à vocation confirmatoire (Roussel 2005) : d'une part, les valeurs propres des quatre premiers

facteurs extraits après rotations sont supérieures à 1 (critère de Kaiser) ; d'autre part, les quatre facteurs extraits expliquent 50% de la variance totale.

Dans la tradition méthodologique proposée par Churchill, on va chercher à donner sens aux quatre facteurs en commentant les contributions de chaque item à chaque facteur, comme on le fait habituellement lorsque l'on crée des échelles. Mais on va utiliser aussi les cartes cognitives, qui constituent un précieux complément d'information. La méthode classique considère que tous les items ne se distinguent que par leur contribution au facteur. Nous considérons, au contraire, que les items diffèrent par leur niveau cognitif, c'est-à-dire par leur appartenance aux cadres de référence central ou périphérique. Dans le premier cas, un item sera considéré comme un composant stable de la cognition. Il aura plus de poids dans l'interprétation du facteur qu'il compose, quelle que soit sa contribution statistique, qu'un item appartenant au cadre périphérique et donc plus labile. Chaque facteur est présenté sous forme de sentier cognitif, du cadre de référence central au cadre périphérique, par rang centré-réduit croissant.

- *Facteur 1 : l'organisation.*

Le premier facteur rassemble cinq items : « l'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise, » « presque tout est toujours négociable avec sa hiérarchie », « on peut toujours trouver des arguments pour demander à n'importe quel collègue de vous aider », « pour évoluer dans sa vie professionnelle il faut provoquer des opportunités » et, enfin « on ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui ». Les contributions factorielles de ces items sont comparables (de 0,547 à 0,675). Ils décrivent des parties prenantes organisationnelles (la stratégie, la hiérarchie, le manager, les collègues) et les associent comme partenaires potentiels de la carrière, pourvu que l'individu fasse preuve de l'opportunisme nécessaire. Le premier item, « l'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise, » est le seul à appartenir au cadre de référence central ( $r = -1,8$ ). Il enracine le sens du facteur dans la compréhension de la stratégie organisationnelle. L'opportunisme préconisé ici passe par la stratégie de l'organisation pour aligner ses ambitions avec celles de l'entreprise puis avec celle du manager et des collègues. Le reste en découle. C'est alors l'intelligence des différents acteurs, avec qui définir un jeu gagnant, qui fait le succès. C'est encore comprendre ce qui se joue, quelle est la place relative de chacun sur l'échiquier et mobiliser une intelligence stratégique au sens de Crozier et Friedberg (1977). Il s'agit de comprendre l'acteur et le système puis de faire les bonnes interprétations

dans ce jeu pour faire un sans-faute dans les interactions avec les différentes parties prenantes. L’opportunisme prend les formes stratégiques et relationnelles.

On reconnaît ici que le succès individuel et le succès organisationnel sont alignés, comme si l’opportunisme invitait à trouver ou, plutôt, à négocier des objectifs communs. Enfin, les règles proposées par ce facteur suggèrent une démarche active, construite par le sujet plutôt que subie par lui.

Items	16. L’important c’est d’avoir une vue globale de la stratégie	24. Presque tout est toujours négociable avec sa hiérarchie	20. On peut toujours trouver des arguments pour demander à n’importe quel collègue de vous aider	5. Pour évoluer dans sa vie professionnelle, il faut provoquer des opportunités	23. On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui
Rangs centrés réduits : ordre croissant	-1,8	-0,48	0,72	1,08	1,8
Contribution au facteur	0,547	0,649	0,622	0,675	0,631

Tableau 6 – Sentier et contributions des items du facteur 1.

- *Facteur 2 : la concurrence.*

Le second facteur regroupe cinq items : « éviter le chômage est une priorité », « la recherche d’emploi est une jungle sans foi ni loi », « la plupart des collègues ne sont pas honnêtes entre eux », « on subit les décisions de son patron » et « on travaille là où on veut de vous ». Les contributions factorielles sont inégales : les items « la recherche d’emploi est une jungle sans foi ni loi » et « on subit les décisions de son patron » contribuent plus que les trois autres items qui, eux, apportent des contributions homogènes (de 0,539 à 0,593). L’item « éviter le chômage est une priorité » est le seul à appartenir au cadre de référence central des cadres interrogés.

Ce second facteur met en scène, comme le premier, les collègues et le manager. Mais ces acteurs ne sont plus présentés comme des partenaires potentiels : ce sont ici les concurrents et les obstacles du maintien dans l’emploi. Il est moins question de progrès ou de succès que d’évitement du chômage. La menace du chômage (« éviter le chômage est une priorité »,

cadre de référence central) est la cause des comportements de concurrence déloyaux entre candidats et, au quotidien, entre collègues. Le pouvoir hiérarchique du manager est une source de vulnérabilité ou d'abus potentiels.

Items	9. Éviter le chômage est une priorité	1. La recherche d'emploi est une jungle sans foi ni loi	18. La plupart des collègues ne sont pas honnêtes entre eux	21. On subit les décisions de son patron	2. On travaille là où on veut de vous
Rangs centrés réduits : ordre croissant	-1,56	-0,84	0,48	0,6	1,20
Contribution au facteur	0,539	0,737	0,593	0,630	0,556

Tableau 7 – Sentier et contributions des items du facteur 2.

- *Facteur 3 : soi.*

Le troisième facteur est composé de trois items : « réussir sa vie professionnelle c'est réaliser sa vocation », « tout le monde a une vocation » et « apprendre et développer ses talents sont les buts prioritaires de toute carrière. » Le premier de ces items appartient au cadre de référence central.

Au contraire des deux premiers, ce facteur ne met en scène aucun autre acteur que le sujet. Il est centré sur l'individu, le Soi, la vocation et le développement personnel. La carrière est réussie si elle réalise la vocation, soit le type de fonctions pour lesquels un individu particulier est destiné tant en matière cognitive que conative. Il va donc y réussir particulièrement puisqu'il possède les aptitudes pour cela et que ces activités sont celles qui vont lui apporter les plus grandes satisfactions. L'objectif de toute carrière est de s'approcher et de développer ses compétences en direction de cet objectif. Il s'agit donc ici d'une carrière pour soi, une carrière subjective.

Items	8. Réussir sa vie professionnelle c'est réaliser sa	7. Tout le monde a une vocation	11. Apprendre et développer ses talents sont les buts
-------	---	---------------------------------	---

	<b>vocation</b>		<b>prioritaires de toute carrière</b>
Rangs centrés réduits : ordre croissant	-1,56	-0,36	-0,36
Contribution au facteur	0,611	0,689	0,784

Tableau 8 – Sentier et contributions des items du facteur 3.

- *Facteur 4 : les règles du marché du travail.*

Le dernier facteur extrait est composé de deux items dont les sens sont très voisins : « le marché du travail est fait de règles rationnelles » et « c'est facile de comprendre les règles du marché du travail ». Ils décrivent un marché du travail rationnel, fait de règles explicites et aisément repérables.

<b>Items</b>	<b>3. Le marché du travail est fait de règles rationnelles</b>	<b>4. C'est facile de comprendre les règles du marché du travail</b>
Rangs centrés réduits : ordre croissant	-0,36	-0,24
Contribution au facteur	0,749	0,700

Tableau 9 – Sentier et contributions des items du facteur 3.

La *validité convergente* de chacun des quatre construits est satisfaisante. Les items appartenant à la même échelle sont significativement corrélés entre eux. La *validité discriminante* est aussi satisfaisante : aucun item n'est significativement corrélé avec plus d'un des quatre facteurs. L'analyse factorielle montre que chaque item retenu ne contribue qu'à un facteur et un seul.

Les alphas de Cronbach permettent de valider la *cohérence interne* de chacune des échelles. Ces scores s'établissent entre 0,542 et 0,636 (pour les échelles) et entre 0,502 et 0,602 (pour les échelles moins un item).

	<b>Alpha de l'échelle</b>	<b>Alpha de l'échelle sans l'item</b>
5. Pour évoluer dans sa vie professionnelle, il faut provoquer des opportunités	0,636	0,563
24. Presque tout est toujours négociable avec sa hiérarchie		0,584
23. On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui		0,581
20. On peut toujours trouver des arguments pour demander à n'importe quel collègue de vous aider		0,602
16. L'important c'est d'avoir une vue globale sur la stratégie de l'entreprise		0,586
1. Le marché de l'emploi est une jungle sans foi ni loi	0,616	0,517
21. On subit les décisions de son patron		0,569
18. La plupart des collègues ne sont pas honnêtes entre eux		0,571
2. On travaille là où on veut de vous		0,577
9. Éviter le chômage est une priorité		0,571
11. Apprendre et développer ses talents sont les buts prioritaires de toute vie professionnelle	0,582	0,536
7. Tout le monde a une vocation		0,502
8. Réussir sa vie professionnelle c'est réaliser sa vocation		0,553
3. Le marché du travail est fait de règles rationnelles	0,542	Sans objet
4. C'est facile de comprendre les règles du marché du travail		Sans objet

Tableau 10 – Alphas de Cronbach des 4 échelles et des 15 items.

L'interprétation des alphas est délicate car l'existence de seuils normatifs est contestée (Igalens et Roussel, 1998) : Vernet (1991) et Evrard & al (1993) fixent les bornes de l'intervalle acceptable entre 0,6 et 0,8 ; Perrien & al (1984) et Nunnally (1967) prétendent que le seuil de 0,5 est pertinent pour une recherche exploratoire. Roussel rappelle surtout qu'il

importe de vérifier l'homogénéité des contributions des items. Dans notre cas, les alphas par échelle (moyenne = 0,59 ;  $\alpha = 0,04$ ) et les alphas après élimination des items ( $m = 0,56$  ;  $\alpha = 0,02$ ) sont proches. Tous les items sont donc contributifs de façon homogène à chacune des échelles qu'ils composent. Aucun item ne contribue moins qu'un autre à l'échelle à laquelle il appartient. En conclusion provisoire sur ce point, il convient de constater que les alphas de nos échelles sont relativement faibles ; mais la cohérence des contributions des items qui les constituent ne justifie pas qu'on modifie leurs contenus. Ils ne remettent pas en cause la qualité des échelles.

La *validité prédictive* a été appréciée en calculant les liens entre les quatre construits et trois indicateurs du succès objectif de carrière : le nombre d'échelons hiérarchiques franchis depuis le début de la carrière et la rémunération annuelle brute. 25% des répondants n'ont connu aucune évolution hiérarchique. La moyenne des rémunérations s'établit à 41105. L'écart-type est de 27007. 14% des cadres de l'échantillon reçoivent une rémunération inférieure à 13000€. Presque autant de cadres (15%) gagnent plus de 80 000 €. L'étendue de la rémunération est donc élevée. Elle révèle des différences de trajectoires fortes. Contrairement aux observations classiques (Observatoire des inégalités, 2009), cette distribution n'est pas gaussienne. Un effectif important est groupé autour de la moyenne mais la courbe présente des « queues épaisses » c'est-à-dire que les effectifs des valeurs extrêmes sont élevés. Les deux classes extrêmes représentent 29% de l'échantillon. La probabilité que le salaire d'un cadre appartienne à l'une de ces deux modalités extrêmes n'est plus marginale. Ce constat met en évidence la diversité des types de carrières chez les cadres français.

Le nombre d'échelons franchis et la rémunération ne sont pas directement utilisables car ces variables sont biaisées par l'âge. Il est logique que les rémunérations et le nombre d'échelons hiérarchiques franchis augmentent avec l'âge. Deux nouvelles variables ont été introduites : le rapport du revenu sur l'âge et le rapport du nombre d'échelons franchis sur l'âge. Les coefficients d'asymétrie (coefficient de Skewness) et d'aplatissement (coefficient de Kurtosis) ont été calculés pour obtenir les ratios des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sur l'écart-type destinés à confirmer la normalité des distributions. Pour aucun des deux variables ces ratios ne sont inférieurs ou supérieurs à la norme de 2 (Roussel, 2005).

Évolution hiérarchique corrigée par l'âge	Rémunération corrigée par l'âge F
---	--------------------------------------

	F	
Organisation	9,845**	5,739*
Concurrence	3,562***	4,009*
Soi	5,728*	4,932*
Marché	5,442*	0,979

\* p<0,05 ; \*\* p<0,01 ; \*\*\* p<0,001

Tableau 11 – Analyses de régression : influence du cadre de référence sur l'évolution hiérarchique et la rémunération corrigées

Les données confirment des relations significatives entre les quatre variables du cadre de référence de carrière et le succès objectif de carrière. La variable Organisation prédit significativement l'évolution hiérarchique et la rémunération corrigées ainsi que le type de parcours. Les sujets qui obtiennent des scores élevés à la variable Organisation perçoivent des rémunérations supérieures aux autres. Ils ont franchi plus d'échelons hiérarchiques. La relation est inverse concernant les variables Concurrence et Soi. Enfin, la variable Marché prédit significativement elle aussi l'évolution hiérarchique corrigée mais non la rémunération corrigée. Les sujets qui obtiennent des scores élevés perçoivent des rémunérations supérieures aux autres. Ces données confirment la validité prédictive du cadre de référence de carrière. Elles suggèrent aussi des commentaires sur la nature des relations entre ces variables et les trajectoires effectives.

## IV. DISCUSSION

### IV.1. Validité et propriétés métriques des construits

L'échantillon de pré-enquête est composé d'individus plus jeunes que la moyenne des cadres (APEC, 2007). En réalité, comme l'indique l'étendue, tous les âges sont représentés. Les échantillons exploratoire et confirmatoire sont plus jeunes et plus féminins que ne l'est la population de référence décrite par les enquêtes de l'IPSOS, du CEE et de l'INSEE (36% de femmes dans la population, 48,98% dans notre échantillon). On considèrera, dans l'attente d'une validation plus précise de ce point, que ces deux caractéristiques ne biaisent pas la validité des résultats.

La procédure de génération des items satisfait aux critères de validité classiques. Elle prend aussi en compte les spécificités des schémas impliqués dans la carrière grâce à la technique

des événements critiques de carrière. La validité de contenu des items est donc satisfaisante. La construction des échelles est fidèle à la procédure suggérée par Churchill et ses continuateurs. La validités convergente et discriminante des échelles sont aussi satisfaisantes. La validité prédictive est aussi satisfaisante : on a pu montrer des liens entre le cadre de référence de carrière et des critères de succès objectif de carrière. Enfin, la qualité de la cohérence interne des échelles est moins nette. Les alphas de Cronbach ne satisfont pas les plus exigeantes des normes. Mais l'homogénéité des contributions des items à leurs échelles respectives est satisfaisante. Elle justifie qu'on retienne la version testée des échelles. On peut donc commenter le sens des quatre construits et les résultats obtenus lors de l'examen de la validité prédictive.

#### IV.2. Les « mondes » de la carrière

Les quatre construits définissent les règles qui décrivent les environnements des carrières tels que les cadres les appréhendent : l'organisation, les concurrents, le soi et le marché. Ces quatre facteurs décrivent plus que des contextes d'action ou des règles. Becker (1982) a appelé « mondes de l'art » l'ensemble des réseaux qui interagissent pour produire les œuvres et les carrières des artistes. De même ici, du point de vue des sujets cette fois : le cadre de référence de carrière capture la façon dont les sujets identifient les acteurs et les règles de comportement afférentes ; cette carriérologie profane constitue les *mondes de la carrière* : les parties-prenantes internes et externes que les individus mobilisent pour produire leurs carrières. Ces mondes ne décrivent ni un monde réel ni des réseaux qui pré-existeraient à l'extérieur des individus. Ils sont cognitifs et promulgués (Pralong, 2009) : ce sont les produits de l'activité cognitive des individus. Cette perspective explique que certains acteurs, pourtant impliqués en réalité et cités dans d'autres études (Bosley, Arnold & Cohen, 2009), n'apparaissent pas dans ces « mondes » : les membres de la fonction Ressources Humaines, les réseaux d'anciens ou les experts du recrutement, entre autres, ne sont pas mentionnés.

La transformation observée dans la distribution des rémunérations a une importance particulière : la non-normalité de la distribution et l'existence de succès ou d'échecs forts fréquents ne sont pas des données anecdotiques. L'analyse des liens entre cadre de référence et succès de carrière est d'autant plus instructive. Elle permet de valider l'influence du cadre de référence et ouvre la voie à des travaux plus complets. Le projet de ce texte n'est pas de développer ces aspects mais ces résultats méritent d'être commentés. Il est possible de

construire des idéaux-types de cadres en situation de réussite ou d'échec en fonction de leurs cadres de référence de carrière. Les cadres qui ont connu les évolutions hiérarchiques et de rémunération les plus fortes se caractérisent par des scores élevés aux variables Organisation et Marché. Ils sont capables d'opportunisme dans l'organisation et considèrent le marché du travail avec confiance et rationalité. Ces mêmes sujets se représentent leurs collègues comme des partenaires fiables plutôt que comme des concurrents ; le chômage ou le manager ne sont pas des menaces. Enfin, ils n'attendent pas prioritairement de leur carrière un développement personnel ou la réalisation d'une vocation. Ce portrait du cadre en situation de réussite n'est guère celui du salarié nomade qui prioriserait sa vocation et une stratégie inter-organisationnelle. C'est plutôt celui du cadre traditionnel, loyal à son organisation, qui soumet sa destinée professionnelle aux attentes de sa hiérarchie. Il ressemble beaucoup aux cadres rencontrés par Dany et Rouban (2002) ou par Bouffartigue (2001). Ces constats peuvent sembler logiques en première analyse. On peut comprendre que la souplesse permette d'accepter des opportunités diverses. En outre, la capacité à décoder la stratégie de l'organisation et à s'y inscrire fait partie du travail d'interprétation typique des cadres (Girin, 1973). L'apparition de nouvelles formes organisationnelles a affaibli le pouvoir des règles formelles. Dans la compétition âpre pour la réussite, les règles explicites ont été remplacées par des tournois plus informels arbitrés par les managers. Les cadres sont donc à la recherche de règles capables de suppléer à la faiblesse des contextes et à stabiliser l'incertain. Ils cherchent aussi à gérer les incertitudes engendrées par le pouvoir arbitraire et subjectif des managers (Dany, 1996). Or les règles que mobilisent ici les cadres qui réussissent semblent plus profitables aux organisations qu'au bien-être des salariés. Ceux qui réussissent objectivement sont avant tout loyaux envers leur employeur. C'est cette loyauté qui semble récompensée ; il pourrait donc moins s'agir de stratégies individuelles que de soumission à des normes. Si les formes traditionnelles de succès sont liées à des formes de loyauté voire de soumission aux attentes organisationnelles, il semble difficile d'adhérer aux thèses qui plaident la disparition de la carrière traditionnelle et la fin de l'influence des normes organisationnelles.

A contrario, les cadres qui ont connu la moins forte évolution hiérarchique et qui perçoivent les rémunérations les plus faibles prennent peu appui sur les stratégies organisationnelles. Leurs « mondes » sont fait de collègues concurrents ; ils sont soumis à des managers autoritaires et menacés par le chômage engendré par un marché du travail instable et irrationnel. Ils priorisent pourtant le développement vocationnel personnel et attendent des

satisfactions subjectives de la carrière. Cette recherche de satisfactions subjectives semble paradoxale. Elle semble être une solution de repli : ceux qui échouent à rejoindre les trajectoires de succès objectif n'ont pas beaucoup d'autres choix que de revaloriser, au nom de choix subjectifs, les possibilités qui leur restent (Pralong, 2008).

A ce stade, il serait délicat de pousser plus loin les interprétations. Des données relatives aux comportements et aux stratégies réelles des cadres manquent ici. Les influences des compétences et du capital humain doivent aussi entrer dans l'analyse. Enfin, le sens de la causalité entre cadre de référence et succès de carrière demande à être exploré ; les sujets réussissent-ils grâce à leurs cadres de références ou, au contraire, déduisent-ils des croyances de leur succès ? Rappelons simplement que la qualité des quatre construits rend possible des études quantitatives et que les résultats observés en lien avec le succès objectif suggèrent une influence du cadre de référence dans les trajectoires. Ils invitent à formuler des hypothèses et à les explorer. Et puisque ces mêmes résultats tendent à montrer la survivance de la carrière traditionnelle et l'influence de normes organisationnelles, il conviendra de prendre en considération le caractère valué des contextes dans lesquels les carrières se construisent.

## **CONCLUSION**

Ce travail poursuit l'objectif de définir théoriquement puis, surtout, de décrire et de quantifier empiriquement la notion de cadre de référence de carrière. On l'a défini comme l'ensemble des schémas cognitifs centraux et périphériques dont dispose un sujet pour créer du sens d'événements en rapport avec la carrière. La construction d'une définition opérationnelle se heurte aux difficultés classiques : l'absence de descriptions opérationnelles antérieures et la nécessité de se doter d'un outil de mesure répondant aux critères de validité décrits par la littérature. Le respect d'une procédure de construction inspirée du paradigme de Churchill a permis d'aboutir à quatre échelles dont les validités de contenu, convergente et discriminante sont satisfaisantes. On s'est heurté, en outre, à deux difficultés liées à la nature psychologique du cadre de référence et aux spécificités des carrières. D'une part, la distinction entre cadre de référence central et périphérique n'est pas prise en compte par les méthodes classiques. D'autre part, il importe d'identifier des schémas réellement utilisés dans l'action. Le recours à des cartes cognitives et le développement d'une technique d'entretiens de pré-enquête (la technique des événements critiques de carrière) ont permis de traiter respectivement la

première et la seconde de ces difficultés. Les résultats permettent de décrire quatre échelles dont les propriétés psychométriques et la validité sont satisfaisantes.

Ces quatre échelles qui décrivent les « mondes » de la carrière des individus, c'est-à-dire l'ensemble des schémas cognitifs mobilisés pour faire sens des événements en lien avec la carrière. La notion de monde fait référence aux travaux de Becker sur l'art (2006). Elle permet surtout d'exprimer les structurations, les regroupements et les segmentations par lesquels les sujets organisent leurs connaissances. Les quatre variables du cadre de référence de carrière expriment cette segmentation qui sépare le soi, l'organisation, la concurrence et les marchés. Les mondes sont des constructions cognitives. Ils sont promulgués par les individus et n'entretiennent avec la réalité que des relations d'efficacité. Ils sont pourtant liés au succès de carrière estimé par l'évolution hiérarchique et la rémunération. Ce résultat inaugure un champ de recherche capable de proposer de nouvelles hypothèses sur les déterminants des trajectoires et du succès de carrière des cadres. Il conduit aussi à investiguer, avec la même démarche, les caractéristiques du succès de carrière d'autres populations que les cadres. Il pourra s'agir de « cols bleus » mais aussi de groupes caractérisés par les contextes sociaux de leurs carrières comme les artistes (Pralong, Agard, Gombault, Liot et Morel, 2009).

## **BIBLIOGRAPHIE :**

Anderson B. E. & Nilsson S. G. (1964), « Studies in the reliability and validity of the critical incident technique », *Journal of Applied Psychology*, 48, 6.

APEC (2007), *Les salaires des cadres en poste*. Les études de l'emploi cadre.

Arthur M.-B. & Rousseau D. (1996), *The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press.

Arthur M.-B., Khapova S.-N. & Wilderom C.-P.-M. (2005), « Career success in a boundaryless career world », *Journal of Organizational Behavior*, 26.

Bamber M., & McMahon, R. (2008), « Danger-early maladaptive schemas at work!: The role of early maladaptive schemas in career choice and the development of occupational stress in health workers », *Clinical Psychology and Psychotherapy*, Mars, 15, 2.

Becker G. (1993), *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion.

Borsboom D., Mellenbergh G.J. & van Heerden J. (2004), « The concept of validity », *Psychological Review*, 111, 4.

Bouffartigue P. (2001), *Les cadres : fin d'une figure sociale*. Paris, La Dispute.

Bosley S. L. C., Arnold, J. & Cohen L. (2009), « How people shape our careers : a typology drawn from career narratives », *Human relations*, 62, 10.

Bougon M., Weick K.E. & Binkhorst D. (1977), « Cognition in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quarterly*, 22.

- Bournois F., Rojot J. & Scaringella J.-L. (2003), *RH : les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*. Paris, Editions d'Organisation.
- Bruchon-Schweitzer M. (1991), « Validité », Dans Doron R. & Parot F. (Eds), *Dictionnaire de Psychologie*, Paris, PUF.
- Cadin L., Bender A.-F. & de Saint Giniez V. (2003), *Carrières nomades*, Paris, Vuibert.
- Cappelli P. (1999), « Career jobs are Dead », *California Management Review*, 42, 1.
- Chanlat J.-F. (1992), « Peut-on encore faire carrière ? », *Gestion / Revue Internationale de Gestion*, 17, 3.
- Churchill G.A. (1979), « A paradigm for developing better measures of marketing constructs, » *Journal of Marketing Research*, 16.
- Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*. Paris, PUF.
- Clot Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte.
- Clot Y. & Faïta D. (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Travailler*, 6.
- Collin A. & Watts A.G. (1996), « The death and transfiguration of career – or career guidance ? » *British journal of guidance and counselling*, 24, 3.
- Cossette P. (2004), *L'organisation. Une perspective cognitiviste*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Courpasson D. (1999), *L'action contrainte*, Paris, PUF.
- Cousin O. (2004), *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan.
- Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dany F. (2003), « Free actors and organizations : critical remarks about the new career literature, based on French insights », *International journal of human resource management*, 14, 5.
- Dany F. (2002), « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? », *Revue Française de Gestion*, 28, 137.
- Dany F. (1996), *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon III.
- Dany F. & Rouban L. (2004), « Les cadres sont-ils nomades ? » Dans Karvar A. & Rouban L. (ed), *Les cadres au travail*, Paris, La Découverte.
- Dubet F. (2009), *Le travail des sociétés*. Paris, Seuil.
- Evrard Y, Pras B, Roux E, Choffray J.M. & Dussaix A.M. (1993), *Market, études et recherches en marketing. Fondements, méthodes*. Paris, Nathan.
- Fiske S.T. & Taylor S.E. (2008), *Social Cognition : from brains to culture*, New York, McGraw-Hill.
- Flanagan J. C. (1954), « The critical incident technique », *Psychological Bulletin*, 51, 4.
- Getz I. (1996), *L'expertise cognitive aux échecs*, Paris, PUF.
- Girin J. (1995), « Les engagements organisationnels », Dans Charue-Duboc F. (Ed) *Des savoirs en action. Contributions à la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan.

- Goujon-Belghit A. (2007), "Les outils mobilisés pour faire carrière dans une entreprise publique," *XVIIIème congrès de l'AGRH*.
- Igalens J. & Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Hall D.T. & associés (1996), *The career is dead, long live the career !* San Francisco, Jossey-Bass.
- INSEE. (2008), *Les salaires en France*, Paris, Insee Références.
- IPSOS. (2006), *La France des cadres actifs*, Paris, Ipsos.
- Laroche H & Nioche P. (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 99.
- Littleton S.M., Arthur M.B. & Rousseau D. (2000), « The future of boundaryless careers. » Dans Young R.-A. & Collin A. (Eds), *The future of career*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lombart C. (2004), « Le butinage : proposition d'une échelle de mesure », *Recherches et applications en marketing*, 19, 2.
- Sennett R. (2006), *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel.
- Maurin E. (2009), *La peur du déclassement*, Paris, Seuil.
- Ng T.W., Eby L.T., Sorensen K.L. & Feldman D.C. (2005), « Predictors of objective and subjective career success : a meta analysis », *Personnel Psychology*, 58, 2.
- Nunnally J.C. (1967), *Psychometric theory*, New York, McGraw Hill.
- Odone I., Rey A. & Briante G. (1981), *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail*. Paris, Éditions Sociales.
- O'Mahoney S & Bechky B. (2006), « Stretchwork : managing the career progression paradox in external labor markets », *Academy of Management Journal*, 49, 5.
- Perrien J., Cheron E. & Zins M. (1984), *Recherche en marketing : méthodes et décisions*. Paris, Gaétan Morin.
- Pralong (2009), *Les mondes de la carrière : approche socio-cognitive du succès objectif de carrière des cadres français*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris X.
- Pralong (2008a), « Entre souhaitable et probable : projet de mobilité interne et *sensemaking*, » *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 4, 37.
- Pralong (2008b), « Comment construire le sens de sa carrière ? Une étude exploratoire grâce à la technique des cartes cognitives, » *XIXème Congrès de l'AGRH*.
- Pralong J., Agard, J-Y, Gombault, A., Liot, F. & Morel, C (2009), « Barriers to success in artistic careers : career success and career management competence of french artists », *25th EGOS Colloquium*, Barcelone.
- Rascol-Boutard S. & Briole A. (2004), « L'approche des compétences dans la performance interorganisationnelle par l'utilisation des cartes cognitives », *XVème congrès de l'AGRH*.
- Roussel P. (2005), « Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête » dans Roussel P. & Wacheux F. (Eds), *Management des ressources humaines : méthodes de recherches en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck.
- Thietart R.-A. (2006), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Vernette E. (1991), « Efficacité d'un Instrument d'Etude : Evaluation des Echelles de Mesure, » *Recherche et Applications en Marketing*, 6, 2.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organisations*, Thousand Oaks, Sage.

Weick K.E. (1996), "Enactment and the boundaryless career : organizing as we work" Dans Arthur M.B. & Rousseau D.M. (Eds), *The boundaryless career*, Oxford, Oxford University Press.

Weick K.E. Sutcliffe K.-M. & Obstfeld D. (2005), Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16, 4.

## Annexes

- La recherche d'emploi est une jungle sans foi ni loi
- On travaille là où on veut de vous
- Le marché du travail est fait de règles rationnelles
- C'est facile de comprendre les règles du marché du travail
- Pour évoluer dans sa vie professionnelle, il faut provoquer des opportunités
- Des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation
- Tout le monde a une vocation
- Réussir sa vie professionnelle, c'est réaliser sa vocation
- Éviter le chômage est une priorité
- Acquérir des compétences permet avant tout de se protéger du chômage
- Apprendre et développer ses talents sont les buts prioritaires de toute vie professionnelle
- Acquérir des compétences permet avant tout de se protéger de l'ennui
- Toute entreprise attend avant tout d'un salarié une expertise délimitée
- Chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit
- Une entreprise attend d'un salarié avant tout une attitude d'entrepreneur
- L'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise
- On ne peut compter que sur les collègues que l'on connaît bien
- La plupart des collègues ne sont pas honnêtes entre eux
- On ne peut être efficace que si on a tissé son réseau dans l'entreprise
- On peut toujours trouver des arguments pour demander à n'importe quel collègue de vous aider
- On subit les décisions de son patron
- Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable
- On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui
- Presque tout est toujours négociable avec sa hiérarchie.

### Annexe 1 – Liste des 24 items utilisés.