

CONGRÈS AIPTLF, QUÉBEC, 2008
SENTIMENT DE RÉUSSITE DE CARRIÈRE,
QUALITÉ DU TRAVAIL ET ÉQUILIBRE DE VIE

Fabienne BASTID¹, Alain ROGER²

Résumé

De nombreuses recherches ont été consacrées à la réussite de carrière fondée sur des critères objectifs. Un nombre croissant de chercheurs insiste sur la nécessité de prendre aussi en compte sa dimension subjective et de placer la carrière des individus dans le contexte plus large de leur vie tout entière. L'objectif de cette étude est d'analyser le sentiment de réussite de carrière des cadres pour faire ressortir les dimensions qu'ils considèrent comme les plus importantes.

La carrière est traditionnellement décrite comme une succession d'étapes supposant une évolution professionnelle caractérisée par des améliorations de salaire ou de statut. Les dimensions psychologiques sont de plus en plus prises en compte pour caractériser le développement individuel et l'actualisation de l'image de soi en intégrant les dimensions de qualité du travail et d'équilibre de vie. L'étude est fondée sur une approche qualitative à visée exploratoire, reposant sur des entretiens individuels semi-directifs. 73 entretiens ont été menés auprès de cadres occupant des fonctions variées dans de grandes organisations publiques ou privées.

Les résultats font ressortir l'importance de la qualité du travail en termes d'épanouissement personnel et de reconnaissance. Le critère classique de réussite professionnelle lié à la rémunération et au salaire ressort également comme une dimension du sentiment de réussite de carrière, au même titre que l'équilibre de vie, principalement pour les femmes (comme généralement admis) mais pour aussi les hommes. Cependant, les contraintes qui s'exercent sur eux sont différentes et leurs priorités sont liées aux rôles sociaux de genre dont il leur est difficile de sortir. Sur ces bases, les entreprises devraient pouvoir ajuster leurs politiques et pratiques de gestion pour améliorer la satisfaction des individus à l'égard de leur carrière et fidéliser les cadres qu'elles souhaitent garder.

I. Problématique

Lors d'une réunion professionnelle qui se prolongeait en fin d'après-midi, un des intervenants masculins leva la main pour dire : « *Je ne pourrai pas prolonger ma présence au delà de 17h, car je dois aller chercher mon bébé à la crèche* ». Toute la salle applaudit alors, aussi bien les hommes que les femmes. Certains considéraient qu'il faisait avancer la cause des femmes en affichant ouvertement un comportement (quitter une réunion avant son terme) qu'elles adoptaient

¹ Institut d'Administration des Entreprises, Université Paul Cézanne Aix-Marseille 3, CEROG, Clos Guiot, Puyricard - CS 30063, 13089 Aix en Provence Cedex 2, France, fabienne.bastid@iae-aix.com

² Institut d'Administration des Entreprises, Université Jean Moulin Lyon 3, Centre Magellan, 6 cours Albert Thomas, 69003 Lyon, France, alain.roger@univ-lyon3.fr

parfois de façon beaucoup moins affichée et moins assumée. D'autres se réjouissaient qu'il fasse avancer la cause des hommes en revendiquant haut et fort ce qu'ils n'osaient pas faire, même s'il en avaient envie. D'autres encore se félicitaient de cette manifestation d'un changement par rapport au mode de vie traditionnel dans l'organisation montrant qu'il était possible de ne pas rester prisonnier de l'image qui nous est plus ou moins formellement imposée. Bourdieu (1998) explique comment des activités « traditionnellement » féminines (la cuisine par exemple) obtiennent « comme par magie » un statut noble lorsque les hommes s'y attellent. Notre participant a pu bénéficier de cette noblesse que pouvait lui conférer le fait qu'il endosse un rôle traditionnellement féminin, le revendique et l'assume, en relation avec son habitus.

La réussite de carrière des femmes doit-elle alors être différenciée de celles des hommes ? On pourrait le penser en constatant qu'elles ont en général une conception très large de leur carrière, qui englobe à la fois des aspects professionnels mais aussi privés et notamment familiaux. Les hommes par contre semblent avoir encore souvent une conception plus étroite de leur carrière, fortement axée sur leur parcours professionnel. Les contextes organisationnels et sociétaux imposent parfois un modèle de carrière de type masculin. Pourtant, l'équilibre de vie et la qualité du travail sont aujourd'hui revendiqués par les hommes comme par les femmes. Les relations entre sphères professionnelle et privée ont été explorées récemment par plusieurs chercheurs qui ont montré que l'harmonisation des deux sphères était un véritable enjeu en matière de gestion (Alis et Dumas, 2003 ; Belghiti-Mahut, 2003).

Derr et Teissier (2001) ou Thévenet (2001) font ressortir que les attentes des cadres vis-à-vis de leur carrière professionnelle ont évolué au cours des dernières années dans le sens d'une volonté accrue d'équilibre entre travail et hors travail. De nombreux cadres, de plus en plus incertains sur leurs perspectives de carrière, rejettent l'idée de tout sacrifier à leur entreprise et considèrent comme injustifiées les normes de disponibilité qui leur sont imposées (Dany et Livian, 2002).

L'objectif de cette recherche est d'analyser le sentiment de réussite de carrière des cadres pour faire ressortir les dimensions qu'ils considèrent comme les plus importantes. L'hypothèse sous-jacente est que la qualité du travail et l'équilibre de vie sont souvent des dimensions aussi importantes, voire plus importantes que la réussite professionnelle pour les cadres, mais que cette importance varie, en particulier selon le genre de la personne.

II. Fondement théorique

1. La notion de carrière

La notion de "carrière" a été étudiée dès les années 1930 aux États-Unis comme un concept faisant l'objet de développements théoriques. A partir d'études fondées sur des histoires de vie, Hugues (1937) et les sociologues de l'université de Chicago ont distingué une définition *objective* de la carrière comme une succession de statuts et de postes bien définis dans une société très structurée, et une définition *subjective* de la carrière comme la façon dont une personne perçoit globalement l'évolution de sa vie et interprète tout ce qui lui arrive.

Super (1957) propose d'inclure, dans une "psychologie des carrières" une approche dynamique en termes de *développement* et d'actualisation de *l'image de soi*. Il étudie les mouvements ou étapes qui caractérisent l'évolution de la vie professionnelle. Il cherche à comprendre, et à prédire dans la mesure du possible, les choix professionnels successifs des individus. Les continuités et les tendances observées sont à la base d'une psychologie vocationnelle qui débouche sur des pratiques d'orientation professionnelle. Sur la base des comportements et des rôles assumés dans les

organisations, Super et son équipe définissent des *modèles de carrière* ("patterns") qu'ils différencient entre les hommes et les femmes, soulignant déjà la nécessité de prendre en compte la situation familiale pour ces dernières. Hall (1976) remet en question les étapes de carrières et met en évidence l'influence que peut avoir dans ce domaine la situation familiale, en particulier pour les femmes qui vivent des conflits de rôle difficiles à résoudre.

Super utilise l'analogie d'un jeu d'échecs en comparant la progression dans une carrière au mouvement des pièces sur un échiquier : elle est influencée, non seulement par les qualités des individus, acteurs de leur propre carrière, mais aussi par les événements qui se produisent dans l'organisation, et par la situation générale qui prévaut dans le milieu. La satisfaction retirée par une personne de son travail est liée au degré selon lequel elle peut, dans ce contexte, actualiser son image de soi, utiliser ses compétences, exprimer ses intérêts et ses valeurs.

2. La réussite de carrière

Estimant que les approches fondées sur les perceptions individuelles sont insuffisantes pour bien comprendre certains aspects importants concernant les évolutions de carrière, Rosenbaum (1979) adopte une approche plus économique, fondée sur une définition objective de la carrière, mais il ne se contente pas des approches structurelles qui considèrent que les carrières sont déterminées par les structures du marché du travail interne, les successions d'emplois vacants et les orientations politiques d'une organisation. Partant d'une étude sur le déroulement de carrière des salariés dans une grande entreprise américaine, il propose un modèle qui fait la synthèse de ces deux approches : leur carrière est déterminée par l'expérience individuelle de "victoires" ou de "défaites" dans une succession de "*tournois*" auxquels ils participent pour changer d'affectation. Chacun de ces "tournois" a des conséquences sur les chances d'évolutions futures de l'intéressé. La réussite professionnelle passe alors par la victoire dans cette série de compétitions internes pour accéder aux places situées aux niveaux supérieurs de la hiérarchie organisationnelle.

Avec une approche très différente inspirée des travaux de Super (1957), Hall (1976) analyse le succès *psychologique* associé au développement de carrière. Il fait ressortir les conditions auxquelles doit répondre l'environnement de travail (autonomie dans le poste, soutien, nature des objectifs) pour favoriser le succès psychologique, et donc l'estime de soi, la satisfaction, l'implication et la motivation des individus. Considérant que les gens, déçus des échelles de progression traditionnelles des organisations bureaucratiques, rechercheront de plus en plus d'autonomie et de liberté et seront prêts à changer plus souvent d'organisation, il annonce l'apparition d'un nouveau type de carrière, la carrière "protéenne", où le succès psychologique est plus important que le salaire ou le niveau hiérarchique. Alors que dans l'approche "traditionnelle", c'est l'organisation qui gère les carrières, il encourage les individus à gérer leur propre carrière. C'est l'amorce des courants appelés plus tard (Arthur, 1994) les carrières "éclatées", "nomades", ou sans frontières ("*boundaryless*").

En ouvrant ainsi la voie à ces nouvelles approches, Hall (1976) envisage la carrière du point de vue de la perception qu'en ont les individus au sein de l'organisation et propose quatre critères pour définir la réussite de carrière (*career effectiveness*). Si la performance financière et/ou hiérarchique est le critère le plus souvent retenu, il n'est pas nécessairement le plus important pour les individus. Un second critère est la perception et l'évaluation par l'individu lui-même de sa propre carrière, encore appelées *career attitudes*. Les deux autres critères évoqués par Hall, *career identity* et *career adaptability* font référence à l'accomplissement identitaire des individus à travers le travail et à la capacité d'adaptation que l'on peut rapprocher du concept récent d'employabilité. La réussite de carrière n'est plus seulement envisagée comme une progression verticale au cours

du temps, mais comme l'ensemble des perceptions de l'individu de ses propres attitudes et comportements. L'intérêt du chercheur se porte alors sur la compréhension du déroulement de carrière plutôt que sur son évaluation objective. La réussite ou l'échec sont évalués par l'individu lui-même, selon ses propres critères.

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

Depuis le début des années 1990, plusieurs recherches ont porté sur la réussite de carrière à la lumière de la variable genre, mettant en évidence l'existence de modèles spécifiques de carrière pour les hommes et pour les femmes (voir par exemple Tharenou, Latimer et Conroy, 1994 ; Kirchmeyer, 1998 ; Belghiti-Mahut, 2003 ; Landrieu-Kartochian, 2003 ; Saba et Lemire, 2004 ou Bastid, 2007). Ces études montrent les spécificités et les difficultés des carrières féminines et mettent l'accent sur les problématiques de la gestion vie privée/vie professionnelle, mais aussi sur les différences de traitement au sein des organisations entre hommes et femmes, et sur la mise en place de stratégies de carrières spécifiques visant à contourner ces obstacles. Elles font ressortir que les femmes peuvent se montrer aussi satisfaites (voire parfois plus) de leur carrière que les hommes, même si elles atteignent un niveau de réussite de carrière objective moindre. Davis³ (1959) suggère qu'elles se comparent aux autres femmes plutôt qu'aux hommes quand elles évoluent dans un environnement fortement masculinisé. Selon la théorie de Kanter (1977), elles sont conscientes des contraintes au sein des organisations qui les empêchent de connaître une réussite de carrière objective équivalente à celle des hommes et elles adoptent une conception interne de la réussite de carrière privilégiant la qualité de leur travail et leur équilibre de vie.

III. Méthodologie

L'objectif général de notre recherche étant d'analyser les dimensions de la réussite de carrière subjective et l'influence du genre sur le sentiment de réussite de carrière, la méthode retenue a été une approche qualitative à visée exploratoire, reposant sur des entretiens individuels semi-directifs. Ce mode d'entretien semi-directif permet d'aborder des thèmes précis suggérés par l'analyse de la littérature, tout en laissant aux interviewés la possibilité de s'exprimer dans un cadre non directif⁴.

L'étude a été réalisée auprès de 73 cadres (33 femmes et 38 hommes), occupant des fonctions variées dans divers types d'organisations publiques ou privées. Cet échantillon a été constitué, non pas dans la perspective d'obtenir une représentativité au sens statistique du terme, mais plutôt pour obtenir la diversité, la richesse, la profondeur et la qualité du contenu. L'échantillon global provient de trois études consécutives centrées sur le thème de la réussite de carrière, mais dont certaines avaient une visée plus large : l'une d'elles analysait également les parcours de carrière, et l'autre la place de la dimension humaine dans le travail des cadres.

Les caractéristiques de chacun des trois échantillons sont présentées dans le tableau 1.

³ cité par Saba et Lemire, 2004

⁴ Les principaux thèmes abordés lors de ces entretiens étaient : - description du parcours professionnel, - signification de la réussite de carrière, - liens établis entre réussite de carrière et salaire, niveau hiérarchique, épanouissement personnel, réussite dans la vie privée, - facteurs qui influencent la réussite de carrière, - place de la dimension humaine dans le travail.

L'âge moyen dans les trois échantillons est d'environ 40 ans car nous voulions interroger essentiellement des personnes qui avaient une expérience professionnelle significative. Le premier sous-échantillon est composé pour moitié de cadres de la fonction publique, le deuxième est composé pour l'essentiel d'anciens élèves d'un institut de management, et le dernier est composé d'anciens élèves d'un groupe d'écoles d'ingénieurs.

INSÉRER LE TABLEAU 1 ENVIRON ICI

Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale et d'une analyse de contenu visant à faire ressortir l'importance relative des principales dimensions de la réussite de carrière qui avaient été identifiées dans la littérature.

IV. Résultats

1. Présentation des résultats

Les cadres que nous avons rencontrés ont très majoritairement le sentiment d'avoir réussi leur carrière. Ce sentiment de réussite repose sur différents éléments : deux dimensions liées à la qualité du travail, l'épanouissement et la reconnaissance, une dimension recouvrant la notion classique de réussite professionnelle fondée sur la rémunération et le statut, et une dimension liée à l'équilibre de vie.

- L'*épanouissement*, le plaisir, l'intérêt et les possibilités de développement personnel que l'on trouve dans son travail et qui répondent à des aspirations personnelles, apparaissent comme constituant la principale composante du sentiment de réussite de carrière. C'est la plupart du temps la réponse immédiate qui vient spontanément aux cadres en réponse à la question posée demandant ce que représente pour eux réussir leur carrière.

- La *reconnaissance* émanant de l'organisation, la valorisation de ses compétences et de sa contribution par les différents acteurs avec lesquels on travaille apparaissent également, comme des éléments importants sur lesquels repose le sentiment de réussite de carrière.

- La *rémunération* et le *statut* hiérarchique apparaissent aussi comme des éléments auxquels on est spontanément amené à se référer pour évaluer la réussite de carrière. Cependant, pour la plupart des cadres, cela ne suffit pas à fonder un sentiment de réussite, même si c'est la façon habituelle et communément admise pour évaluer la carrière. Ils rejettent même parfois assez vivement cette dimension associée à la notion de « carriérisme ».

- Le sentiment d'*équilibre* entre vie professionnelle et vie personnelle est aussi évoqué dans un second temps pour expliquer que la réussite de carrière est conditionnée par le fait d'être parvenu à équilibrer les différentes sphères de sa vie : carrière, vie familiale et qualité de vie en général. Parvenir à cet équilibre est souvent vécu comme difficile, nécessitant parfois des compromis, des renoncements, des arbitrages internes ou externes, mais il est considéré comme fondamental par beaucoup, et il conduit à l'expression d'une profonde satisfaction par les personnes qui ont le sentiment de l'avoir atteint.

Le tableau 2 indique le nombre de citations et l'importance relative en pourcentage pour ces quatre dimensions. Les légères différences observées entre hommes et femmes ne sont significatives pour aucune des quatre dimensions (Khi^2 non significatif au seuil de 5 %).

INSÉRER LE TABLEAU 2 ENVIRON ICI

L'analyse détaillée des entretiens à partir d'extraits de discours significatifs permet de mettre en évidence la façon dont chacune de ces dimensions contribue au sentiment de réussite de carrière.

A) *L'épanouissement personnel*

Le plaisir dans le travail est la notion qui revient le plus fréquemment : prendre du plaisir à venir au travail, à produire du travail de qualité, faire de qui plaît, se sentir épanoui : « *réussir sa carrière, ça veut dire arriver à ... être satisfait de ce qu'on a fait dans son métier, à s'éclater, voilà. Venir au bureau le matin, et puis se faire plaisir* » (homme, ingénieur) ; « *ça veut dire que chaque matin quand on se lève, eh bien on a plaisir à aller travailler. Voilà. Réussir sa carrière, c'est ça* » (femme, marketing) ; « *Un boulot où on s'éclate, où on est en contact avec le monde entier, où on voit des choses intéressantes, c'est ça que j'aime passionnément* » (homme, responsable informatique). Mais réussir, ce n'est pas se laisser aller : « *il faut se trouver bien quelque part pour réussir, mais il ne faut pas s'y trouver trop bien non plus, il faut un peu être bousculé, accepter d'être bousculé* » (homme, ingénieur).

L'épanouissement passe aussi par l'intérêt que l'on trouve à son travail : c'est continuer à apprendre de nouvelles choses, c'est nourrir sa curiosité intellectuelle par des expériences professionnelles très diverses, des rencontres de personnes enrichissantes, c'est étendre son champ de compétences, c'est nourrir son besoin d'apprendre, de progresser intellectuellement : « *je m'éclate complètement dans mon boulot ... c'est pas de la routine ... c'est une découverte perpétuelle, donc au niveau activité intellectuelle ... je suis nourrie et je me nourris et je me renourris* » (femme, gestion sociale) ; la réussite, « *ça serait d'arriver à passer d'un projet à l'autre, et pas forcément d'une entreprise à l'autre, mais au moins d'un projet à l'autre, à chaque fois en augmentant la complexité ... Voilà, ça peut être de faire quelque chose de complètement différent, mais d'y arriver* » (homme, directeur).

L'épanouissement suppose un sentiment de développement, de réalisation personnelle, mais aussi la qualité des relations avec les collaborateurs et la communauté en général : « *si, dans l'intérêt du travail de tous les jours, j'ai encore le sentiment de progresser, de me construire, d'avancer, j'ai l'impression que ma carrière, elle a avancé, d'une façon ou d'une autre* » (femme, ingénieur). Pour réussir, « *je crois qu'il faut être bien vis-à-vis de son responsable hiérarchique, vis-à-vis de ses collaborateurs, vis-à-vis de ses missions, vis-à-vis de ses responsabilités. Je vois malheureusement trop de personnes qui sont contraintes, le matin quand elles viennent, pas heureuses le soir quand elles repartent. Elles ont fait un travail triste, gris toute la journée* » (homme, responsable qualité).

B) *La reconnaissance*

La reconnaissance est la deuxième dimension la plus souvent mentionnée par les femmes. Elle l'est un peu moins par les hommes qui évoquent plus souvent les aspects liés à la rémunération et au statut (mais parfois pour les rejeter). Il s'agit d'abord d'un apport, d'une contribution reconnue par les autres, le sentiment d'être utile et de valoriser ses compétences : la réussite de carrière suppose que « *la façon de mener notre poste soit reconnue et appréciée par ses collaborateurs, par ses collègues, par sa hiérarchie* » (femme, responsable développement). « *On sent qu'on a une*

contribution, je crois. On a besoin de se dire : voilà, j'ai fait quelque chose, et si c'est de valeur, dans le sens pas prétentieux du terme, mais que ça a une valeur en termes de résultats, je pense qu'on a de la reconnaissance » (homme, ingénieur production). « *Honnêtement ... je me fous des titres! ça, ... ça m'est égal, je crois qu'il y a une chose qui est beaucoup plus importante, c'est d'être reconnu par les gens avec lesquels on travaille* » (homme, directeur).

La reconnaissance passe aussi par la valorisation professionnelle. La réussite de carrière suppose alors le sentiment d'être utile, voire indispensable à l'organisation, de faire avancer les choses, d'être compétent, voire expert dans son domaine : « *je suis assez contente de mon parcours : je suis contente pour plusieurs raisons, la première, c'est parce que j'aime ce que je fais, la deuxième, c'est parce que je suis reconnue comme une professionnelle dans mon métier* » (femme, responsable RH). « *Je suis la personne qui connaît, qui a développé telle chose, on s'appuie sur moi, on écoute ce que je dis ... sans passer pour un expert, je suis quand même une référence* » (homme, cadre).

C) *La rémunération et le statut*

Les critères de rémunération et de statut ne peuvent être totalement dissociés de la notion de réussite de carrière, mais ils ne sont mentionnés par la plupart de nos interviewés que dans une deuxième phase, le plus souvent pour dire qu'ils ne les considèrent pas comme essentiels : « *Pour moi, c'est ça la réussite, avec les aspects qui sont ... pas à négliger, mais plus secondaires d'un poste, d'un titre, d'un salaire, de ces éléments là qui sont aussi ... qui sont importants. On ne travaille pas pour la gloire. On travaille pour une rémunération* » (homme, responsable qualité). C'est parfois la comparaison avec des collègues qui conduit à retenir ces critères : « *réussir sa carrière, c'est souvent ... Je veux dire, c'est petit, mais c'est souvent la comparaison par rapport à vos collègues de promo. Après, vous dites : lui il est Directeur, donc il a réussi. Moi, je ne suis pas Directeur, donc je n'ai pas réussi* » (homme, auditeur). Les interviewés ont parfois une hésitation, presque une honte, à présenter ce critère comme un indicateur de réussite de carrière : « *Je pense que j'aurais pu ... euh, d'abord ... euh enfin, pour l'instant hein ... euh il me semble, je souhaiterais avoir ... c'est idiot ce que je vais dire ... je souhaiterais avoir un statut de direction, de directeur, pour ... parce que c'est quelque chose que, en fin de compte que je touche du doigt ... pour pouvoir détenir le pouvoir de diriger les travaux comme je le désire* » (femme, cadre financier). Il semble que les femmes soient moins sensibles que les hommes à ce critère : « *Je pense qu'en tant que femmes, on y est beaucoup moins sensibles que les hommes ... Les hommes sont très attachés à ce qu'ils gagnent. Mes collègues masculins, pour eux c'est ... Quelque part, ils sont pas augmentés, c'est une fru... enfin ce n'est pas une frustration, mais ils le vivent relativement mal* » (femme, recherche).

Parfois les cadres affirment rejeter ces critères qui traduisent selon eux une forme de « carriérisme » : « *atteindre un statut ou un niveau de rémunération ... Ah, non, ce n'est pas ... ce n'est pas un facteur de réussite de carrière ça. C'est un facteur peut-être de réussite sociale, mais ce n'est pas un facteur de réussite de carrière* » (homme, directeur). « *je n'ai pas envie d'argent, je n'ai pas envie de pouvoir, de Mercedes, de ci, de ça* » (homme, auditeur). « *Moi, personnellement, c'est pas ça réussir ma carrière, c'est pas avoir changé quinze fois de boîte, c'est pas avoir un salaire plus important* » (femme, responsable qualité).

Certains cadres mettent en garde contre les pièges de cette approche : « *le profil tiptop du carriériste ... On vous fait monter votre salaire à toute vitesse, voiture de fonction, vous avez tout le panel. Par contre, on vous demande de faire douze heures par jour, puis plus ça va, plus on vous en donne, et puis, à un moment donné, on vous dit : bon ça va, vous vous êtes bien amusé,*

hop, dehors, on en prend un autre. Alors, si c'est ça ... pour moi, c'est pas ça réussir une carrière » (femme, ingénieur). « *Il y a une notion financière, mais je dirais, celle-là, elle a ... on est sur des postes où la notion financière n'est pas la notion première. Si les gens font des études d'ingénieur uniquement pour gagner de l'argent, ils vont souffrir, ils vont souffrir* » (homme, ingénieur).

D) L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Bien qu'il ne ressorte pas comme l'un des critères les plus souvent mentionnés dans nos entretiens, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée apparaît aux hommes et aux femmes comme un élément déterminant de la réussite de leur carrière : « *À partir du moment où ... où on trouve le bon équilibre sur ce qu'on fait, sur l'aspect professionnel des choses, si on s'y retrouve sur l'aspect personnel, c'est ça la réussite* » (homme, responsable développement). « *Je suis heureuse ... en fait, j'ai le sentiment d'avoir trouvé un équilibre entre ma vie perso et ma vie professionnelle, et j'ai pas envie de sacrifier l'un ou l'autre* » (femme, R&D). « *c'est l'équilibre de la vie de famille et de la vie professionnelle que je mets en 1. La réussite de la carrière se traduit par une famille qui est heureuse, par un développement de l'ensemble de ses membres qui se passe bien* » (homme, cadre).

La notion de réussite de vie prend alors le pas sur celle de réussite professionnelle, et la réussite de carrière ne se conçoit pas sans cet équilibre de vie : « *Pour moi, personnellement, réussir sa carrière, c'est d'abord réussir sa vie. Donc moi, j'ai aujourd'hui une conviction, c'est que je ne foutrais pas ma vie en l'air pour l'entreprise* » (homme, responsable production). « *Si je dois choisir, ce sera pas ma vie professionnelle mais ma vie privée ... parce que les enfants, c'est pour la vie, et que les boîtes, c'est pas pour la vie !* » (femme, R&D). Les personnes interrogées font des choix qui peuvent limiter leur carrière professionnelle. C'est surtout le cas de femmes, mais en général elles ne semblent pas regretter leur décision : « *Je crois que ça correspond pas mal à des choix. Pendant quelques années, c'était être mère avant d'être cadre, cadre sup ... donc en fait j'ai fait ce choix là, donc en fait en termes de carrière j'ai eu beaucoup d'opportunités pour partir à l'international ... la mobilité géographique est indispensable si on veut faire carrière. Et donc pendant longtemps, j'ai dit non* » (femme, cadre). C'est aussi, beaucoup plus rarement, le cas de quelques hommes vivant une situation familiale particulière comme ce divorcé contraint de faire des sacrifices sur le plan professionnel pour s'occuper de ses enfants : « *j'ai quand même l'impression d'avoir un énorme boulet aux pieds, par rapport à ma carrière, qui est ma vie personnelle ... je suis vraiment face à un gros dilemme de vie aujourd'hui, qui me dit : ou je sacrifie ma vie familiale, et j'accepte de ne plus voir beaucoup mes enfants, mais par contre je fais une vraie carrière, ou bien je me dis : non, je reste près de mes enfants, et j'essaie de jouer un rôle de père de famille* » (homme, cadre). C'est aussi le cas pour ce cadre qui, en fin de carrière, peut se permettre de limiter ses déplacements : « *je suis souvent en déplacement, c'est autant de temps que je ne consacre pas à mon épouse, et à ma famille. Bon, à l'inverse j'arrive à un âge où je peux me permettre de lever un peu le pied sur les déplacements éventuellement, où je peux quand même me payer le luxe de dire non je ne viens pas* » (homme, cadre).

Une façon de se protéger est de séparer clairement les deux sphères professionnelle et privée : « *ce que je voulais c'est m'épanouir aussi bien dans ma vie professionnelle au quotidien, pouvoir justement protéger ma vie privée, et puis là aujourd'hui, je peux dire que j'ai parfaitement réussi* » (femme, cadre). « *Ce sont des sphères qui influent fatalement les unes sur les autres. Ceci dit, personnellement, je veille à ce qu'elles soient le plus indépendantes possible, donc qu'elles influent le moins possible l'une sur l'autre* » (homme, cadre), mais les interactions restent

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

2. Discussion

La question de la qualité du travail à travers les questions d'épanouissement, d'intérêt, d'enrichissement et de reconnaissance paraît centrale et correspond à une vision très autocentrée de la réussite par opposition à des critères plus objectifs comme la rémunération ou le statut, mais ces deux visions ne sont pas perçues comme exclusives. La réussite de carrière paraît pouvoir s'inscrire dans un continuum qui articule des accomplissements passés (la satisfaction à l'égard de la carrière), repose sur un vécu actuel (la qualité du travail) et questionne l'avenir, ce qui peut correspondre aux critères de réussite relatifs à l'employabilité, plus récemment introduits par des auteurs comme Boudreau, Boswell et Judge (2001) auprès d'une population de cadres, Eby, Butts et Lockwood (2003) dans un contexte de carrières nomades ou Bravo-Bouyssi (2005) auprès de travailleurs en solo. Il ne suffit pas d'être satisfait à sa place, il faut construire son parcours pour pouvoir rebondir sur le marché du travail : « *certes il y a le côté épanouissement, mais il y a des questions qui se posent ... la vie de l'entreprise, on sait maintenant ce qu'elles sont, on ne sait pas dans deux ans ce qu'elle va devenir ... Est-ce que je vais arriver à revendre mon cursus ? ... est-ce que ce que je saurai vendre les postes différents que j'ai eus ?* » (homme, responsable sécurité).

Les critères plus classiques de réussite comme la rémunération ou le statut restent des critères largement évoqués par les cadres de notre échantillon, mais ceux-ci relativisent souvent leur importance en ce qui concerne l'évaluation de leur propre carrière. Les hommes évoquent plus fréquemment ce sujet que les femmes, ce qui va dans le sens des résultats de Sturges (1999) montrant que les hommes seraient davantage enclins à définir leur réussite de carrière en termes de critères externes, salaire, niveau hiérarchique, influence, qu'en termes de critères internes. Le statut traduit aussi une forme d'influence et de reconnaissance au sein de l'organisation. Sturges (1999) et Boudreau et al (2001) montrent que les cadres se réfèrent, pour s'évaluer eux-mêmes, à ce type de critères intangibles de la réussite ou à leur position par rapport au PDG.

La question de l'équilibre de vie est apparue comme particulièrement importante dans le sentiment de réussite de carrière des cadres rencontrés et l'optimisation de cet équilibre apparaît comme un des fondements de leur sentiment de réussite de carrière. Après les travaux de Gatticker et Larwood (1986) qui avaient mis en évidence cette dimension, la recherche empirique portant sur la réussite de carrière des cadres, l'a longtemps ignorée. Plus récemment, la dimension de satisfaction dans la vie en général a de nouveau été prise en compte par plusieurs auteurs en relation avec la reconnaissance de l'importance de l'équilibre vie professionnelle/vie familiale dans la carrière des cadres (Sturges, 1999 ; Boudreau et al., 2001 ; Bravo-Bouyssi, 2005).

Si cette dimension est évoquée aussi bien par les hommes que par les femmes, elle ne se pose pas dans les mêmes termes pour chacun d'eux. En effet, les femmes interrogées inscrites dans une gestion évolutive des sphères privées et professionnelles (d'abord le professionnel, puis le privé et à nouveau le professionnel) ont plutôt à gérer et à « subir » en quelque sorte l'influence *de leur vie privée sur leur vie professionnelle*. A contrario, les hommes interrogés, paraissent également très attachés au maintien de l'équilibre entre les deux sphères, mais dans le sens où ils ont à gérer et à « subir » l'influence *de leur vie professionnelle sur leur vie privée*. Il est intéressant de noter que l'influence s'exerce dans le sens opposé pour un des interviewés divorcé dont les réactions

s'apparentent à celles des femmes dès lors qu'il a à faire face à des responsabilités familiales plus lourdes.

La question de la mise en place de politiques de gestion des ressources humaines dans ce domaine sous-tend deux questions fondamentales : dans quelle mesure l'entreprise peut-elle s'ingérer dans la vie privée de ses salariés et comment peut-elle prendre en compte les relations d'interdépendance entre les différents domaines de vie sans retomber dans un paternalisme révolu et stigmatisé depuis longtemps à travers les dérives entraînées par ce mode de management dans les entreprises du siècle passé ?

V. Conclusion

Nous avons choisi de focaliser cette étude sur le vécu individuel de la réussite de carrière des cadres, en conservant néanmoins comme postulat de base la coexistence des dimensions objectives et subjectives de ce construit, mais notre travail occulte d'une certaine façon la dimension organisationnelle de la réussite de carrière. Des études intégrant l'environnement de travail, les collègues, le manager ou le gestionnaire des carrières pourraient apporter des éclairages complémentaires utiles pour mieux comprendre le concept de réussite de carrière. De plus, le sentiment de réussite de carrière se construit sur l'axe du temps. Une approche longitudinale pourrait avantageusement compléter cette recherche dans la mesure où les perceptions des cadres vis-à-vis de leur réussite de carrière sont influencées par leurs expériences professionnelles : les relations entre la réussite de carrière et ses déterminants évoluent au cours du temps et sont en constante construction.

Les cadres que nous avons interrogés appartiennent à des entreprises d'envergures et de tailles différentes. Cependant, il faut rester conscient des limites liées aux caractéristiques de l'échantillon : la tranche d'âge de 35 à 50 ans est aussi celle où les personnes sont le plus confrontées à des problématiques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui n'est peut-être pas le cas pour des populations plus jeunes ou a contrario plus âgées. Nous avons également, pour des questions de faisabilité, effectué notre étude dans le sud-est de la France. L'ensemble de ces éléments peut constituer une limite à la généralisation des résultats à une population plus large.

Malgré ces limites, la recherche fait ressortir l'importance, pour les organisations désireuses d'impliquer et de fidéliser leurs cadres, de prendre conscience de l'évolution de leurs attentes en matière de réussite de carrière. Les cadres rencontrés présentent des conceptions très intériorisées de la réussite de carrière, autocentrées où les dimensions d'épanouissement et de développement personnel, d'intérêt au travail, d'équilibre entre des aspirations professionnelles et privées cohabitent avec les critères plus « classiques » de salaire ou de niveau hiérarchique. Cette prise de conscience, si elle s'accompagne de la mise en place de politiques et de pratiques de gestion des carrières adaptées, peut conduire à une plus grande satisfaction des individus à l'égard de leur carrière et donc indirectement à une meilleure performance organisationnelle.

Références

- Alis, D. et Dumas, M. (2003). 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale/vie professionnelle, *Actes du 14^{ème} congrès de l'AGRH*. Grenoble, France.
- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.

- Bastid, F. (2007). *La réussite de carrière des cadres : une approche selon le genre par la méthode des récits de vie*, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, CEROG, Université Aix-Marseille III.
- Belghiti-Mahut, S. (2003). La relation entre le conflit vie professionnelle/vie familiale et la satisfaction au travail : une investigation empirique, *Actes du 14^{ème} congrès de l'AGRH*. Grenoble, France.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R. et Judge, T. A. (2001). Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 53-81.
- Bourdieu, P. (1998). *La Domination masculine*, Paris, France : Les Éditions du Seuil.
- Bravo-Bouyssy, K. (2005), *Le sentiment de réussite professionnelle dans l'expérience du travail en solo : mesure, déterminants et conséquences*, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Dany, F. et Livian, Y. F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres* (2^{ème} édition). Paris : Vuibert.
- Derr, C. B. et Tessier, N. (2001). L'équilibre : une orientation de carrière en hausse. *Management & Conjoncture Sociale*, (608), 79-80.
- Eby, L. T., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, (24), 689-708.
- Gattiker, U. E. et Larwood, L. (1986). Subjective Career Success : A study of Managers and Support Personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Californie : Goodyear, Pacific palisades.
- Hugues, E. C. (1937). Career and Office. Dans B.G. Glaser, (1968). *Organizational Careers, a Sourcebook for Theory* (pp.17-20), Chicago : Aldine Publishing Company.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W & Bretz R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basics Books, Inc.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/ Female Differences. *Journal of Management*, 24 (6), 673-692.
- Landrieu-Kartochian, S. (2003). La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la féminisation, quelles innovations ? *Actes du 14^{ème} congrès de l'AGRH*. Grenoble, France
- Rosenbaum, J. E. (1979), Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24, June, 220-241.
- Saba, T. et Lemire, L. (2004), Gérer la carrière des femmes : une réalité différente et des pratiques distinctes. Dans Guerrero, S., Cerdin, J.-L. & Roger, A. (coord.). *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives* (pp. 167-187). Paris : Vuibert.
- Sturges, J. (1999). What it Means to Succeed : Personal conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management*, 10, 239-252.
- Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. New-York : Harper.
- Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top ? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37(4), 899-931.
- Thévenet, M. (2001). *Le plaisir de travailler - Favoriser l'implication des personnes*. Paris : Éditions d'Organisation.

BASTID F. ROGER A. Sentiment de réussite de carrière, qualité du travail et équilibre de vie. AIPTLF 2008.

Tableau 1
Caractéristiques des personnes interrogées (nombre de personnes)

			Femmes	Hommes
Échantillon 1	Type d'entreprise	Fonction publique	6	5
		Entreprise privée	6	6
	Age moyen		40	40
Échantillon 2	Type d'entreprise	Nationale	11	11
		Régionale	4	4
	Tranche d'âge	35-40	6	4
		40-45	5	8
		45-50	4	3
Échantillon 3	Fonction	Technique, développement	6	8
		Direction, commercial,	1	5
		Consultant, formateur	1	2
	Age moyen		41	42

Tableau 2
Citations les plus fréquentes associées à la réussite de carrière

La réussite de carrière représente :	Femmes (n = 35)		Hommes (n = 38)	
	Nb citations	% citations	Nb citations	% citations
. Un épanouissement (intérêt, développement, plaisir au travail)	85	35 %	86	33 %
. Une reconnaissance , une valorisation des compétences	63	26 %	59	22 %
. Une évolution de rémunération , de statut	43	18%	65	25 %
. Un équilibre entre vie professionnelle et vie privée	51	21 %	53	20 %
Total	242	100 %	263	100 %