



**HAL**  
open science

## Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ?

Giraud Laurent, Dany Françoise, Alain Roger

► **To cite this version:**

Giraud Laurent, Dany Françoise, Alain Roger. Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ?. 21<sup>e</sup> congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Oct 2011, Marrakech, Maroc. 20 p. halshs-00681249

**HAL Id: halshs-00681249**

**<https://shs.hal.science/halshs-00681249>**

Submitted on 21 Mar 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ?

**Laurent GIRAUD**  
**OCE-EMLYON Business School**  
**Centre Magellan, IAE Lyon**

**Françoise DANY**  
**OCE-EMLYON Business School**

**Alain ROGER**  
**Centre Magellan, IAE Lyon**

Laurent GIRAUD  
 EMLYON Business School  
 23, Avenue Guy de Collongue  
 69134 Ecully cedex  
 FRANCE  
 Tél. 33(0)4 78 33 78 00  
 Fax 33 (0)4 78 33 61 69  
[giraud@em-lyon.com](mailto:giraud@em-lyon.com)

Résumé :

*La littérature consacrée aux carrières souligne la nécessité de repenser la carrière pour tenir compte de l'évolution des pratiques des entreprises. Elle interroge ce faisant la pertinence d'outils privilégiés par le passé pour gérer les carrières. L'objectif de cette communication est alors d'interroger l'adéquation de la notion d'étape de carrière développée notamment par Super (1957) ou Levinson (1979) : cette notion, mise en avant pour illustrer la diversité des besoins des individus au cours de leur carrière a-t-elle encore un sens dans un contexte où les carrières sont supposées de plus en plus idiosyncratiques ? La spécificité même des parcours ne contraint-elle pas à un mode de gestion des carrières très individualisé qui empêche toute tentative d'identification de sous-populations caractérisables par des besoins spécifiques ?*

*Pour répondre à notre question de recherche, nous utilisons des données provenant de questionnaires auxquels ont répondu en janvier 2011 les salariés français en contrat à durée indéterminée d'une entreprise franco-américaine et de deux entreprises françaises. L'échantillon est composé de 437 personnes, dont 134 vendeurs, 140 techniciens et 58 responsables.*

*Nos résultats montrent que les variables d'âge et d'ancienneté n'expliquent qu'une très faible part de la variance du positionnement d'un individu dans une étape de carrière. Le concept de « recyclage » de carrière semble être d'actualité. La stabilité ressort comme une préoccupation importante pour les personnes ayant connu une forte mobilité interentreprises. Cette réflexion autour des étapes de carrière permet aux entreprises soucieuses d'un management des ressources humaines bienveillant de mieux comprendre les besoins des individus pour mieux répondre à leurs préoccupations.*

Mots clés : étape de carrière, carrière.

## Introduction

La littérature consacrée aux carrières est abondante. Elle souligne la nécessité de repenser la carrière pour tenir compte de l'évolution des pratiques des entreprises (Hall, 1996a). Elle interroge ce faisant la pertinence d'outils mis en avant par le passé pour gérer les carrières. L'objectif de cette communication est alors d'interroger la pertinence de la notion d'étape de carrière (Levinson, 1979; Super, 1957) : cette notion, mise en avant pour illustrer la diversité des besoins des individus par rapport à la carrière a-t-elle encore un sens dans un contexte où les carrières sont supposées de plus en plus idiosyncratiques ? La spécificité même des parcours ne contraint-elle pas à un mode de gestion des carrières très individualisé qui empêche toute tentative d'identification de sous-populations caractérisables par des besoins spécifiques ?

Pour aborder ces questions, nous proposons de mobiliser ici les résultats d'une étude conduite dans trois entreprises françaises auprès de 134 vendeurs, 140 techniciens et 58 responsables (plus 105 salarié(e)s de fonctions support ou indéfinies). L'objectif de cette étude réunissant 437 individus est de chercher à voir dans quelle mesure les carrières sont toujours structurées en phases successives, avec une phase d'exploration, une phase d'établissement, une phase de maintenance puis une phase de désengagement. Si Super lui-même suggérait que les carrières ne seraient forcément linéaires, des individus pouvant expérimenter plusieurs fois la même étape et « redémarrer une nouvelle carrière », des questions se posent néanmoins quant à la pertinence de son modèle par rapport aux nouvelles carrières : les étapes identifiées par Super sont-elles encore d'actualité ? Ce modèle peut-il encore contribuer à une meilleure compréhension des carrières ?

L'intérêt du travail proposé est de participer à une meilleure appréhension des évolutions de carrière pour savoir dans quelle mesure la notion d'étape de carrière est toujours un concept valable et dans quelle mesure elle doit être remise en cause dans le monde professionnel d'aujourd'hui.

La première partie de cette communication permettra de rappeler les apports de la littérature traitant des étapes de carrière. Nous présenterons ensuite la méthodologie et les résultats de notre étude empirique. Enfin, nous discuterons ces résultats pour en tirer les leçons et proposer des pistes d'approfondissement.

## 1 Revue de littérature

### 1.1 Les approches traditionnelles de la carrière

La conception de la carrière a été souvent liée à une promotion verticale gouvernée par les règles de l'organisation dans laquelle la carrière se développe (Adamson, Doherty, & Viney, 1998). L'approche traditionnelle de la carrière privilégie donc les termes de « carrière organisationnelle » (Arthur & Rousseau, 1996) ou encore « carrière bureaucratique » (Kanter, 1989). Dans cette optique, avoir une carrière semble être quelque chose de normal et de désirable pour un individu responsable qui veut contribuer au développement de son entreprise grâce à ses compétences et à son implication.

Doeringer et Piore (1971) ont particulièrement étudié la carrière comme une route à suivre selon le marché de l'emploi interne à l'entreprise. La carrière peut aussi être comprise comme

une profession dans le cas des métiers pour lesquels il existe un modèle clair d'avancement (médecin, enseignant...). Il s'agit de la carrière « occupationnelle » (Brown, 1982). Pour Wilensky (1961, p. 554), la carrière organisationnelle est « une succession de fonctions parentes selon une hiérarchie de prestige à travers laquelle les salarié(e)s évoluent de manière plus ou moins ordonnée et prédictible ». Comme le rappelle Amadiou (1993), il s'agissait surtout d'une « carrière d'efficiencé », une promesse (Dany, 1997) faite aux salariés(e) d'un emploi à vie et d'opportunités d'évolution en échange de leur engagement et de leur fidélité à l'entreprise. Les carrières ont pu jouer le rôle de contrats « implicites » (Lazear, 1981) ou « psychologiques » (Rousseau, 1995) censés réguler les relations d'emploi.

## 1.2 Les nouvelles approches de la carrière

Les « nouvelles approches » de la carrière proposées par des chercheurs américains remettent en question les approches traditionnelles. Hall (1976; 1996b) parle de carrière « protéenne », Arthur (1994) de carrière « sans frontières » ("*boundaryless*"), notion traduite en français sous le terme carrière « nomade » par Cadin et al. (2003). Dany (2004) précise que ces « nouvelles carrières » reposent sur plusieurs hypothèses : de nouvelles formes de promotion, un rôle central des individus dans la gestion de leur carrière, l'idée d'un acteur affranchi des contraintes des entreprises, mais néanmoins, la possibilité pour les entreprises comme pour les salariés de tirer avantage de ces nouvelles carrières.

Plus généralement, on retiendra que les nouvelles carrières sont marquées par la réduction des niveaux hiérarchiques qui a accompagné les nouvelles formes d'organisation par projets et la multiplication de nouvelles formes de promotion non-verticales (Dany & Livian, 1995). Une autre évolution qui a retenu l'attention des chercheurs est l'augmentation de la mobilité inter-entreprise (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999). Si un désaccord subsiste sur l'importance de cet accroissement de la mobilité et sur son caractère choisi ou subi, un consensus existe sur le constat que l'idée de carrière à vie a fait long feu. Le succès de la notion d'employabilité en témoigne (Dany, 1997). Dans de nombreux cas, les promesses de carrière ne sont plus suffisantes pour régir la relation d'emploi. Un emploi intéressant et des opportunités d'élargissement des compétences seraient devenus la priorité pour des salariés qui ne peuvent plus croire en une garantie de sécurité en échange de leur fidélité (Handy, 1995). Pour Rousseau (1995), les traditionnels contrats psychologiques « relationnels » seraient appelés à être remplacés par des contrats psychologiques « transactionnels ». Des auteurs vont encore plus loin, en évoquant l'idée de travailleur indépendant (Golzen & Garner, 1990; Heckscher, 1995) pour rendre compte de la séparation entre le salarié et l'entreprise et la disparition d'une relation d'emploi sur le long terme. Ils reconnaissent ainsi l'indépendance croissante des individus par rapport aux pratiques de gestion de carrière des entreprises. Pink (2001) parle d'ailleurs d'acteur libre pour rendre compte de cette nouvelle figure : celle de l'individu acteur de sa carrière, habitué à la prise d'initiatives et qui ne recule pas devant la prise de risques. Ces nouvelles approches de la carrière contestent ainsi les notions de prévisibilité, de verticalité et de linéarité de la carrière.

Malgré l'annonce répétée de « la fin des carrières » dans les années 1990 (Chanlat, 1992; Collin & Watts, 1996; Hall, 1996a) et l'émergence de nouvelles approches de gestion des carrières (Hall & Mirvis, 1996), il semble pourtant que l'ancien modèle n'ait pas disparu (de Larquier & Remillon, 2008; Sturges, Guest, N. Conway, & Davey, 2002). Les individus n'ont pas toujours les compétences requises pour gérer eux-mêmes leurs carrières et la notion de travailleur indépendant peut ne pas convenir à tout le monde. L'incertitude et la subjectivisation au cœur des nouvelles carrières (Dany, 2004) peuvent être sources de stress et

de discrimination pour ceux et celles qui n'auraient pas les compétences et la flexibilité requises pour les affronter. Malgré son abondance, la littérature peine encore à rendre compte de manière pleinement satisfaisante des carrières contemporaines.

### 1.3 Les étapes de carrière

Le concept d'étape de carrière a été introduit pour rendre compte du fait qu'au cours d'une carrière, les personnes et leurs situations changent (Super, 1957) ; leurs priorités évoluent en fonction des différentes étapes de leur vie personnelle et professionnelle. Tandis que certains auteurs lient très fortement étapes de carrière et étapes de vie personnelle (Kets de Vries & Miller, 1985), d'autres ont une approche des étapes de carrière plus focalisée sur la vie professionnelle (Levinson, 1979; Super, 1957). Dans cette dernière perspective, le lien avec l'âge de la personne s'estompe (Cooke, 1994), même s'il ne disparaît pas forcément.

Deux écoles de pensée peuvent expliquer que des différences dans les attitudes par rapport à la carrière subsistent selon l'âge : la première défend l'idée que les individus changent avec l'âge et que les différences sont alors l'expression de niveaux de maturité différents (Helson & Srivastava, 2001; Nurmi, 1992; Roberts & Mroczek, 2008) ; la deuxième attribue les différences à l'appartenance à différentes générations (Joshi, Dencker, Franz, & Martocchio, 2010; S. T. Lyons, Duxbury, & Higgins, 2007; McMullin, Duerden Comeau, & Jovic, 2007; E. Ng, Schweitzer, & S. Lyons, 2010; Twenge, 2010; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

La majorité des auteurs qui s'intéressent aux étapes de carrières se fondent sur la première de ces deux écoles et, plus globalement, sur les théories du développement psychosocial de l'adulte ou des cycles de vie. Pour réussir à généraliser l'état de développement personnel des individus, les théoriciens des étapes de vie supposent que chaque être humain - comme l'enfant - suit un schéma de développement classique, un cycle de vie. Marbot et Peretti (2006) analysent ainsi la vie selon trois dimensions : « le temps de la vie », c'est-à-dire l'âge chronologique ; « le temps historique », qui correspond à la période dans laquelle s'inscrit l'histoire de l'individu ; et « le temps social », qui comprend les codes et les normes liés à l'âge et qui sont développés par la société. Chaque société ayant des normes et des statuts liés à l'âge, les individus tendraient à s'y conformer. Louart et al. (2010) distinguent différentes temporalités du travail : les temps individuels, les temps sociaux, les temps organisationnels et les temps professionnels.

Malgré des différences selon les auteurs sur le nombre, la durée ou les limites de chaque étape de vie, Marbot et Peretti (2006) identifient des points communs aux études consacrées aux étapes de vie : les étapes de développement sont unidirectionnelles ; l'individu s'attache de moins en moins au jugement des autres et valorise de plus en plus ses références internes ; les étapes sont hiérarchisées : chaque phase ne peut être atteinte qu'après avoir passé l'étape précédente ; les étapes sont délimitées par des âges ; chaque étape est séparée par une période de transition (ou crise) ; et les modèles sont universels. Les phases de transition (ou rites de passage) séparent chacune des étapes (Mayrhofer & Iellatchitch, 2005). Ces études (Erikson, 1963; Hall & Goodale, 1986; Kets de Vries & Miller, 1985; Savickas, 2002; Super, 1957) invitent à dégager quatre grandes étapes de carrière, qualifiées différemment selon les auteurs mais que l'on propose de regrouper ici à travers les notions : *d'exploration*, *de maîtrise*, *de maintenance* et *de désengagement*.

#### 1.3.1 L'exploration

La période d'*exploration* peut être mise en parallèle avec la phase d'adolescence décrite par Erikson (1963). Pour cet auteur, cette phase s'étend de 15 à 25 ans et voit l'identité de l'individu se construire. Cette identité est sans cesse remise en cause par les modifications physiques liées à la puberté et par le besoin de se faire une place dans la société en obtenant un statut. Erikson montre que cette quête de l'identité crée des conflits psychologiques internes en rendant le rôle à tenir ambigu. Cette étape de vie donne à l'individu un défi très particulier à relever : résoudre les tensions personnelles qui sont induites par ce caractère versatile de l'identité. Ce n'est que lorsque ce problème est résolu que l'adolescent peut accéder à l'étape suivante.

Leur réflexion sur les étapes de carrière conduit Kets de Vries et Miller (1985) à mobiliser à leur tour l'argument d'Erikson sur les « conflits intérieurs » et les ambiguïtés de rôles. Ils expliquent que ces conflits sont provoqués notamment par le fait que la culture d'entreprise et l'étendue des tâches ne soient pas encore intégrées dans la période d'exploration qu'ils appellent phase d'apprentissage : selon ces auteurs, entre 20 et 26 ans, le nouveau salarié est confronté au « choc de la réalité » dû aux décalages entre les attentes du jeune employé et la réalité de la sphère professionnelle (Wanous & Colella, 1989). Ce décalage renvoie au fait que la nature du travail effectué en milieu scolaire est très différente du travail pratiqué en entreprise. Aussi, bien souvent, les récompenses et formations accordées aux jeunes par les organisations sont inférieures à ce qu'il souhaite. Les objectifs à atteindre ne deviennent visibles qu'à plus long terme et les récompenses ne sont pas automatiques. Kets de Vries et Miller (1985) s'appuient sur les travaux de Schein (1978) pour rappeler qu'à ce stade de carrière, le jeune salarié n'a pas l'impression de faire partie du processus de prise de décision et qu'il regrette de ne pas avoir assez de responsabilités. Le fait de dépendre d'un supérieur hiérarchique peut renforcer ce sentiment de frustration.

Selon Miao et al. (2009), les individus en étape d'exploration sont particulièrement motivés par les défis. Pour Hall et Goodale (1986), c'est une période où l'identité doit être définie, où il faut faire face au changement et chercher comment s'intégrer dans un nouvel environnement en trouvant de nouveaux repères.

Dans cette étape, les salariés consacrent beaucoup de leur temps à leur emploi (Lamberg, 2004; T. Ng & D. Feldman, 2007; Pogson, Cober, Doverspike, & Rogers, 2003; Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999), d'abord, parce qu'ils sont fréquemment moins impliqués familialement, et ensuite, parce qu'ils ont besoin de plus de temps pour mener à bien leurs missions qui, bien souvent, sont les plus ingrates. Leur enthousiasme et leur énergie expliquent probablement aussi le nombre d'heures dédiées à leur travail, et ils attendent en retour une récompense future (Wayne et al., 1999).

### **1.3.2 La maîtrise**

En devenant adulte, le jeune entre dans cette deuxième étape de *maîtrise*, ou d'établissement. Selon Erikson (1963), cette période peut durer jusqu'à 35 ans. Il se crée alors une intimité entre l'individu et son environnement. Les liens affectifs entre le salarié et son travail ou son entreprise se déterminent à ce moment-là. Erikson précise aussi que c'est lors de cette phase que se construisent les amitiés durables. Par la suite, il définit une phase de générativité qui se caractérise par le besoin de construire et de se sentir utile.

Allen (2006) estime qu'un facteur important de la bonne adéquation entre l'individu et son organisation en étape de maîtrise est la qualité des liens sociaux. Cette phase est d'ailleurs

appelée par Kets de Vries et Miller (1985) étape « de socialisation et de croissance ». Elle peut, selon eux, durer jusqu'à l'âge de 38 ans et se caractérise par les promotions, l'obtention de statuts clairs dans la hiérarchie, l'élargissement des compétences et un équilibre à trouver entre vie privée et vie professionnelle. En parallèle, les illusions propres à la période d'exploration disparaissent pour laisser place à une certaine confiance en soi et une approche pragmatique. Cette étape débute par une série d'essais afin de trouver la fonction qui correspond le mieux à l'identité de la personne (Hall & Goodale, 1986). Une fois qu'elle a trouvé sa « niche », elle a un sentiment de contrôle et une capacité plus grande à gérer le stress (Lachman, Lewkowicz, Marcus, & Peng, 1994).

### 1.3.3 La maintenance

Kets de Vries et Miller (1985) estiment que la crise de la quarantaine remet en cause la confiance en soi gagnée en phase de *maîtrise*. Le nombre de promotions offertes se restreint et le salarié a souvent atteint le maximum de ses compétences ; il n'évolue plus ou presque plus. Les salariés, plus anciens, peuvent se considérer comme « dépassés » par rapport à des jeunes qui maîtrisent de nouvelles techniques. Des troubles au niveau de la santé comme au niveau familial sont plus fréquents à cette période qui est souvent synonyme de plafonnement de carrière ou de stagnation menant à une baisse de l'implication au travail.

Hall et Goodale (1986) remarquent cependant que, dans cette période, certains poursuivent leur réussite professionnelle et développent de nouvelles compétences. Plusieurs auteurs montrent qu'ils expriment un besoin significatif de formation professionnelle (Guthrie & Schwoerer, 1996; Pazy, 1998; Simpson, Greller, & Stroh, 2002; Williams & Savickas, 1990) et qu'ils sont plus sensibles aux valeurs éthiques de l'organisation (Pogson et al., 2003).

Les individus en étape de maintenance voient souvent leurs rôles extra-professionnels devenir plus saillants (Super, 1980; Williams & Savickas, 1990). La plupart vivent en couple et ont des responsabilités familiales ; maintenir l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée est alors pour eux une priorité (Cron & Slocum, 1986; T. Ng & D. Feldman, 2007) ; (Kohlberg, 1984).

### 1.3.4 Le désengagement

L'étape de *désengagement* se traduit par le fait que l'individu s'investit de moins en moins dans son travail pour se consacrer à d'autres activités. Hall et Goodale (1986) parlent d'une phase de « départ » qui annonce la fin du cycle de vie et la préparation à la retraite. Elle se caractériserait selon Erikson (1963) par un sentiment de satisfaction et d'acceptation de son existence. Roger et Roques (1994) trouvent cependant que des salariés en phase de désengagement ressentent plus le stress que ceux qui se trouvent dans d'autres étapes de carrière. Ils auraient plus de mal à "faire face" à ces situations et ne considèreraient plus les pressions extérieures comme des défis ou des opportunités de se dépasser. Leurs préoccupations seraient plus centrées sur la satisfaction de leurs besoins de sécurité (Adler & Aranya, 1984; Haber, 1993; W. H. Holley, Feild, & B. B. Holley, 1978; T. Ng & D. Feldman, 2007; Rabinowitz & Hall, 1981).

Dans cette étape de désengagement, il semblerait que les individus préfèrent les activités familières aux nouvelles activités (I. Goldstein & H. Goldstein, 1990). Des changements au niveau de l'organisation ou du poste sont perçus comme risqués car ils mettent en danger la sécurité de l'emploi et ne permettent pas un retour élevé sur un investissement en temps et en

capital (D. C. Feldman, 2002). L'aversion pour le risque des individus en étape de désengagement peut aussi provenir d'un niveau de confiance en soi moins élevé, ce qui peut conduire les individus à refuser des promotions (Campion, Lord, & Pursell, 1981).

Kets de Vries et Miller (1985) divisent cette étape de désengagement en deux : après la crise de la quarantaine, il y aurait d'abord une phase « d'acceptation » avec un renouveau de la satisfaction au travail. Ensuite, une phase de « préretraite » est heureuse si le salarié s'accommode du parcours accompli, mais elle peut aussi être malheureuse si le salarié a du mal à abandonner des activités auxquelles il était très attaché.

#### **1.4 Les limites des étapes de carrière**

Certains auteurs remettent en cause les étapes de carrière, mais aussi la progression régulière d'un emploi à l'autre. Weick (1976) conteste une approche de la carrière par étapes prévisibles, ordonnées ou même clairement identifiables. Pour lui, chaque carrière est originale et irrégulière. La carrière ne se construit d'ailleurs qu'a posteriori : les enchaînements logiques se définissent *ex post* mais ne peuvent pas être anticipés. Dans cette optique, la notion de carrière serait « une réalité statistique a posteriori » (Degot, 1990, p. 44). L'aspect séquentiel du modèle de l'étape de carrière qui voudrait que pour atteindre une étape, il faille passer par la précédente est alors critiqué. Le schéma des étapes de carrière semble d'ailleurs n'avoir qu'un fondement empirique limité et ne peut donc pas expliquer tous les aspects de la construction d'une carrière (Bourgeois, Wils, & Plouffe, 1990).

La conception traditionnelle fondée sur l'âge est surtout remise en question par le fait que les salariés peuvent passer plusieurs fois par les différentes étapes de carrière, par exemple en changeant d'orientation ou de domaine d'activités. Super (1984) explique que le modèle peut se recycler et que le salarié peut recommencer la séquence d'étapes. Hall et Mirvis (1996) suggèrent qu'il y a désormais des cycles d'exploration multiples et plus courts tout au long de la vie. Atteindre l'étape de maintenance peut aussi se faire très rapidement ou ne jamais arriver. Enfin, Smart and Peterson (1997) et Bejian and Salomone (1995) proposent qu'une nouvelle cinquième étape, appelée « renouveau de carrière », soit ajoutée.

Des travaux empiriques (E. Conway, 2004; Cron & Slocum, 1986; Giraud & Roger, 2011; Hess & Jepsen, 2009) contestent d'ailleurs certains des liens supposés entre âge et étape de carrière, ou entre étape de carrière et d'autres indicateurs tels qu'ancienneté dans le poste, ou l'entreprise.

Enfin, on peut regretter que trop souvent dans la littérature le concept d'étapes de carrière soit mobilisé indépendamment du type de population étudiée. Si beaucoup de recherches semblent traiter de carrière de cadres, qu'en est-il pour les autres populations ?

#### **1.5 Un instrument de mesure : l'Adult Career Concerns Inventory**

L'ACCI a été développée par Super et al. (1988) pour identifier les étapes de carrières sans recourir à l'âge, l'ancienneté dans le poste, dans l'organisation ou la profession. Une version française de cet instrument a été élaborée par Gelpe et Biais (2001). L'idée de cette échelle de mesure est de se centrer sur les préoccupations des individus par rapport à leur carrière, quel que soit le moment où elles interviennent dans leur vie. Malgré son intérêt évident pour répondre aux faiblesses des mesures habituelles des étapes de carrière, cet outil a été peu utilisé du fait de sa lourdeur (61 items).

Les questions posées demandent à l'individu dans quelle mesure il est préoccupé par différents aspects de son travail en adoptant une vision très large, depuis la recherche d'un emploi qui lui convienne jusqu'à la préparation de sa retraite. Cet instrument se distingue ainsi de ceux qui mesurent les étapes de carrière demandant aux répondants comment ils se comportent dans leur travail une fois embauchés dans une entreprise (Roger & Roques, 1994), s'ils réalisent certaines tâches de développement (Whiston, 1990) ou s'ils ont du mal à les réaliser (Savickas, Passen, & Jarjoura, 1988).

L'ACCI liste quinze items, ou tâches de développement, par étape de carrière. Chaque groupe de cinq items représente trois sous-dimensions de chaque étape de carrière. La fiabilité et la validité de construction de l'échelle ont été vérifiées par plusieurs auteurs comme Halpin, Ralph et Halpin (R. Halpin & G. Halpin, 1990), Whiston (1990) ou Duarte (1995). Smart et Peterson (1997) valident les quatre étapes de carrière, mais Mahoney (1986) trouve que les étapes de maîtrise et de maintenance se regroupent dans un même facteur. Il est donc important de vérifier la dimensionnalité de l'instrument pour que chacune des étapes ait une bonne cohérence interne.

## **2 Etude empirique**

### **2.1 Méthode**

#### **2.1.1 L'échantillon**

Les données utilisées proviennent de questionnaires en version papier remplis en janvier 2011 par un échantillon de 437 personnes en contrat à durée indéterminée dont le niveau de qualification varie pour l'essentiel du BEP au BAC ou au BTS. Les trois entreprises sont parmi les leaders sur leur marché.

La première entreprise (franco-américaine) emploie 7000 personnes dans le monde dont environ 1700 en France. Elle est implantée dans 20 pays. Son activité est la fabrication et la conception de matériel de lavage. L'échantillon dans cette entreprise est composé de 88 personnes, dont 76 techniciens après-vente dont le rôle est de réparer le matériel sur les chantiers des clients. Avec 132 questionnaires distribués, le taux de réponse sur cette population est de 67%.

La deuxième entreprise est française et emploie environ 700 salariés répartis sur plus de 100 magasins en France. Son activité est le commerce de détail de matériel de décoration murale. Il y a dans chaque magasin, un ou deux directeurs de magasins et plusieurs conseillers de vente. Les directeurs de magasin sont souvent des anciens conseillers de vente. L'échantillon dans cette entreprise est composé de 104 conseillers de vente et de 50 directeurs ou directeurs adjoints de magasin. Avec 580 questionnaires distribués, le taux de réponse sur cette population est de 27%.

La troisième entreprise est française et emploie 750 salariés répartis sur environ 20 magasins en région. Son activité est la distribution et la réparation d'automobiles. Il y a dans chaque magasin une équipe commerciale et une équipe technique. L'échantillon dans cette entreprise comprend 195 personnes dont 58 commerciaux et 81 techniciens (plusieurs n'ont pas répondu à la question, craignant qu'elle permette de les identifier alors que le questionnaire était

présenté comme anonyme). Avec 750 questionnaires distribués, le taux de réponse sur cette population est de 26%.

### 2.1.2 La mesure des variables

Dans notre étude, l'étape de carrière est mesurée à partir des préoccupations des individus par rapport à leur emploi sur la base de l'Inventaire des Préoccupations de Carrière de l'Adulte (Gelpe & Biais, 2001), une traduction de l'Adult Career Concerns Inventory de Super et al. (1988). Suite à une erreur lors de l'impression des questionnaires, les items 33 à 36 de l'IPCA n'ont pas pu être administrés, mais l'analyse a pu être menée de manière pertinente malgré cette limite.

Une analyse en composantes principales des items de l'IPCA montre que, sur notre échantillon, les étapes identifiées par Super n'apparaissent pas aussi clairement que nous aurions pu l'attendre compte tenu des études antérieures qui portaient plutôt sur des populations de cadres. Pour de nombreuses questions, aucune contribution n'était supérieure à 0,50 sur l'une des composantes principales identifiées après rotation Varimax. D'autres se retrouvaient avec des contributions supérieures à 0,30 sur plusieurs facteurs. Elles ont été éliminées, sauf dans deux cas où l'écart était très important et que la contribution sur l'un des facteurs dépassait 0,7 (voir annexe 1). Après élimination de ces questions, comme le suggèrent Igalens et Roussel (1998, p. 155), l'épuration de l'échelle a conduit à retenir 38 des 60 items de l'instrument original, et les étapes qui en ressortent ne correspondent pas tout à fait à celles qu'avait identifiées Super.

- Une première dimension, l'exploration ( $\alpha = 0.96$ ) correspond au souci de trouver un emploi satisfaisant (15 items parmi lesquels : « *trouver le genre de travail qui m'intéresse vraiment* », « *clarifier mes idées sur le genre de travail que j'aimerais faire* »).
- La deuxième dimension que nous avons appelée la stabilité ( $\alpha = 0.90$ ) correspond à la préoccupation de trouver un emploi stable (4 items parmi lesquels : « *parvenir à la stabilité de mon emploi* », « *me faire une place dans l'endroit où je travaille* »).
- La troisième dimension, le développement ( $\alpha = 0.94$ ) correspond au souci de se perfectionner ou de travailler dans de nouveaux champs (9 items parmi lesquels : « *développer de nouvelles compétences pour faire face aux évolutions de mon domaine* », « *participer à des réunions et à des groupes de travail sur les nouvelles méthodes* »).
- Enfin, la quatrième dimension, la retraite ( $\alpha = 0.95$ ) correspond à la préoccupation de préparer sa retraite dans de bonnes conditions (10 items parmi lesquels : « *m'assurer que je pourrai avoir une vie agréable à la retraite* », « *savoir profiter du temps libre qu'apporte la retraite* »).

La moyenne des items correspondants a été retenue pour mesurer chaque étape. L'étape dominante a été définie pour chaque répondant en retenant le score le plus élevé<sup>1</sup>.

Les autres questions portaient sur l'âge, le genre, le nombre de changement d'entreprises, l'ancienneté dans l'entreprise, dans le poste et dans la profession.

## 2.2 Résultats

Le tableau 1 présente le score moyen de chaque répondant pour chacune des étapes en fonction des catégories professionnelles et du genre. L'âge moyen de chaque catégorie est

<sup>1</sup> (La première dans l'ordre des étapes dans les rares cas d'égalité de score)

aussi indiqué. A l'aide d'une analyse de la variance (ANOVA), nous avons indiqué dans la légende si l'écart entre les moyennes est significatif et à quel niveau. On peut noter que les responsables (avec la moyenne d'âge la plus élevée) sont moins souvent en phase d'exploration et de stabilité. Les scores des techniciens à l'étape de développement sont légèrement plus élevés que ceux des vendeurs. Globalement, toutes les catégories ont un score élevé à l'étape de développement avec des moyennes allant de 3,48 à 3,74 sur une échelle en 5 points. Enfin, les scores des techniciens sont plus élevés dans l'étape de retraite par rapport à ceux des vendeurs et des responsables. Aucun écart n'est significatif entre les hommes et les femmes. L'écart entre les sous-totaux des effectifs indiqués dans le tableau (colonne N) et l'échantillon total (437 répondants) correspond aux non-réponses qui n'ont pas été indiquées dans le tableau.

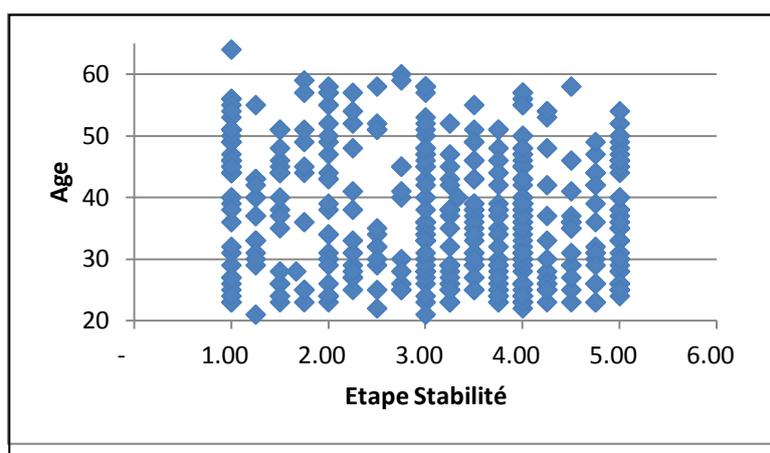
**Tableau 1** : Score moyen par étape selon les catégories professionnelles et le genre.

	Exploration	Stabilité	Développement	Retraite	N	Âge moyen (ans)
Catégorie	(1)	(2)	(3)	(4)		
Vendeurs	2.31	3.29	3.48	2.56	134	35.0
Techniciens	2.54	3.37	3.70	2.92	140	36.7
Responsables	1.94	2.71	3.74	2.56	58	43.5
Genre						
Hommes	2.52	3.23	3.64	2.84	252	37.7
Femmes	2.22	3.04	3.44	2.48	182	36.9
Global	2.40	3.16	3.56	2.56		37.4
Âge moyen (ans)	32.6	34.9	37.2	42.9		

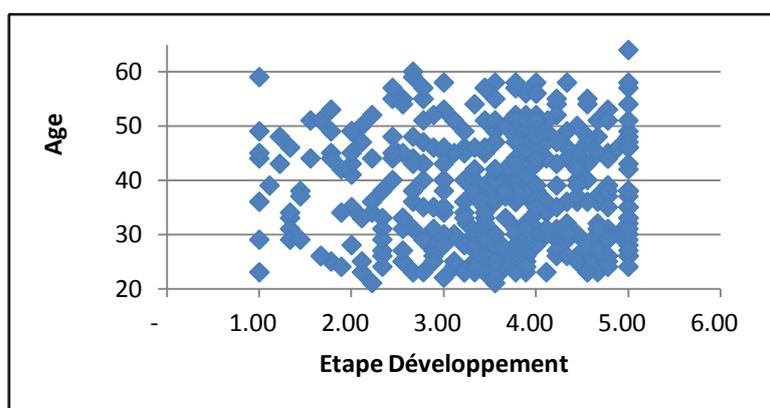
Ecarts significatifs (ANOVA) : <sup>(1)</sup> V>R (p<0.05) ; T>R (p<0.001) ; <sup>(2)</sup> V>R (p<0.01) ; T>R (p<0.01) ; <sup>(3)</sup> T>V (p<0.05)  
<sup>(4)</sup> T>R (p<0.05) ; T>V (p<0.05) ; (aucun écart significatif entre hommes et femmes)

Les figures 1 et 2 illustrent la dispersion des réponses, montrant qu'à tout âge, on peut être plus ou moins en phase de stabilité ou de développement. En dépit du travail de purification des échelles expliqué dans notre partie méthodologique, on constate que de nombreux individus ont des préoccupations qui relèvent de plusieurs étapes. Le tableau 2 montre que pour 50 % des personnes il n'y a que 0,4 points d'écart entre les deux scores les plus élevés (sur une échelle de 1 à 5), et pour 78 % des personnes, cet écart est de moins d'un point. Seulement 4 % des personnes peuvent être clairement positionnées dans une étape avec un écart d'au moins deux points.

**Figure 1 :** Score de stabilité pour chaque individu selon son âge ( $R^2=0.03$ ).



**Figure 2 :** Score de développement pour chaque individu selon son âge ( $R^2=0.00$ ).



**Tableau 2 :** Ecart entre le score maximum et le suivant pour les 4 étapes :

Ecart Max/Second score	Total	%	% cumulé
0.0-0.2	<b>151</b>	35%	35%
0.2-0.4	<b>65</b>	15%	50%
0.4-0.6	<b>56</b>	13%	63%
0.6-0.8	<b>44</b>	10%	73%
0.8-1.0	<b>20</b>	5%	78%
1.0-1.2	<b>30</b>	7%	85%
1.2-1.4	<b>14</b>	3%	88%
1.4-1.6	<b>16</b>	4%	92%
1.6-1.8	<b>10</b>	2%	94%
1.8-2.0	<b>6</b>	1%	96%
2 ou plus	<b>18</b>	4%	100%
<b>Total général</b>	<b>430</b>		

Le tableau 3 présente les résultats de régressions linéaires effectuées pour identifier les déterminants de l'étape de carrière. Lorsque l'influence est significative au seuil de 5%, ce seuil (p) est indiqué en caractères gras. Globalement, on remarque que les corrélations sont

rarement significatives et que les  $R^2$  sont faibles, traduisant un faible pourcentage d'explication de la variance. On constate toutefois, comme on pouvait s'y attendre, que plus le répondant est jeune, moins il/elle est en étape de retraite ( $\beta = -0,025$ ,  $p = 0,015$ ) et que plus un répondant est ancien dans le poste, plus il/elle est en étape de développement ( $\beta = 0,027$ ,  $p = 0,010$ ). Il ressort aussi que plus le répondant a changé d'entreprise, plus il/elle se trouve en étape de stabilité ( $\beta = 0,048$ ,  $p = 0,043$ ).

**Tableau 3** : Les déterminants de l'étape de carrière.

	Exploration		Stabilité		Développement		Retraite	
	Coeff.	p	Coeff.	p	Coeff.	p	Coeff.	p
Constante	2,294	,906	-37,603	,085	-12,339	,478	51,091	,011
Ancienneté entr.	-,014	,232	-,022	,107	-,013	,229	-,004	,747
Ancienneté poste	,013	,254	,019	,146	,027	<b>,010</b>	,002	,847
Ancienneté prof.	-,014	,155	,001	,912	,002	,827	,015	,129
Nb Changements entr.	,009	,653	,048	<b>,043</b>	,025	,183	-,011	,615
Année naissance	,000	,988	,021	,061	,008	,362	-,025	<b>,015</b>
$R^2$	0.031		0.052		0.020		0.098	
$R^2$ ajusté	0.019		0.040		0.008		0.087	

## Discussion

Notre étude cherchait à voir dans quelle mesure les définitions des étapes de carrière étaient pertinentes aujourd'hui et pour une population essentiellement composée de vendeurs et de techniciens, alors que la plupart des études antérieures concernaient des cadres. Nos résultats montrent que les moyennes d'âge des individus majoritairement positionnés sur une étape augmentent d'étape en étape (cf tableau 1). Ces résultats ne doivent toutefois pas sous-estimer que le lien entre l'âge et les étapes de carrière est faible (tableau 3). Les différentes étapes peuvent être vécues à tous les âges. La seule corrélation significative entre âge et étape de carrière concerne le départ en retraite, ce qui n'est pas étonnant : plus le répondant est jeune, moins il/elle est préoccupé par sa retraite ( $\beta = -0,025$ ,  $p = 0,015$ ).

Un deuxième enseignement des résultats obtenus concerne les nouvelles carrières. Nos données confirment l'absence de linéarité apparente des carrières. On retrouve l'idée d'une complexification des cycles de vie, avec des individus qui peuvent se retrouver en exploration à un âge avancé. Cette remise en cause des séquences traditionnelles des carrières ne doit toutefois pas être surestimée car ces cas restent malgré tout minoritaires.

Un autre résultat intéressant à observer ici est la corrélation entre le nombre de changements d'entreprise et les préoccupations de stabilité. Ceux qui ont le plus changé d'entreprise sont ceux qui sont les plus focalisés sur la stabilisation. Ce dernier résultat est important. Il tend à montrer que plutôt que d'être en mouvement permanent, les individus investissent aussi - au moins à certains moments de leur carrière - pour acquérir une certaine stabilité. Nos résultats témoignent en définitive d'un coût de la mobilité pour des individus dont le degré de transportabilité des compétences n'est pas infini. Une mobilité interentreprises suppose un travail de réadaptation. S'il n'est pas forcément mal vécu, celui-ci tend néanmoins à nuancer l'idée de l'acteur totalement libre de ses mouvements suggérée par une partie de la littérature sur les nouvelles carrières (Pink, 2001).

Le « coût » des nouvelles carrières transparait aussi de l'importance que l'étape de développement occupe pour la majeure partie de notre échantillon qui à différents âges, recherche de nouvelles compétences et de nouvelles opportunités. La nécessité de développer son employabilité (au moins interne) paraît donc bien intégrée. Un dernier argument peut être apporté ici pour soutenir l'idée d'une complexification des carrières : à tout âge, les individus peuvent avoir des préoccupations qui relèvent de différentes étapes. On trouve parmi les jeunes comme parmi les plus âgés un grand nombre de personnes fortement préoccupées par leur développement, mais également par la stabilité de leur emploi. Cette idée selon laquelle les individus peuvent accorder une grande importance à de nombreuses activités liées à différentes étapes de carrière, tend à remettre en cause la pertinence de cette notion. Elle invite à parler plutôt en termes de préoccupations par rapport à la carrière, ces préoccupations renvoyant davantage à l'idée de cycle professionnel que de cycle de vie. Ainsi, certains besoins pourraient être accrus à certains moments du cycle professionnel selon la fréquence de la mobilité inter-entreprises, ou après une période prolongée dans un poste : nos résultats montrent par exemple un impact significatif de l'ancienneté dans le poste sur le positionnement en étape de développement.

Les variables d'âge et d'ancienneté (dans l'entreprise, le poste ou la profession) n'expliquent qu'une très faible part de la variance du positionnement dans une étape de carrière. Ces résultats, qui contrastent avec ceux des études sur les étapes de carrière de la fin du siècle dernier, invitent alors à repenser cette notion et à étudier plus en avant quelles sont les différentes activités relatives à la carrière qui mobilisent les individus aujourd'hui.

## **Conclusion**

Cette étude est centrée sur le concept d'étape de carrière qui, même s'il a été peu abordé dans la littérature récente, permet de faire ressortir les préoccupations des individus par rapport à leur parcours professionnel à un moment où les carrières sont remises en cause et où les formes de carrière connaissent de fortes évolutions. Notre travail nous a permis de montrer que, même si les préoccupations des individus varient un peu avec leur âge, ce lien est assez faible. Nos résultats confirment l'idée d'une sorte de « recyclage » de carrière. L'importance que constitue à tout âge l'étape de développement accrédite l'idée que le développement de son employabilité serait une idée-clef des carrières contemporaines, même si les changements d'entreprise ont un coût.

Notre étude montre en définitive l'intérêt de poursuivre une réflexion plus approfondie autour des étapes de carrière pour mieux comprendre les besoins des individus à une époque où les contextes social, économique, organisationnel et managérial sont d'une autre nature que ce qu'ils étaient il y a un demi-siècle lorsque cette notion a été développée par Super en 1957. Dans la perspective retenue ici, les étapes de carrière s'entendent comme des préoccupations par rapport à la carrière plutôt que comme des étapes qui rythmeraient le cours d'une vie professionnelle.

Une priorité pour la recherche serait alors de continuer à explorer ces préoccupations afin de mieux comprendre comment évolue la relation à l'emploi. Grâce à des études similaires auprès de plus amples échantillons, il serait possible par exemple d'explorer l'hypothèse d'un intérêt des jeunes pour leur retraite et de voir dans quelle mesure la notion d'étape de carrière

peut concerner certaines populations plus que d'autres. Cette réflexion autour des étapes de carrière devrait donc permettre aux entreprises soucieuses d'un management des ressources humaines plus bienveillant de mieux comprendre les besoins des individus pour mieux répondre à leurs préoccupations.

### Annexe 1 : Analyse en composantes principales de la mesure des étapes de carrière

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	18,032	32,200	32,200
2	8,469	15,122	47,323
3	5,369	9,588	56,910
4	2,371	4,234	61,144
5	1,835	3,276	64,420
6	1,280	2,285	66,705
7	1,136	2,029	68,735
8	,964	1,722	70,456
9	,906	1,617	72,073

	Total	% de la variance	% cumulés
10	,849	1,517	73,590
11	,791	1,413	75,003
12	,740	1,322	76,325
13	,723	1,290	77,615
14	,646	1,153	78,769
15	,603	1,077	79,846
16	,589	1,052	80,898
17	,532	,950	81,848
18	,503	,898	82,746

#### Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

	Composante			
	1	2	3	4
1a ETCARR1	,773			
2a ETCARR1	,757			
3a ETCARR1	,809			
4a ETCARR1	,686			
5a ETCARR1	,807			
6a ETCARR1	,842			
7a ETCARR1	,743			
8a ETCARR1	,845			
9a ETCARR1	,756			
10a ETCARR1	,848			
11a ETCARR1	,683			
12a ETCARR1	,788			
13a ETCARR1	,761			
14a ETCARR1	,767			
15a ETCARR1	,635			
16a ETCARR2	,503			,497
17a ETCARR2				,724
18a ETCARR2				,706
19a ETCARR2				,800
20a ETCARR2				,807
21a ETCARR2		,372		,613
22a ETCARR2		,390		,698
23a ETCARR2		,403		,715
24a ETCARR2		,382		,698
25a ETCARR2		,428		,663
26a ETCARR2		,564		,587
27a ETCARR2		,574		,524
28a ETCARR2		,451		,673
29a ETCARR2		,505		,528

	1	2	3	4
30a ETCARR2		,568		,344
31a ETCARR3				,307
32a ETCARR3		,339		,462
37a ETCARR3		,759		
38a ETCARR3		,676		
39a ETCARR3		,733		,320
40a ETCARR3		,750		,403
41a ETCARR3		,775		
42a ETCARR3		,797		
43a ETCARR3		,812		
44a ETCARR3		,816		
45a ETCARR3		,814		
46a ETCARR4		,562		,364
47a ETCARR4			,433	
48a ETCARR4	,330		,515	
49a ETCARR4			,494	
50a ETCARR4	,340		,427	
51a ETCARR4			,743	
52a ETCARR4			,810	
53a ETCARR4			,790	
54a ETCARR4			,832	
55a ETCARR4			,668	
56a ETCARR4			,801	
57a ETCARR4			,823	
58a ETCARR4			,806	
59a ETCARR4			,840	
60a ETCARR4			,739	

(Rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser)

## Références

- Adamson, S. J., Doherty, N., & Viney, C. (1998). The meanings of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 9(4), 251–259.
- Adler, S., & Aranya, N. (1984). A comparison of the work needs, attitudes, and preferences of professional accountants at different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 25(1), 45-57.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237.
- Amadiou, J.-F. (1993). *Organisations et travail: Coopération, conflit et marchandage*. Vuibert.
- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers: individual action and economic change*. SAGE.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A Career Lexicon for the 21st Century. *The Academy of Management Executive (1993)*, 10(4), 28-39.
- Bejian, D. V., & Salomone, P. R. (1995). Understanding midlife career renewal: Implications for counseling. *Career Development Quarterly*, 44(1), 52–63.
- Bourgeois, R. P., Wils, T., & Plouffe, L. (1990). Major career changes: interest/personality relationship in spiral type individuals. *International Journal of Career Management*, 2(3).
- Brown, R. (1982). Work histories, career strategies and the class structure. *Giddens, A. and Mackenzie, G.(eds) Social Class and the Division of Labour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cadin, L., Bender, A. F., & de Saint-Giniey, V. (2003). *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*. Vuibert.
- Campion, M. A., Lord, R. G., & Pursell, E. D. (1981). Individual and organizational correlates of promotion refusal. *Journal of Vocational Behavior*, 19(1), 42–49.
- Chanlat, J. F. (1992). Peut-on encore faire carrière. *Gestion*, 17(3), 100–110.
- Collin, A., & Watts, A. G. (1996). The death and transfiguration of career and of career guidance? *British Journal of Guidance and Counselling*, 24(3), 385–398.
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 417–446.
- Cooke, D. K. (1994). Measuring career stage. *Human Resource Management Review*, 4(4), 383-398.
- Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1986). The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 119–129.
- Dany, F. (1997). *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?* (Thèse de doctorat). Université de Lyon III.

- Dany, F. (2004). La théorie des carrières: d'où venons-nous et où allons-nous? *Guerrero, S., Cerdin, J. L., Roger, A. (eds.), La gestion des carrières. Enjeux et perspectives* (p. 335–349). Paris: AGRH, Vuibert.
- Dany, F., & Livian, Y. F. (1995). *La gestion des cadres*. Paris: Editions d'Organisation.
- Degot, V. (1990). Réflexion sur la gestion des carrières. *Direction et gestion*, (126/127), 41–62.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis* (M.E. Sharpe.). Lexington.
- Duarte, M. E. (1995). Career Concerns, Values, and Role Salience in Employed Men. *Career Development Quarterly*, 43(4), 338–49.
- Erikson, E. (1963). *Childhood and Society* (2e éd.). New York: Norton & Company.
- Feldman, D. C. (2002). Second careers and multiple careers. *The new world of work: Challenges and opportunities* (p. 75–94).
- Gelpe, D., & Biais, B. (2001). L'Inventaire des Préoccupations de Carrière de l'Adulte. Translated and reproduced by special permission of the Publisher, from The Adult Career Concerns Inventory, by D.E. Super, A.S. Thompson, R.H. Lindeman, R.A. Myers, & J.P. Jordaan (1988). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press. AFPA.
- Giraud, L., & Roger, A. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. *Humanisme et Entreprise*, (302).
- Goldstein, I., & Goldstein, H. (1990). Training as an Approach for Organisations to the Challenges of Human Resource Issues in the Year 2000. *Journal of Organizational Change Management*, 3(2), 30 - 43.
- Golzen, G., & Garner, A. (1990). *Smart moves: successful strategies and tactics for career management*. Blackwell.
- Guthrie, J. P., & Schwoerer, C. E. (1996). Older Dogs and New Tricks: Career Stage and Self-Assessed Need for Training. *Public Personnel Management*, 25(1).
- Haber, C. (1993). Over the hill to the poorhouse: Rhetoric and reality in the institutional history of the aged. *Societal impact on aging: Historical perspectives*. (New York: Springer.).
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Pacific Palisades, CA.
- Hall, D. T. (1996a). *The career is dead—long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (1996b). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 10(4), 8–16.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. *D.T. Hall and Associates (eds.), The career is dead, long live the career: A relational approach to careers* (p. 15–45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986). *Human resource management: strategy, design, and implementation*. Scott, Foresman.
- Halpin, R., & Halpin, G. (1990). The Adult Career Concerns Inventory: Validity and Reliability. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 22(4), 196–202.
- Handy, C. (1995). *The age of unreason*. Arrow Business Books.

- Heckscher, C. C. (1995). *White-collar blues: management loyalties in an age of corporate restructuring*. BasicBooks.
- Helson, R., & Srivastava, S. (2001). Three paths of adult development: Conservers, seekers, and achievers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 995–1010.
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261–283.
- Holley, W. H., Feild, H. S., & Holley, B. B. (1978). Age and reactions to jobs: An empirical study of paraprofessional workers. *Aging and Work*, 1(2), 33–40.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(3), 392–414.
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance*. Simon & Schuster New York.
- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*. McGraw-Hill.
- Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages* (1er éd.). Harpercollins College Div.
- Lachman, M. E., Lewkowicz, C., Marcus, A., & Peng, Y. (1994). Images of midlife development among young, middle-aged, and older adults. *Journal of Adult Development*, 1(4), 201–211.
- Lamberg, L. (2004). Impact of long working hours explored. *JAMA*, 292(1), 25.
- de Larquier, G., & Remillon, D. (2008). Assiste-t-on à une transformation uniforme des carrières professionnelles vers plus de mobilité? Une exploitation de l'enquête «Histoire de vie». *Travail et Emploi*, 113, 13.
- Levinson, D. J. (1979). *The Seasons of a man's life*. Ballantine Books.
- Louart, P., Duyck, J. Y., & Vilette, M. A. (2010). Travail et concordance des temps. *J. Y. Duyck et M. A. Vilette (eds.) Temps du travail et GRH (AGRH)*. Paris: Vuibert.
- Lyons, S. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). An empirical assessment of generational differences in basic human values. *Psychological reports*, 101(2), 339–352.
- Mahoney, D. (1986). *An exploration of the construct validity of a measure of adult vocational maturity*. Teachers College, Columbia University.
- Marbot, E., & Peretti, J. M. (2006). *Les seniors dans l'entreprise*. Village Mondial.
- Mayrhofer, W., & Iellatchitch, A. (2005). Rites, right?: The value of rites de passage for dealing with today's career transitions. *Career Development International*, 10(1), 52–66.
- McMullin, J. A., Duerden Comeau, T., & Jovic, E. (2007). Generational affinities and discourses of difference: a case study of highly skilled information technology workers. *The British journal of sociology*, 58(2), 297–316.
- Miao, C. F., Lund, D. J., & Evans, K. R. (2009). Reexamining the Influence of Career Stages on Salesperson Motivation: A Cognitive and Affective Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(3), 243–256.
- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 281–292.

- Ng, T., & Feldman, D. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336-351.
- Nurmi, J. E. (1992). Age differences in adult life goals, concerns, and their temporal extension: A life course approach to future-oriented motivation. *International Journal of Behavioral Development*, 15(4), 487.
- Pazy, A. (1998). Concept and career-stage differentiation in obsolescence research. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 59-78.
- Pink, D. H. (2001). *Free agent nation: how America's new independent workers are transforming the way we live*. Grand Central Pub.
- Pogson, C., Cober, A., Doverspike, D., & Rogers, J. (2003). Differences in self-reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 189-201.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1981). Changing correlates of job involvement in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 18(2), 138-144.
- Roberts, B. W., & Mroczek, D. (2008). Personality trait change in adulthood. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 31.
- Roger, A., & Roques, O. (1994). Variation du stress perçu aux différentes étapes de carrière des cadres. *Xème congrès de l'AGRH*. Montpellier.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.
- Savickas, M. L. (2002). Reinvigorating the study of careers. *Journal of Vocational Behavior*, 61(3), 381-385.
- Savickas, M. L., Passen, A. J., & Jarjoura, D. G. (1988). Career concern and coping as indicators of adult vocational development. *Journal of Vocational Behavior*, 33(1), 82-98.
- Schein, E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Simpson, P. A., Greller, M. M., & Stroh, L. K. (2002). Variations in human capital investment activity by age. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 109-138.
- Smart, R., & Peterson, C. (1997). Super's Career Stages and the Decision to Change Careers. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 358-374.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: John Wiley.
- Super, D. E. (1984). Career and life development. D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (Jossey-Bass., p. 192-234). San Francisco.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- Super, D. E., Thompson, A. S., Lindeman, R. H., Jordaan, J. P., & Myers, R. A. (1988). *Manual for the Adult Career Concerns Inventory and the Career Development Inventory*. Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press.

- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business & Psychology, 25*(2), 201-210.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117-1142.
- Wanous, J. P., & Colella, A. (1989). Organizational entry research: Current status and future directions. *Research in personnel and human resources management, 7*, 59–120.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior, 20*(5), 577–595.
- Weick, K. (1976). Career as exentric predicates. *Executive, Winter*, 6-10.
- Whiston, S. C. (1990). Evaluation of the Adult Career Concerns Inventory. *Journal of Counseling & Development, 69*(1), 78-80.
- Wilensky, H. L. (1961). Careers, lifestyles, and social integration. *International Social Science Journal, 12*(4), 553–558.
- Williams, C. P., & Savickas, M. L. (1990). Developmental tasks of career maintenance. *Journal of Vocational Behavior, 36*(2), 166–175.