



HAL
open science

Le renouveau des carrières organisationnelles : une approche prospective des ancrés de carrière dans les industries alimentaires

Remi Keuleyan

► **To cite this version:**

Remi Keuleyan. Le renouveau des carrières organisationnelles : une approche prospective des ancrés de carrière dans les industries alimentaires. Gestion et management. Normandie Université, 2019. Français. NNT : 2019NORMC023 . tel-02398390

HAL Id: tel-02398390

<https://theses.hal.science/tel-02398390>

Submitted on 7 Dec 2019

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.



Normandie Université

THÈSE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité SCIENCES DE GESTION

Préparée au sein de l'Université de Caen Normandie

" Le renouveau des carrières organisationnelles : une approche prospective des ancrs de carrière dans les industries alimentaires "

**Présentée et soutenue par
Remi KEULEYAN**

**Thèse soutenue publiquement le 11/10/2019
devant le jury composé de**

M. FRANCK BRILLET	Professeur des universités, Inspection générale de l'Education natio	Rapporteur du jury
Mme FLORENCE NOGUERA	Professeur des universités, Université de Montpellier	Rapporteur du jury
Mme CATHERINE GUYONNET	, OPCALIM-OCAPIAT	Membre du jury
M. JEAN PRALONG	Professeur des universités, Université Caen Normandie	Membre du jury
M. MARC VALAX	Professeur des universités, Université Lyon 3 Jean Moulin	Président du jury
Mme ALINE SCOUARNEC	Professeur des universités, Université Caen Normandie	Directeur de thèse
M. MAURICE THEVENET	Professeur, EC SUP ECO COMMERCIAL CERGY GROUPE ESSEC	Co-directeur de thèse

**Thèse dirigée par ALINE SCOUARNEC et MAURICE THEVENET, Normandie
Innovation, Marché, Entreprise, Consommation**



UNIVERSITÉ
CAEN
NORMANDIE





Normandie Université

THÈSE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité Sciences de gestion

Préparée au sein de l'Université de Caen Normandie

LE RENOUVEAU DES CARRIÈRES ORGANISATIONNELLES : UNE APPROCHE PROSPECTIVE DES ANCRES DE CARRIÈRE DANS LES INDUSTRIES ALIMENTAIRES

Présentée et soutenue par
Rémi KEULEYAN

Thèse soutenue publiquement le 11 octobre 2019
devant un jury composé de

Mme Aline SCOUARNEC	Professeure des Universités, Université de Caen Normandie	Directrice de thèse
M. Maurice THÉVENET	Professeur, ESSEC Business School	Co-directeur de thèse
M. Franck BRILLET	Inspecteur Général de l'Éducation Nationale	Rapporteur
Mme Florence NOGUERA	Professeure des Universités, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Rapporteuse
Mme Catherine GUYONNET	Directrice de l'Offre de Services aux Entreprises et Actifs, Ocapiat	Examinatrice
M. Jean PRALONG	Professeur, École de Management de Normandie	Examineur
M. Marc VALAX	Professeur des Universités, Université Lyon III Jean Moulin	Examineur

Thèse codirigée par Aline SCOUARNEC et Maurice THÉVENET,
Laboratoire NIMEC [Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation],
Groupe de recherche PIMS [Prospective et Innovations Managériales et Sociales]



UNIVERSITÉ
CAEN
NORMANDIE



ED242 Ecole doctorale
ECONOMIE - GESTION NORMANDIE



Caen
Rouen
Le Havre
nimec

L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord les éminents professeurs Aline Scouarnec et Maurice Thévenet qui m'ont témoigné leur confiance et prodigué leurs précieux conseils tout au long de ce parcours doctoral. Ils ont su me montrer le chemin à suivre, en me laissant agir librement. De cette façon, j'ai pu conduire mon projet de recherche en bénéficiant d'un cadre structurant.

Je remercie les rapporteurs et les examinateurs qui me font l'honneur de siéger dans le jury de soutenance de thèse. Vos premiers retours m'ont permis de progresser en prenant conscience des forces et des faiblesses de mon manuscrit initial. Je suis certain que les remarques des membres du jury me seront utiles pour prolonger ce travail dans un objectif de publication.

Je remercie naturellement la région Normandie pour sa participation financière. J'ai conscience de la chance qui est la mienne dans une période où les financements se raréfient. Sans votre soutien, les objectifs de la thèse auraient été bien moins ambitieux. J'espère que vous trouverez ce travail de recherche à la hauteur de vos attentes et de mes efforts.

Je remercie chaleureusement les membres du comité de suivi, les maîtres de conférences Mohamed Tissioui et Sébastien Payre, pour leur écoute attentive et la bienveillance dont ils ont fait preuve à mon égard. Ce fût un plaisir d'échanger avec eux et je souhaite à chacun d'entre eux une grande réussite dans leurs projets de recherche et évolutions futures.

Je remercie sincèrement les équipes du laboratoire NIMEC, de l'école doctorale Économie-Gestion Normandie et de l'Université de Caen Normandie pour leur disponibilité et leur dévouement. Je pense notamment au professeur Joël Brée et à l'assistante de recherche Laurence Amédéo qui accompagnent les doctorants caennais au quotidien.

Je remercie toute l'équipe d'Opcalim et notamment la directrice de l'innovation Catherine Guyonnet, qui met toute son énergie pour favoriser le rapprochement entre universitaires et praticiens, ainsi que la chef de projet innovation Irène Azar et la conseillère formation Catherine Sacazes qui se sont personnellement investies dans ce partenariat avec l'Université de Caen Normandie. Grâce à elles, j'ai pu entrer en contact avec des professionnels des industries alimentaires et réaliser mes enquêtes dans les meilleures conditions.

J'adresse mes remerciements aux entreprises et à leurs collaborateurs pour leur participation aux différentes enquêtes. Vous m'avez accueilli, vous m'avez accordé du temps et vous vous êtes intéressés à une démarche qui a pu vous paraître éloignée de vos réalités quotidiennes mais c'est bien dans le but que ce travail vous soit utile que je l'ai réalisé.

J'exprime toute ma reconnaissance à Isabelle, ma conjointe, qui est également une relectrice assidue. Merci à mes collègues et amis doctorants Charlène, Alexandra et Malo avec qui j'ai pu partager mes péripéties. Je leur souhaite tout le bonheur qu'ils méritent quelques soient leurs projets. Merci à mes parents et à ma famille pour leur soutien et leurs encouragements.

RÉSUMÉ

LE RENOUVEAU DES CARRIÈRES ORGANISATIONNELLES : UNE APPROCHE PROSPECTIVE DES ANCRES DE CARRIÈRE DANS LES INDUSTRIES ALIMENTAIRES

Le contexte actuel du marché du travail déstabilise la société salariale et, avec la disparition de la relation d'emploi à long terme, les salariés sont contraints d'élaborer des stratégies de carrière pour se protéger de nouveaux risques sociaux. Cependant, les entreprises des industries alimentaires rencontrent des difficultés pour recruter et fidéliser les salariés essentiels à leur développement. Par conséquent, il semble que la carrière organisationnelle continue de servir les intérêts stratégiques des entreprises. Dans cette recherche, nous nous interrogeons sur le devenir des carrières : « Comment évolue la carrière organisationnelle dans les industries alimentaires ? ». Nos objectifs sont d'une part, de répondre à un problème concret de gestion des carrières dans les industries alimentaires en France et d'autre part, d'enrichir les connaissances actuelles en matière d'orientation professionnelle qui semblent insuffisantes au regard des phénomènes observés sur le marché du travail. En outre, nous nous intéressons à toutes les catégories socioprofessionnelles, et notamment la population ouvrière qui semble largement oubliée des recherches sur la gestion des carrières. De façon à anticiper ces évolutions, nous élaborons une méthodologie appropriée en combinant la théorie des ancrs de carrière avec la méthode de prospective de métiers. Cette nouvelle méthode, que nous appelons la « prospective des carrières », repose sur l'analyse de cent quarante études empiriques, cinquante-huit entretiens semi-directifs, cent quatre-vingt-trois questionnaires autoadministrés, un focus groupe et un webinaire. Nos principaux résultats concernent la co-construction de cinq scénarios prospectifs des carrières, l'identification de trente-quatre orientations de carrière possibles et l'opérationnalisation du concept de prospective de soi.

Mots-clés : prospective des métiers, ancrs de carrière, orientation professionnelle, industries alimentaires

ABSTRACT

THE RENEWAL OF ORGANIZATIONAL CAREERS: A FORESIGHT APPROACH TO CAREER ANCHORS IN THE FOOD INDUSTRIES

The present labour market destabilize the labour society and, with the disappearance of the long-term employment relationship, employees are forced to develop career strategies to protect themselves from new social risks. However, companies in the food industry are facing difficulties in recruiting and retaining employees needed for their development. Therefore, it appears that the organizational career continues to serve the strategic interests of the companies. In this research, we wonder about the future of careers: “How is the organizational career evolving in the food industries?”. Our objectives are, on one side, to respond to a concrete career management problem in the food industry in France and, on the other side, to extend the current knowledge of vocational guidance that seem insufficient in the light of phenomena observed in the labor market. In addition, we are interested in all socioprofessionnal categories, and in particular the working-class population, which seems largely forgotten in career management research. In order to anticipate these evolutions, we develop an appropriate methodology by combining the theory of career anchors with the jobs prospective method. The new method, which we call “career foresight”, is based on the analysis of one hundred and forty empirical studies, fifty-eight semi-structured interviews, one hundred and eighty-three self-administered questionnaires, a focus group and a webinar. Our main results concern the co-construction of five prospective career scenarios, the identification of thirty-four possible career orientations and the operationalization of the self-prospective concept.

Keywords: jobs prospective, career anchors, vocational guidance, food industries

AVANT-PROPOS

Les normes bibliographiques

L'Abes¹ (2016, p. 7) recommande l'utilisation des normes internationales ISO 690:1987 et ISO 690-2:1997 pour la citation des références bibliographiques. Cependant, ces normes ont été remplacées par l'ISO 690:2010 (Organisation internationale de normalisation 2010a). Ainsi, nous nous référons à cette nouvelle norme au moyen du guide mis à disposition par l'HEG-GE² (2017).

Le partenariat universitaire

Ce travail est réalisé dans le cadre d'un partenariat entre l'IAE Caen³ et Opcalim⁴ qui vise à orienter les recherches vers l'étude de problèmes pratiques (Avenier 2009) et qui encourage le développement d'une coopération entre chercheurs et praticiens (St-Pierre, Schmitt 2011). Opcalim est intervenu pour faciliter la prise de contact avec des professionnels des ressources humaines dans les industries alimentaires.

Le guide pratique

Pour faciliter l'actionnabilité des savoirs (Jarzabkowski, Wilson 2006), il est nécessaire de favoriser la compréhension et l'appropriation de la connaissance scientifique par les praticiens (Avenier, Schmitt 2007). Dans ce but, nous incluons un « guide pratique » qui reprend des éléments contextuels, rappelle la méthodologie adoptée, présente les résultats et leurs implications managériales.

¹ Agence Bibliographique de l'Enseignement Supérieur

² Haute École de Gestion de Genève

³ Institut d'Administration des Entreprises de Caen

⁴ Organisme paritaire collecteur agréé pour les branches de l'Industrie alimentaire, de la Coopération agricole et de l'Alimentation en détail

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	5
RÉSUMÉ	7
ABSTRACT.....	8
AVANT-PROPOS	9
SOMMAIRE	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	13
PARTIE THÉORIQUE	23
CHAPITRE 1 : LA COGESTION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES.....	25
CHAPITRE 2 : LES DÉTERMINANTS DE L'ORIENTATION DE CARRIÈRE.....	73
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	125
PARTIE EMPIRIQUE	127
CHAPITRE 3 : LE CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE	129
CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS	153
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	209
DISCUSSION ET CONCLUSION.....	211
LE GUIDE PRATIQUE	221
TABLE DES MATIÈRES.....	227
LISTE DES FIGURES	231
LISTE DES TABLEAUX	233
BIBLIOGRAPHIE	235
ANNEXES	299

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette partie est consacrée à la présentation du contexte général, des intérêts de la recherche et de l'architecture de la thèse. Premièrement, nous énonçons la question principale qui guide notre recherche, nous délimitons les cadres disciplinaire, théorique et méthodologique dans lesquels nous nous inscrivons et nous exposons la problématique identifiée. Deuxièmement, nous expliquons les intérêts managériaux, théoriques et méthodologiques de la recherche en proposant deux nouvelles sous-questions de recherche. Troisièmement, nous décrivons l'architecture de la thèse.

1. Le contexte général

Comment évolue la carrière organisationnelle dans les industries alimentaires ?

Cette recherche s'inscrit dans une approche de co-construction des carrières (Collin, Young 2000) qui se positionne à la fois dans le champ de la GRH⁵ et de la prospective. Néanmoins, les concepts mobilisés tout au long de notre investigation relèvent d'une approche interdisciplinaire qui peut faire appel aux sciences de gestion mais aussi à la sociologie, à la psychologie, à la psychanalyse, à l'économie, à l'anthropologie, à l'histoire et à la science politique (Bournois, Livian, Thomas 1993).

La carrière organisationnelle, bureaucratique ou traditionnelle (Condomines 2015) correspond à une succession de rôles, de statuts et de fonctions occupés par une personne dans une entreprise (Hughes 1937). Wilensky (1961) la décrit comme une succession d'emplois reliés entre eux, classés au sein d'une hiérarchie de prestige, au travers desquels les individus se déplacent selon une séquence ordonnée plus ou moins prévisible. La carrière organisationnelle est liée à la dimension interne du marché du travail qui est dirigée par des règles administratives et des procédures propres à l'entreprise (Doeringer, Piore 1971, p. 2). Elle est gérée par un employeur unique (Cadin 1997) qui distribue des avantages, des conditions de travail et du prestige à ses employés (Glaser 1968). Dans ce contexte, la promotion hiérarchique apparaît comme une récompense en lien avec une performance individuelle ou avec des comportements et des attitudes comme la loyauté envers l'organisation, l'adhésion à la culture organisationnelle et les années de service (Lemire, Martel 2007, p. 113).

Le secteur des industries alimentaires est le premier secteur industriel et le premier employeur français (Ania 2018). Il regroupe l'ensemble des activités industrielles qui transforment des matières premières issues de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche en produits alimentaires destinés essentiellement à la consommation humaine (Pôle emploi 2018b). D'un côté, les industries alimentaires sont confrontées à des restructurations permanentes (Molinari 2015) qui ne leurs permettent plus de garantir la sécurité de l'emploi à leurs salariés (Guest

⁵ Gestion des Ressources Humaines

1998). Cette situation résulte d'adoption de nouvelles pratiques en matière de gestion de l'emploi (Donnadieu 1999) qui considèrent la flexibilité comme une ressource stratégique (Tarondeau 1999, p. 7) face à la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence (Everaere 1997, p. 6). De l'autre, elles rencontrent des difficultés de recrutement récurrentes sur de nombreux métiers (Ministère de l'agriculture et de l'alimentation 2018, p. 95).

Cependant, la relation d'emploi est avant tout une « relation sociale » (Fouquet 2011) qui peut se traduire par une forme d'« échange social » (Blau 1964, pp. 91-97) portant une valeur symbolique (Cropanzano, Mitchell 2005) et s'inscrivant dans une logique de don/contre-don (Kuhn, Moulin 2012). Cette relation de réciprocité dépasse le cadre juridique du contrat de travail et structure la coopération entre employeurs et employés (Alter 2012). Il s'agit d'un « contrat social » fondé sur des croyances collectives partagées qui concernent le comportement approprié en société à un moment donné (Rousseau 2014, p. 14). Dans le contrat social implicite de l'après-guerre, fondé sur le travail, le plein emploi, la couverture sociale et la promotion individuelle et collective (De Foucauld 2002, p. 193), le salarié échangeait sa loyauté, sa subordination, son engagement et sa confiance contre une sécurité de l'emploi, des perspectives de promotion, de la formation et une attention particulière en cas de difficultés (Herriot, Pemberton 1995, p. 17).

Mais, l'insécurité de l'emploi, qui semble être la conséquence d'une transformation fondamentale de l'économie (De Writte 2005), déstabilise la société salariale (Pochic 2001) et reflète une désillusion grandissante pour le contrat social traditionnel (Hiltrop 1996). Le contexte de chômage de masse (Chabanet 2007) et le risque de licenciement (Bouffartigue 2015) conduit les salariés vers une angoisse collective par rapport à l'avenir (Paugam 2007, p. 360). De plus, avec la disparition de la promesse d'une relation à long terme (Messaudene 2012), les salariés se lassent de donner sans contrepartie (Alter 2011). Ils commencent à raisonner en termes de réciprocité dans leurs échanges avec leur entreprise (Véniard 2011) et élaborent des stratégies de carrière qui s'éloignent peu à peu de l'esprit du don (Pihel 2010). La relation d'emploi se personnalise à travers des arrangements sur mesure négociés entre le salarié et son entreprise (Guerrero 2011).

Pourtant, les carrières organisationnelles continuent de servir leurs objectifs stratégiques (De Vos, Dries 2013) et les entreprises peuvent avoir intérêt à maintenir une relation d'emploi durable (Meyssonnier 2006). Tout d'abord, les employeurs qui souhaitent embaucher font

face à une pénurie de candidats et à une inadéquation des profils des candidats (Pôle emploi, Crédoc 2018, p. 45) qui interrogent les pratiques en matière de recrutement et de gestion des compétences (Storhay 2015). Ensuite, le départ de salariés performants engendre des coûts élevés (Paillé 2004, p. 17) et des dysfonctionnements dans l'organisation du travail (Savall, Zardet 2015, p. 159). Ainsi, compte tenu des coûts souvent importants liés au recrutement et au taux de renouvellement du personnel (Brillet, Garcia, Montargot 2016), la fidélisation des salariés reste une priorité (Giraud, Roger, Thomines 2012) et permet d'assurer la continuité et la pérennité de l'entreprise sur un marché concurrentiel (Martin 2014), voire en pénurie de main d'œuvre comme c'est le cas dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration, du bâtiment, de la grande distribution, de la banque ou encore de l'artisanat (Glée, Roger 2007 ; Petit 2012).

Dans le cas des industries alimentaires, les difficultés de recrutement sont également liées à une image négative des métiers et/ou du secteur (Les observatoires du secteur alimentaire 2018, p. 54) qui peut influencer les choix professionnels des individus (Brillet, Gavaille 2016). Premièrement, 85 % des jeunes ont une représentation de l'industrie associée au travail à la chaîne (IFOP, Lilly Institut 2013, p. 15). Deuxièmement, la médiatisation des scandales alimentaires (Le Monde 2017), de la maltraitance animale (Treich 2018) et de l'utilisation de pesticides (Le Monde 2018) contribue à fragiliser l'image de la filière alimentaire.

Au niveau des salariés, les pratiques flexibles des entreprises sont lourdes de conséquences (Tarondeau 1999, p. 91). D'une part, elles engendrent de nouveaux risques sociaux (Guillemard 2010, p. 299) qui sont liés aux interruptions de revenu et à la discontinuité des carrières (Monneuse 2014, p. 18). D'autre part, elles créent un risque d'enfermement dans des emplois précaires qui nuisent à la réalisation d'un véritable projet professionnel (De Froment 2011, p. 78). Par conséquent, la fin de l'emploi à vie, des carrières ascensionnelles et des progressions de salaires régulières (Guerfel-Henda 2010) implique une renégociation de l'ensemble des valeurs et des principes concernant la nature de la relation d'emploi que l'entreprise souhaite entretenir avec ses salariés (Herriot, Pemberton 1997).

Dans cette recherche, nous partons du principe qu'il est possible de rebâtir les fondations de la carrière organisationnelle en réconciliant le besoin de flexibilité des entreprises avec les attentes des salariés en matière de trajectoire professionnelle. Toutefois, cela nécessite une double révolution de la confiance : les salariés doivent accepter de considérer l'avenir sur le

mode de l'imprévu et l'entreprise doit oser partager une vision de l'avenir avec ses collaborateurs (Hamiot, Vincent 2014). Ainsi, pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables (Godet 2014) et comme le préconise l'ANR⁶ (2016, p. 150), nous nous engageons dans une démarche prospective qui combine la théorie des ancrs de carrière (Schein 1978, pp. 124-146 ; 1987 ; 1993, pp. 21-56 ; 1996) avec la méthode de prospective des métiers (Boyer, Scouarnec 2002, pp. 7-10 ; 2005 ; 2009, pp. 127-139).

La théorie des ancrs de carrière stipule que chaque individu possède une ancre de carrière qui détermine son orientation de carrière (Schein 2004, pp. 17-19). Celle-ci symbolise à la fois l'auto-perception de ses talents, de ses motivations et de ses valeurs. Cette ancre est une image de soi que la personne forge à travers son expérience de jeunesse, son éducation et son expérience professionnelle (Schein 1987). L'ancre de carrière représente ce qui a le plus d'importance aux yeux d'une personne (Cerdin 2015, p. 83) et guide les décisions majeures de sa vie professionnelle (Peretti 2017, p. 287).

La prospective des métiers sert à anticiper les futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier (Boyer, Scouarnec 2009, p. 118). Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation. Par ailleurs, nous nous appuyons sur le concept de trajectoire professionnelle qui est susceptible de traduire différents changements de métier, d'entreprise et de lieu, ce qui permet de situer la perspective de vie d'une personne donnée indépendamment d'un employeur (Raoult, Delay, Marchand 2006, p. 132).

2. Les intérêts de la recherche

Sur le plan managérial, nous nous intéressons à un problème concret (Allard-Poesi, Maréchal 2014) de gestion des carrières au sein des industries alimentaires. Premièrement, conformément à la mission des sciences de gestion qui est de façonner les comportements humains dans l'action collective (Martinet, Pesqueux 2013, p. 36), nous voulons rendre plus explicites les termes de la relation d'emploi (Robinson, Rousseau 1994) afin d'éviter les

⁶ Agence Nationale de la Recherche

sentiments de colère et de trahison souvent ressentis lorsqu'un salarié estime que l'entreprise n'a pas rempli ses obligations (Morrison, Robinson 1997) car ceux-ci affectent fortement ses obligations relationnelles et transactionnelles (Robinson, Kraatz, Rousseau 1994). Deuxièmement, pour recruter et retenir les meilleurs employés (Charbonnier-Voirin, Vignolles 2011) sur un marché du travail en tension (Fondeur, Sauviat 2002, p. 94), les entreprises sont incitées à prendre en compte les perceptions des candidats à l'embauche et des employés actuels (Morin, Dauphin-Daffe 2014) à l'égard de leur « marque employeur » (Backhaus, Tikoo 2004). Il s'agit de revoir l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques offerts par l'entreprise à ses salariés (Ambler, Barrow 1996). Troisièmement, pour faciliter l'action des salariés, nous voulons proposer un cadre propice aux transitions professionnelles (Monneuse 2014, p. 97) en nous appuyant sur le concept de « prospective de soi » qui permet à la personne, au travers d'un travail de désappropriation de ses repères culturels, identitaires et imaginaires, de prendre conscience de l'ensemble de ses possibilités professionnelles (Boyer, Scouarnec 2009, p. 320).

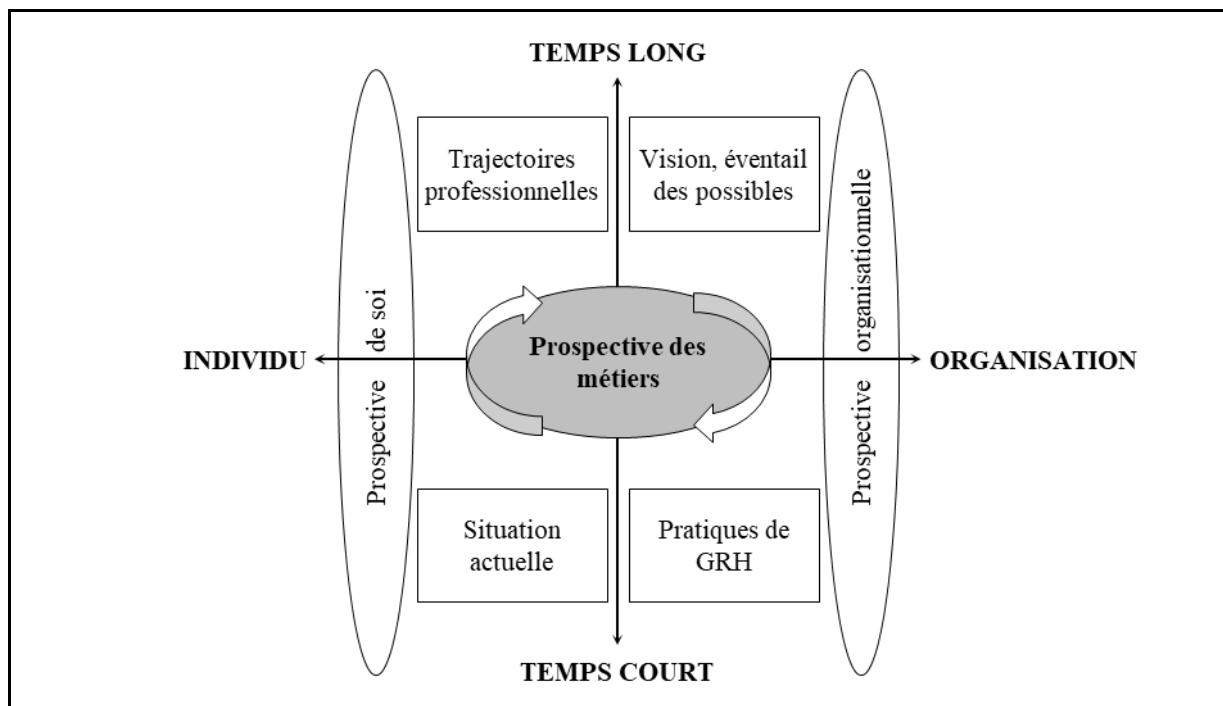
Sur le plan théorique, la recherche dans le domaine de la gestion des carrières permet d'examiner en profondeur l'intersection des individus, des organisations et des structures sociales dans le temps et l'espace (Dany, Mallon, Arthur 2003). Premièrement, au regard des phénomènes observés sur le marché du travail, les connaissances actuelles dans ce domaine semblent insuffisantes (Paillé, Mucchielli 2016, p. 72). Il peut s'avérer utile d'approfondir notre connaissance des différents éléments qui conditionnent les trajectoires professionnelles (Santelman 2018). Deuxièmement, comme le suggèrent Coetzee et Schreuder (2009), de nouvelles recherches pourraient revisiter les modèles théoriques d'orientation de carrière en étudiant différents types de population afin d'expliquer de façon plus précise la dynamique des carrières organisationnelles. Dans nos enquêtes, nous nous appuyons sur plusieurs critères de segmentation de la population pour obtenir un échantillon hétérogène. Nous cherchons notamment à intégrer la population ouvrière qui semble trop souvent exclue de la recherche sur la gestion des carrières (Hennequin 2013) alors qu'elle occupe 20,4 % des emplois (Insee 2016d). Troisièmement, la théorie des ancrs de carrière décrit un modèle d'orientation de carrière qui se concentre sur la carrière organisationnelle (Schein 2006). Elle propose une approche subjective (Dany, Livian 2002, p. 44) pertinente pour comprendre la manière dont les salariés perçoivent la relation d'emploi (Coetzee, Schreuder 2014) et permet d'améliorer l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés (Schein, Van Maanen 2016).

Sur le plan méthodologique, nous nous efforçons d'imaginer les futurs possibles de la carrière organisationnelle en articulant la démarche prospective avec la gestion des carrières. La gestion de carrière fait partie du « contrat psychologique » qui lie l'entreprise et ses salariés (Ferrary 2014, p. 104). Elle se définit comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en-dedans ou en-dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences (Alis, et al. 2011, p. 399).

Comme le montre la *Figure 1*, la prospective des métiers permet de combiner à la fois la prospective organisationnelle et la prospective de soi (Scouarnec 2012). Du côté de l'organisation, elle permet de penser et de construire l'organisation de demain en ayant une vision, la plus large possible, du devenir de ses métiers. Du côté de l'individu, elle sert de sources d'information constructives pour penser les trajectoires professionnelles. Ainsi, dans une perspective d'actionnabilité propre à la recherche en sciences de gestion (Soparnot, Arreola, Borel 2017), nous nous préoccupons à la fois du point de vue de l'entreprise et de celui du salarié au travers des sous-questions suivantes :

- Comment gérer les carrières pour attirer et fidéliser les collaborateurs de demain ?
- Comment accompagner les trajectoires professionnelles dans un contexte évolutif ?

Figure 1 : Temporalités de la GRH et intérêts de la prospective des métiers



Source : Scouarnec 2015

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette étude est réalisée dans le cadre d'un partenariat avec Opcalim, devenu Ocapiat⁷ (2019) suite à la réforme de la formation professionnelle (Loi n° 2018-771), dont la mission consiste notamment à favoriser la transition professionnelle des salariés (Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social 2019). Les transitions professionnelles désignent à la fois des changements de situation et des changements d'employeurs qui interviennent sur le marché du travail (Conseil d'orientation pour l'emploi 2009, p. 5). Elles correspondent aux passages de la formation à l'emploi, de l'emploi au chômage, de l'emploi à la retraite, de l'emploi aux activités familiales ou entre différentes formes d'emploi (Barbier, Nadel 2000, p. 93). Le *Tableau 1* présente le design de recherche.

Tableau 1 : Design de recherche

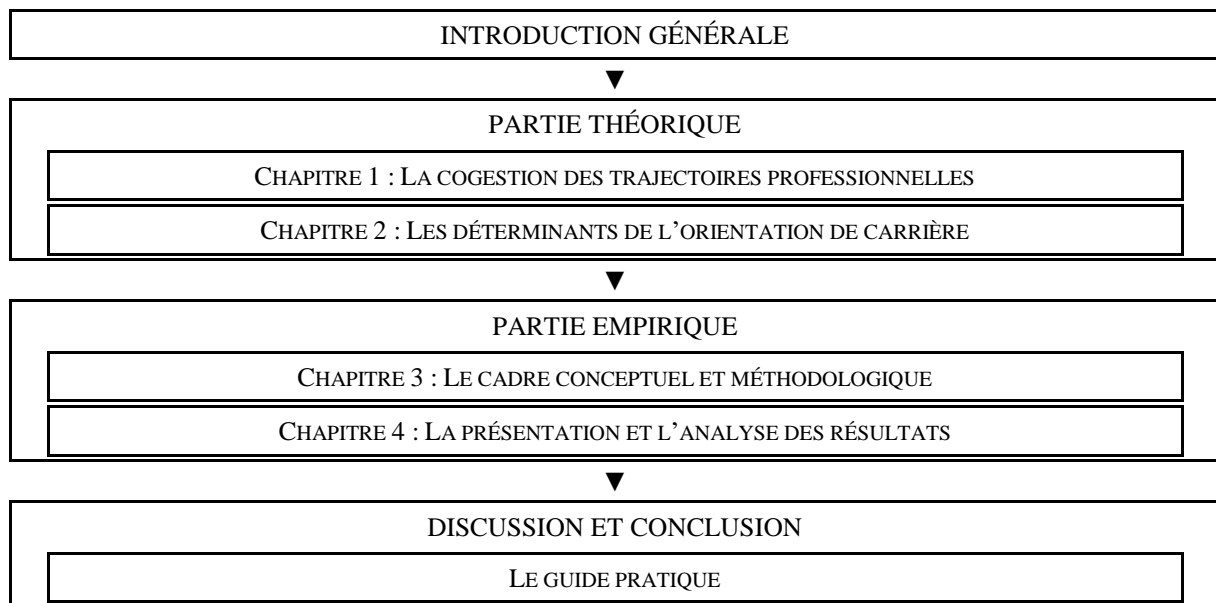
Contexte managérial	Le chômage de masse (Chabanet 2007), le risque de licenciement (Bouffartigue 2015) et la disparition de la promesse d'une relation à long terme (Messaoudene 2012) déstabilisent la société salariale (Pochic 2001). Pour se protéger, les salariés sont contraints d'élaborer des stratégies de carrière qui s'éloignent de plus en plus de l'esprit du don (Pihel 2010). Pourtant, face aux difficultés de recrutement (Pôle emploi, Crédoc 2018, p. 45), au départ de salariés performants (Paillé 2004, p. 17) et à la nécessité de garantir la pérennité de l'entreprise (Martin 2014), les carrières organisationnelles continuent de servir les intérêts stratégiques des entreprises (De Vos, Dries 2013).
Contexte théorique	Les connaissances actuelles sont insuffisantes au regard des phénomènes observés sur le marché du travail (Paillé, Mucchielli 2016, p. 72). Il s'avère nécessaire d'étudier différents types de population pour expliquer de façon plus précise la dynamique des carrières organisationnelles (Coetzee, Schreuder 2009). La théorie des ancres de carrière (Schein 2006) constitue une approche pertinente pour comprendre la manière dont les salariés perçoivent la relation d'emploi (Coetzee, Schreuder 2014).
Question de recherche	Comment évolue la carrière organisationnelle dans les industries alimentaires ?
Sous-questions	Comment gérer les carrières pour attirer et fidéliser les collaborateurs de demain ? Comment accompagner les trajectoires professionnelles dans un contexte évolutif ?
Positionnement épistémologique	Constructionnisme social (Young, Collin 2004)
Terrain d'application	Secteur des industries alimentaires en France
Recueil de données	140 études empiriques, 58 entretiens, 183 questionnaires, 1 focus groupe et 1 webinaire
Méthodes d'analyse	Analyse de contenu thématique des entretiens (Bardin 2013, pp. 43-101), analyse qualimétrique des questionnaires (Savall, Zardet 2004, pp. 107-113) et analyse du focus groupe (Duchesne, Haegel 2005, pp. 11-12)
Principaux résultats	Co-construction de 5 scénarios prospectifs des carrières, identification de 34 orientations de carrière et proposition d'une méthode de prospective de soi

⁷ Opérateur de compétences pour la Coopération agricole, l'Agriculture, la Pêche, l'Industrie Agroalimentaire et les Territoires

3. L'architecture de la thèse

La partie théorique est consacrée à l'étude des carrières à travers une analyse critique de la littérature. Le premier chapitre porte sur la cogestion des trajectoires professionnelles. Il s'intéresse aux difficultés de l'emploi en France, à l'égalité des chances dans une société méritocratique et au rôle de la FRH⁸. Le deuxième chapitre porte sur les déterminants de l'orientation de carrière. Il explique le concept de carrière, la théorie des ancrs de carrière et les pratiques en matière d'orientation. La partie empirique est consacrée à la démarche scientifique et aux résultats obtenus. Le troisième chapitre porte sur le cadre conceptuel et méthodologique de la recherche. Il aborde la posture épistémologique, le modèle d'orientation de carrière « revisité » et la méthode de prospective des métiers. Le quatrième chapitre porte sur la présentation et l'analyse des résultats. Il décrit les procédures de co-construction des scénarios prospectifs des carrières, de révision de la théorie des ancrs de carrière et d'opérationnalisation de la prospective de soi. Pour finir, la conclusion générale expose les apports, les limites et les nouvelles perspectives de recherche. De plus, il inclut un guide à destination des praticiens. La *Figure 2* présente l'architecture de la thèse.

Figure 2 : Architecture de la thèse



⁸ Fonction Ressources Humaines

PARTIE THÉORIQUE

Cette première partie est consacrée à l'étude des carrières à travers une analyse critique et de la littérature. Le premier chapitre porte sur la gestion des trajectoires professionnelles. Il s'intéresse aux difficultés de l'emploi en France, à l'égalité des chances dans une société méritocratique et au rôle de la FRH. Le deuxième chapitre porte sur les déterminants de l'orientation de carrière. Il explique le concept de carrière, la théorie des ancres de carrière et les pratiques en matière d'orientation.

CHAPITRE 1 :

LA COGESTION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

Introduction du chapitre 1

Ce premier chapitre porte sur les difficultés de l'emploi en France, l'égalité des chances dans une société méritocratique et le rôle de la FRH. Premièrement, il s'intéresse à la contractualisation de la relation d'emploi, à l'évolution du marché du travail et à l'augmentation du nombre de transitions professionnelles. Deuxièmement, il aborde les thèmes de la justice sociale dans une société méritocratique, des inégalités de trajectoires professionnelles et du développement de l'employabilité. Troisièmement, il présente la RSE⁹, la GPEC¹⁰ et les changements à venir dans l'environnement des entreprises.

1. Les difficultés de l'emploi en France

Cette première partie porte sur les difficultés de l'emploi en France. Premièrement, nous nous intéressons à la contractualisation de la relation d'emploi. Deuxièmement, nous décrivons le contexte actuel du marché du travail. Troisièmement, nous nous interrogeons sur les effets de l'augmentation du nombre de transitions professionnelles.

1.1. La contractualisation de la relation d'emploi

Apparu avec la révolution industrielle, le salariat s'est généralisé après la Seconde Guerre mondiale (Marchand 1998). Il correspond à une contractualisation de la relation d'emploi qui permet à l'employeur d'acquérir une certaine maîtrise de la personne (Friot 1999), sur le corps et même parfois sur la volonté du salarié (Fabre-Magnant 1998), en échange d'une rémunération. En France métropolitaine, sur l'année 2015, les emplois salariés représentaient 88,5 % des emplois (Beck, Vidalenc 2016). Le *Tableau 2* retrace le développement de la

⁹ Responsabilité Sociale des Entreprises

¹⁰ Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

CHAPITRE 1 : LA COGESTION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

société salariale à travers l'évolution juridique de la protection sociale en France. Cette évolution se poursuit dans le cadre de la réforme du travail qui vise à moderniser le droit du travail, à renforcer la sécurisation des parcours professionnels et à rénover le système de retraites (Philippe, Pénicaud 2017).

Tableau 2 : Évolution juridique de la protection sociale

1789	Déclaration des droits de l'homme et du citoyen
1893	Loi du 15 juillet 1893 sur l'assistance médicale gratuite
1898	Loi du 9 avril 1898 concernant les responsabilités dans les accidents du travail
1904	Loi du 28 juin 1904 relative à l'éducation des pupilles de l'assistance publique difficiles ou vicieux
1905	Loi du 14 juillet 1905 sur l'assistance aux vieillards, aux infirmes et aux incurables
1910	Loi du 5 avril 1910 sur les retraites ouvrières et paysannes
1913	Loi 14 juillet 1913 relatif à l'assistance aux familles nombreuses
1928	Loi du 5 avril 1928 sur les assurances sociales
1928	Loi du 30 avril 1928 sur un régime spécial pour les agriculteurs
1930	Loi du 30 avril 1930 modifiant la Loi du 5 avril 1928 sur les assurances sociales
1932	Loi du 11 mars 1932 modifiant les titres III et V du livre 1 ^{er} du Code du travail et l'Article 2101 du Code civil
1945	Ordonnance n° 45-2250 du 4 octobre 1945 portant organisation de la sécurité sociale
1946	Loi n° 46-1146 du 22 mai 1946 portant généralisation de la sécurité sociale
1947	Convention collective nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947
1947	Loi n° 47-649 du 9 avril 1947 portant ratification du Décret n° 46-2971 du 31 décembre 1946 relatif à l'institution du régime de sécurité sociale des fonctionnaires sous réserve de l'Article 2 dudit décret qui se trouve modifié
1948	Loi n° 48-101 du 17 janvier 1948 portant sur l'institution d'une allocation pour les personnes non salariées
1952	Loi n° 52-799 du 10 juillet 1952 relative à l'allocation de vieillesse agricole
1958	Convention nationale interprofessionnelle du 31 décembre 1958
1961	Loi n° 61-89 du 25 janvier 1961 relative aux assurances maladie, invalidité et maternité des exploitants agricoles et des membres non-salariés de leur famille
1966	Loi n° 66-509 du 12 juillet 1966 relative à l'assurance maladie et à l'assurance maternité des travailleurs non-salariés des professions non agricoles
1966	Loi n° 66-950 du 22 décembre 1966 instituant l'obligation d'assurance des personnes non salariées contre les accidents et les maladies professionnelles dans l'agriculture
1967	Ordonnance n° 67-706 du 21 août 1967 relative à l'organisation administrative et financière de la sécurité sociale
1972	Loi n° 72-965 du 25 octobre 1972 relative à l'assurance des travailleurs de l'agriculture contre les accidents du travail et les maladies professionnelles
1975	Loi n° 75-574 du 4 juillet 1975 tendant à la généralisation de la sécurité sociale

CHAPITRE 1 : LA COGESTION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

1978	Loi n° 78-4 du 2 janvier 1978 relative aux régimes d'assurance maladie, maternité, invalidité, vieillesse, applicables aux ministres des cultes et membres des congrégations et collectivités religieuses
1982	Loi n° 82-1061 du 17 décembre 1982 relative à la composition des conseils d'administration des organismes du régime général de sécurité sociale
1993	Loi n° 93-936 du 22 juillet 1993 relative aux pensions de retraite et à la sauvegarde de la protection sociale
1996	Ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 relative au remboursement de la dette sociale
1996	Ordonnance n° 96-344 du 24 avril 1996 portant mesures relatives de la sécurité sociale
1999	Loi n° 99-641 du 27 juillet 1999 portant création d'une couverture maladie universelle
2003	Loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites
2004	Loi n° 2004-810 du 13 août 2004 relative à l'assurance maladie
2005	Loi organique n° 2005-881 du 2 août 2005 relative aux lois de financement de la sécurité sociale
2006	Ordonnance n° 2005-299 du 31 mars 2005 relative à la création à titre provisoire d'institutions communes aux régimes de sécurité sociale des travailleurs indépendants
2010	Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites

Sources : Lallement 2007, pp. 320-329 ; Sécurité sociale 2017

Le dispositif salarial est formalisé par le lien de subordination (Pélissier, et al. 2008, pp. 3-4), reconnu comme critère qualifiant du contrat de travail (Simonneau 2000, p. 200). Pour la Cour de cassation (1996), le lien de subordination se caractérise par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné.

Le salarié qui prend un emploi conclut un contrat de travail (Miné, Marchand 2018, p. 131). La définition du contrat de travail ne se trouve pas dans le Code du travail mais se dégage de la jurisprudence : la Cour de cassation détermine qu'il y a un contrat de travail quand une personne s'engage à travailler pour le compte d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant rémunération. Dans sa forme normale et générale que constitue le CDI¹¹, la rédaction d'un contrat écrit n'est pas nécessaire mais l'employeur doit néanmoins fournir un bulletin de paie qui sert également de preuve à la relation contractuelle (Pélissier, Supiot, Jeammaud 2008, pp. 405-406). Au-delà des clauses individuelles des contrats, les droits et obligations des parties, entre elles et vis-à-vis de la collectivité, diffèrent selon le type de contrat prévu par la loi et/ou les situations particulières envisagées par le Code du travail (Tiano 2010).

¹¹ Contrat(s) à Durée Indéterminée

Toutefois, la relation d'emploi implique des dimensions affectives et subjectives que l'on exprime à travers la notion de contrat psychologique (Taskin, Dietrich 2016, p. 201). Le contrat psychologique a été conceptualisé de plusieurs façons différentes (Roehling 1997), ce qui explique pourquoi cette notion puisse sembler ambiguë (Conway, Briner 2009). Argyris (1960, p. 96) parle d'un accord implicite partagé par un groupe d'employés, un individu et leur superviseur. Levinson et al. (1962, p. 130-131) s'intéressent à la relation individu-organisation au moyen du concept de réciprocité qui s'inscrit dans un processus de satisfaction des attentes et des besoins de chacune des parties. Rousseau et Wade-Benzoni (1994) décrivent des croyances individuelles concernant les termes de la relation d'emploi au travers des promesses faites, acceptées et invoquées par les employés et leur employeur.

Pour Sels, Janssens et Van Den Brande (2004), la nature du contrat psychologique se décline en six dimensions reflétant chacune différentes attentes mutuelles : la tangibilité, le champ d'application, la stabilité, le cadre temporel, la symétrie de l'échange, le niveau du contrat. La « tangibilité » concerne la clarté, l'explicitation et l'ambiguïté des termes de la relation d'emploi. Le « champ d'application » porte sur la frontière entre la relation d'emploi et les autres aspects de la vie. La « stabilité » concerne la potentielle flexibilité, évolution ou réinterprétation des termes du contrat psychologique. Le « cadre temporel » fait référence à la durée perçue de la relation d'emploi. La « symétrie de l'échange » se réfère aux degrés d'égalité et d'acceptabilité de la relation d'emploi. Le « niveau du contrat » correspond à la distinction entre l'individualité et le collectif.

De Cuyper et al. (2008) suggèrent une typologie de contrats psychologiques basés sur un contenu et un échange qui sont équilibrés. Le contenu se définit dans une dimension relationnelle-transactionnelle. L'équilibre est évalué en comparant les perceptions des employés sur le nombre de leurs obligations par rapport aux obligations de l'employeur. Ils identifient quatre types de contrat psychologique : des obligations mutuelles fortes, une sur-obligation des employés, une sous-obligation des employés, des obligations mutuelles faibles.

Comme le contrat psychologique est à la fois volontaire, subjectif, dynamique et informel, il semble pratiquement impossible d'en énoncer tous les détails au moment de sa création (Hiltrop 1996). C'est le produit d'un réseau complexe d'échanges entre l'employé et son employeur (Rousseau 2004) qui se caractérise par plusieurs dimensions affectant les attitudes et les comportements des salariés (McLean Parks, Kidder, Gallagher 1998). Il est lié à

l'engagement dans l'entreprise que l'on associe aux comportements au travail tels que l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise et la performance au travail (Sturges, et al. 2005). Par conséquent, le non-respect du contrat psychologique peut entraîner une négligence dans la réalisation des tâches professionnelles, un désengagement par rapport à l'organisation et augmenter l'intention de quitter l'entreprise (Turnley, Feldman 2000). Toutefois, la notion de contrat psychologique conserve une distinction entre les attentes et les obligations : si un salarié s'attend à un travail intéressant mais qu'il finit par le trouver ennuyeux, il peut être déçu mais cela ne remet pas en cause l'accord passé avec son entreprise (Rousseau 1990).

Par ailleurs, comme le contrat psychologique est un contrat dynamique, les employeurs ont donc besoin de vérifier régulièrement les niveaux de satisfaction de leurs employés (Flood, et al. 2001). Les risques inhérents aux deux parties peuvent être minimisés grâce à des efforts visant à rendre le contrat plus transparent et tangible. Cela semble d'autant plus important que les employeurs et les salariés ont des objectifs et des attentes de plus en plus complexes, très vulnérables aux effets contextuels (Holt Larsen 2004). De surcroît, créer et maintenir une compréhension mutuelle entre les salariés et les employeurs encourage des relations de travail de meilleures qualités, contribue à améliorer les performances individuelles et renforce le sentiment de réussite professionnelle (Dabos, Rousseau 2004).

1.2. L'évolution du marché du travail

Le travail comprend toutes les activités effectuées par des individus de tout sexe et tout âge afin de produire des biens ou fournir des services destinés à la consommation par des tiers ou à leur consommation personnelle (OIT 2013, p. 2). L'origine étymologique du mot travail est attribuée au latin médiéval *tripalium* qui désigne un instrument de torture ou un outil pour immobiliser les animaux (Garo 2003). Alors que le terme travail pourrait faire référence à un instrument innocent qui sert de support à l'éleveur et au maréchal-ferrant pour contenir les gros animaux pendant qu'on les soigne ou qu'on les ferre (Vatin 2001), il est davantage associé à un assujettissement, une gêne, une fatigue (Littré 1874, pp. 2322-2323). Cette perspective est sans doute emblématique de notre tradition judéo-chrétienne (Jacob 1994, pp 16-17) qui confère au travail une dimension « sacrificielle » (Vatin 2014, p. 13). Le *Tableau 3* présente différentes représentations du travail.

Tableau 3 : Représentations du travail

Emploi	Le travail n'est pas une fin en soi et permet uniquement d'obtenir les ressources dont l'individu a besoin
Carrière	L'individu s'investit personnellement dans son travail pour réussir professionnellement
Vocation	Le travail est indissociable de la vie de l'individu qui cherche à se réaliser à travers celui-ci

Source : Wrzesniewski, et al. 1997

Le marché du travail est la confrontation entre la demande de travail émanant des organisations et l'offre de travail émanant des individus (Germe 2007). Toutefois, il possède plusieurs particularités qui le distinguent des autres marchandises soumises aux lois de l'offre et de la demande (Vatin 2013). Premièrement, il est considéré comme une peine par les économistes. Deuxièmement, il est synonyme de réalisation de soi et d'intégration sociale dans les sociétés contemporaines. Troisièmement, il est difficilement dissociable de la personne qui l'accomplit. Quatrièmement, le salaire, qui vient en rémunération du travail, ne s'ajuste pas au travers de mécanismes marchands mais obéit à un ensemble de règles et de conventions (De Larquier 2013).

Dans le domaine du travail et de l'emploi, les indicateurs utilisés ont plusieurs buts et poursuivent différents objectifs qui se mélangent souvent, ce qui constitue une source de confusion (De Foucauld, Reynaud, Cézard 2008, p. 22). Pour renforcer la comparabilité des données entre les États, l'OIT¹² (2013) définit des normes concernant la production de statistiques et de rapports dans ce domaine. Le *Tableau 4* présente différentes normes concernant les statistiques du travail et de l'emploi.

Tableau 4 : Normes concernant les statistiques du travail et de l'emploi

Main d'œuvre	Égale à la somme des personnes en emploi et au chômage
Personnes en emploi	Personnes en âge de travailler engagées dans toute activité visant à produire des biens ou à fournir des services en échange d'une rémunération ou d'un profit
Personnes au chômage	Personnes en âge de travailler qui ne sont pas en emploi, qui effectuent des activités de recherche d'emploi et qui sont actuellement disponibles pour l'emploi
Population en âge de travailler	Établie en tenant compte de l'âge minimum pour l'emploi ou de l'âge de fin de la scolarité obligatoire

Source : OIT 2013, pp. 5-15

¹² Organisation Internationale du Travail

L'OIT (2015, p. 2) propose également une série d'ICMT¹³ qui permettent évaluer les principales questions liées à l'emploi productif et au travail décent. Dans cette recherche, nous nous focalisons uniquement sur le taux de chômage selon les critères de segmentation de la population utilisés pour mesurer les principales inégalités du marché du travail, à savoir : le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, la catégorie socioprofessionnelle (Maruani, Reynaud 2004, p. 32).

Le taux de chômage correspond à la population en âge de travailler qui n'a pas d'emploi, qui est disponible pour travailler et qui cherche activement du travail, par rapport à la main d'œuvre (OIT 2015, pp. 18-19). Cet indicateur apporte des informations sur l'activité et la situation économiques au niveau des marchés du travail. En France, l'instruction obligatoire concerne les enfants de 6 à 16 ans (Article L131-1 du Code de l'éducation) et, sauf exception, il est interdit d'employer des personnes de moins de 16 ans (Article L4153-1 du Code du travail). Néanmoins, les données diffusées par l'Insee incluent généralement les personnes mineures âgées de 15 ans. De surcroît, plutôt que d'utiliser le concept de « main d'œuvre », l'Insee (2016b) se réfère au concept de « population active » qui exprime la somme des personnes pourvues d'un emploi et des chômeurs (OIT 1982).

Dans la CITE¹⁴ (ISU 2013, p. 21), le niveau d'éducation atteint se mesure sur la base du programme éducatif le plus élevé complètement achevé, généralement validé par une certification reconnue. Le *Tableau 5* montre les correspondances entre la CITE, le système éducatif français et ses principaux diplômes.

Tableau 5 : Correspondances entre la CITE et les principaux diplômes français

CITE 1	Aucun diplôme
CITE 2	DNB ¹⁵ , CAP ¹⁶ , BEP ¹⁷
CITE 3	Baccalauréat
CITE 4	-
CITE 5	DEUG ¹⁸ , BTS ¹⁹ , DUT ²⁰ , DEUST ²¹

¹³ Indicateurs Clés du Marché du Travail

¹⁴ Classification Internationale Type de l'Éducation

¹⁵ Diplôme National du Brevet

¹⁶ Certificat(s) d'Aptitude Professionnelle

¹⁷ Brevet(s) d'Études Professionnelles

CHAPITRE 1 : LA COGESTION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

CITE 6	CPGE ²² , Licence, Maîtrise
CITE 7	Master, DEA ²³ , DESS ²⁴ , Diplôme d'ingénieur
CITE 8	Doctorat, HDR ²⁵

Sources : Circulaire no II-67-300 du 11 juillet 1967 ; Commission européenne, EACEA, Eurydice 2016, p. 17 ; Décret n° 2019-14 ; ISU, OCDE, Eurostat 2015, pp. 107-113

Dans la CITP²⁶ (OIT 2008, p. 1), une profession se définit comme un ensemble d'emplois dont les principales tâches et fonctions se caractérisent par un degré élevé de similarité. En France, l'Insee²⁷ (2003) se réfère à la nomenclature des PCS²⁸. À notre connaissance, il n'existe pas de correspondances absolues entre la CITP et la PCS. Cela s'explique à la fois par le fait que les conventions statistiques reposent sur des logiques différentes et que chaque pays est libre d'adopter son propre instrument de quantification et de classement des groupes sociaux (Penissat 2012). Le *Tableau 6* présente les grands groupes de professions de la nomenclature des PCS.

Tableau 6 : Grands groupes de la nomenclature des PCS

PCS 1	Agriculteurs exploitants
PCS 2	Artisans, commerçants et chefs d'entreprise
PCS 3	Cadres et professions intellectuelles supérieures
PCS 4	Professions intermédiaires
PCS 5	Employés
PCS 6	Ouvriers

Source : Insee 2016a, p. 11

Comme le montre la *Figure 3*, le taux de chômage a augmenté de 6,7 points entre 1975 et 2015 (Insee 2016f). Toutefois, nous relevons de fortes disparités selon les populations.

¹⁸ Diplôme(s) d'Études Universitaires Générales

¹⁹ Brevet(s) de Technicien Supérieur

²⁰ Diplôme(s) Universitaire de Technologie

²¹ Diplôme(s) d'Études Universitaires Scientifiques et Techniques

²² Classe(s) Préparatoire(s) aux Grandes Écoles

²³ Diplôme(s) d'Études Approfondies

²⁴ Diplôme(s) d'Études Supérieures Spécialisées

²⁵ Habilitation à Diriger des Recherches

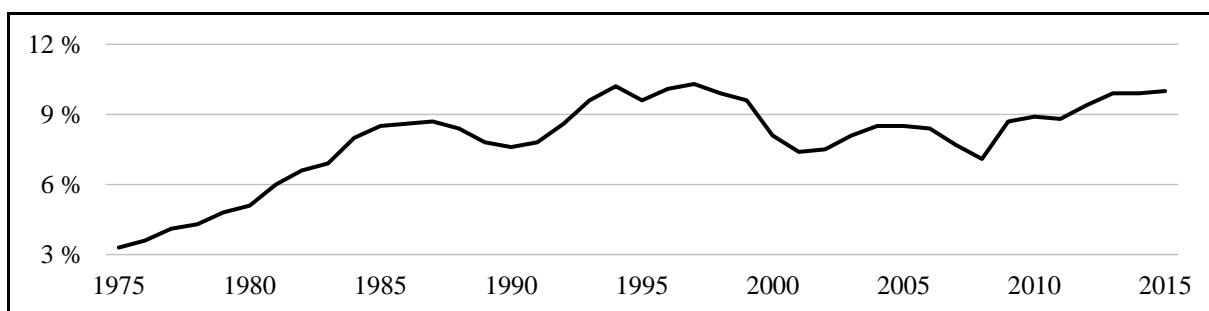
²⁶ Classification Internationale Type des Professions

²⁷ Institut National de la Statistique et des Études Économiques

²⁸ Professions et Catégories Socioprofessionnelles

Premièrement, le taux de chômage des femmes a augmenté de 5,0 points alors que celui des hommes a augmenté de 8,0 points. Deuxièmement, le taux de chômage des 50 ans et plus a augmenté de 4,8 points alors que celui des 25-49 ans a augmenté de 6,9 points et que celui des 15-24 ans a augmenté de 17,4 points (Insee 2016c ; 2016f). Troisièmement, entre 1982 et 2015, le taux de chômage des personnes avec un niveau CITE 6-8 a augmenté de 1,7 points alors que celui des personnes avec un niveau CITE 5 a augmenté de 3,2 points, que celui des personnes avec un niveau CITE 3 a augmenté de 4,5 points, que celui des personnes avec un niveau CITE 2 a augmenté de 4,9 points et que celui des personnes avec un niveau CITE 1 a augmenté de 10,6 points (Insee 2016e ; 2016h). Quatrièmement, entre 1982 et 2015, le taux de chômage des PCS 1 a augmenté de 0,3 point alors que celui des PCS 3 a augmenté de 1,0 point, que celui des PCS 4 a augmenté de 2,2 points, que celui des PCS 2 a augmenté de 3,0 points, que celui des PCS 5 a augmenté de 4,0 points et que celui des PCS 6 a augmenté de 7,0 points (Insee 2016d ; 2016g).

Figure 3 : Taux de chômage



Champ : France métropolitaine, personnes de 15 ans ou plus
Source : Insee 2016f

En France métropolitaine, sur l'année 2015, ce sont les 15-24 ans, les personnes avec un niveau CITE 1 et les PCS 6 qui sont les plus touchés par le chômage (Insee 2016c ; 2016d ; 2016e ; 2016f ; 2016g ; 2016h). Le taux de chômage des 15-24 ans est de 24,0 %, celui des personnes avec un niveau CITE 1 est de 18,1 % et celui des ouvriers est de 14,6 %. En comparaison, le critère de sexe semble relativement moins important pour déterminer le risque de chômage puisque le taux de chômage des hommes est de 10,5 % contre 9,5 % pour celui des femmes.

En France, contrairement à d'autres pays où c'est le salaire qui compte le plus, c'est la sécurité de l'emploi qui semble prioritaire (Bertaux, Delcroix, Pfefferkorn 2014). Elle constitue le premier motif de satisfaction des salariés (ADP 2012, p. 7). Par ailleurs, la

progression du salaire avec l'âge, notamment en lien avec la prime à l'ancienneté, constitue une réelle spécificité française (Gautié 2004). Le salaire se trouve déconnecté de la productivité marginale des salariés et la relation d'emploi à long terme joue un rôle assurantiel qui garantit une rémunération stable quel que soit l'état de la conjoncture (L'Horty 2016).

La satisfaction s'appréhende comme un « état de plaisir » (Thévenet 2000, p. 41) correspondant à un ressenti affectif et subjectif qui s'exprime suite à la réalisation d'attentes conscientes ou inconscientes d'expériences tangibles ou imaginaires (Michel 1991). La notion de satisfaction peut varier selon les contextes organisationnels (Lemoine 2004). Dans un système reposant sur les règles, la satisfaction sera atteinte lorsque les procédures seront respectées, tandis que dans une structure innovante elle supposera des prises d'initiatives et une large autonomie. Le *Tableau 7* présente les variables de la satisfaction au travail.

Tableau 7 : Variables de la satisfaction au travail

Personne	Environnement	Interaction de la personne avec son environnement	Perspectives d'intégration
Personnalité et dimensions affectives liées au sentiment de satisfaction	Conditions de travail et climat social	Capacité d'un environnement à fournir des conditions spécifiques ou des récompenses	Activités valorisées permettant d'atteindre des objectifs personnels, sentiment d'efficacité dans le travail, sentiment d'être soutenu

Source : Lent, Brown 2013b

De nos jours, avec la disparition de la sécurité de l'emploi, la rémunération apparaît comme le premier levier de reconnaissance pour les salariés (Roman 2016, pp. 252-253). Une première étude portant sur les aspects les plus importants du travail positionne la rémunération [57 %] devant l'intérêt du travail [50 %] (TNS Sofres, Logica 2011, p. 10). Une deuxième étude, réalisée auprès de cadres, fait apparaître le niveau de rémunération [71 %] comme une motivation prioritaire, devant la qualité de l'ambiance de travail [47 %] (Avarap 2014). Une troisième étude, réalisée auprès des 20-30 ans, confirme que le travail répond d'abord au besoin de gagner de l'argent [93 %], avant la recherche d'épanouissement [56 %] (Cegos 2017, p. 7). En outre, l'augmentation de salaire demeure le principal facteur de motivation pour rester dans une entreprise (Cart, Henguelle, Toutin 2017).

1.3. L'augmentation du nombre de transitions professionnelles

En créant des obstacles au licenciement, l'État français a renforcé la protection des salariés en CDI et favorisé le développement de nouvelles formes de contrats de travail plus flexibles (Girard 2005) qui complexifient le rapport entre employeurs et employés (Supiot 2016, p. 291). Il s'agit notamment des CDD²⁹, des stages, de l'alternance, de l'intérim, de la sous-traitance, des saisonniers ou encore des auto-entrepreneurs (Thévenet 2012, p. 42). Cette dérive du contrat de travail vers un concept marchand amène les individus à s'évaluer et à se vendre comme des produits créant ainsi des opportunités pour les uns et de la vulnérabilité pour les autres (Glée, Scouarnec 2009). De plus, le passage d'un contrat de travail à un contrat commercial permet à l'entreprise d'écarter certaines contraintes liées au droit du travail et, ensuite, les personnes occupant ces emplois atypiques se retrouvent désavantagées dans l'accès aux prestations d'aide à l'emploi (Boltanski, Chiapello 2011, p. 358).

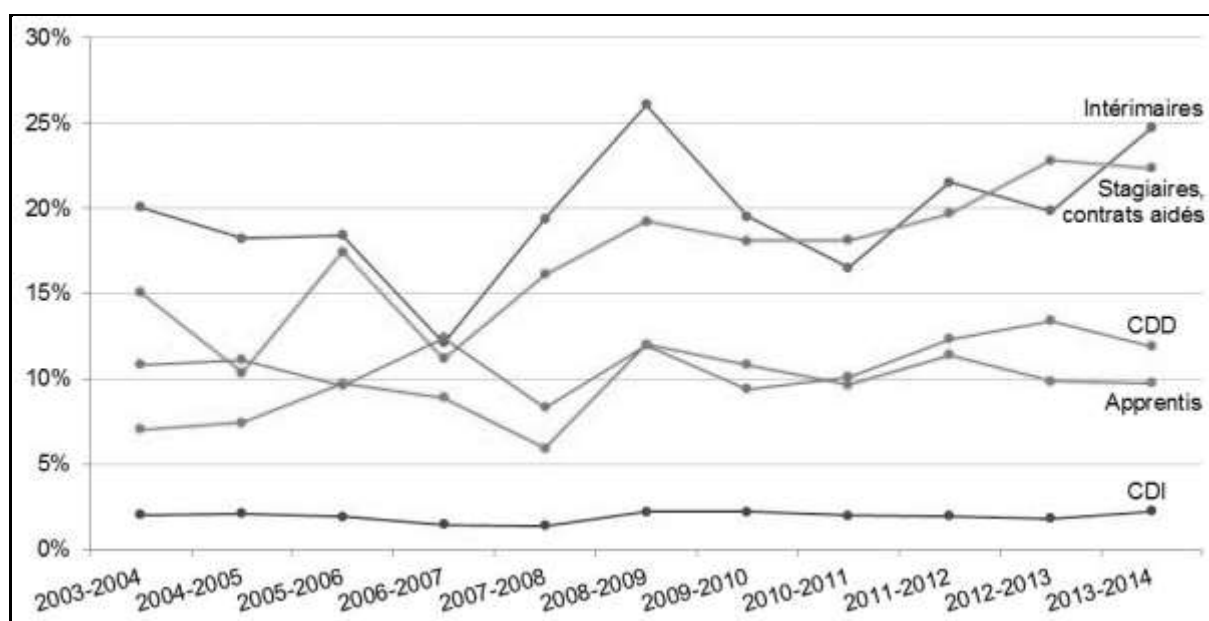
La crise économique a intensifié le recours à cette flexibilité externe (Marchand, Minni 2010). Entre 2003 et 2013, le nombre de CDD de moins d'un mois a doublé tandis que le nombre de CDI proposés est resté stable (Pôle emploi 2014, p. 11). Désormais, sur vingt millions de contrats proposés chaque année, les deux tiers sont des CDD de moins d'un mois. La diversité et la discontinuité des formes de l'emploi vient supplanter le paradigme de l'emploi homogène et stable (Castel 1999, p. 648), ce qui provoque un marché dual du travail que les économistes expriment au travers des notions de « marché primaire » et de « marché secondaire » (Valette-Wursthen 2013). Le marché primaire correspond à un emploi stable et des salaires qui progressent à l'ancienneté tandis que le marché secondaire se caractérise par une précarité de l'emploi et des rémunérations faibles.

Ces nouvelles pratiques de contractualisation de la relation d'emploi ont un impact direct sur les transitions professionnelles (Barbier, Nadel 2000, p. 93). Ainsi, depuis le milieu des années 1970, le nombre de transitions professionnelles ne cesse d'augmenter (Commissariat général du plan 2003, p. 24). Cette augmentation résulte principalement de l'accroissement des transitions avec un passage par le chômage (Flamand 2016, pp. 5-9). Elles représentaient une transition sur cinq dans en 1975 contre 52,0 % sur la période de 2003 à 2008 et 56,7 %

²⁹ Contrat(s) à Durée Déterminée

sur la période de 2008 à 2014. Le passage par le chômage représente souvent une rupture lourde de conséquences dans les trajectoires professionnelles et peut entraîner des déclassements au sens des mobilités descendantes en termes de qualification (Lizé, Prokovas 2007). En outre, le risque de chômage est davantage déterminé par les caractéristiques du dernier emploi que par la formation initiale (Bruyère, Lemistre 2006). Plus généralement, les caractéristiques de l'emploi occupé dans le passé influencent les transitions professionnelles (Nicholson, West 1989) et les trajectoires futures (Bruyère, Lizé 2010). Ainsi, plus qu'une crise de l'emploi, on assiste à une crise de l'avenir (Boisard 2009, p. 174). La *Figure 4* présente le taux de transition annuels de l'emploi vers le chômage selon le type de contrat entre 2003 et 2014.

Figure 4 : Taux de transition annuels de l'emploi vers le chômage selon le type de contrat entre 2003 et 2014



Champ : France métropolitaine, personnes de 15 ans ou plus
 Source : Flamand 2016, p. 20

Au cours des trois dernières années, 26,9 % des personnes en emploi ont connu une transition professionnelle (Adecco Groupe France, et al. 2018, pp. 8-13). Ces transitions prennent différents visages : les formés, les mobiles, les re-actifs, les pré-actifs, les réorientés, les polymorphes. Les « formés » [2,1 % des actifs] ont bénéficié d'une formation ou d'une certification. Les « mobiles » [7,8 % des actifs] ont connu des formes d'emplois temporaires exigeant des transitions récurrentes. Les « re-actifs » [5,8 % des actifs] ont dû s'éloigner de l'emploi pendant un certain temps avant de revenir, notamment dans le cadre d'un congé

maternité et/ou parental. Les « pré-retraités actifs » [1,9 % des actifs] cumulent leur retraite avec une activité que certains d'entre eux considèrent comme une vocation. Les « réorientés » [1,5 % des actifs] ont changé de profession ou de domaine d'activité sans avoir eu recours à une formation. Les « polymorphes » [7,8 % des actifs] cumulent plusieurs types de transition présentés dans les catégories précédentes.

Ces transitions professionnelles sont des situations stressantes pour les personnes concernées (Hamburg, Coelho, Adams 1974). Un changement de carrière est rarement une transformation soudaine, faisant passer d'une situation de travail à une autre, sans écueils ni renoncements (Deltand 2017). La reconversion n'est pas le fruit d'une volonté personnelle qui donnerait à chacun la force de s'arracher aux pesanteurs sociales et de reprendre en main sa vie professionnelle mais apparaît comme le produit de la combinaison particulière de forces internes et de forces externes (Denave 2015, p. 37). Si certaines personnes choisissent de changer d'entreprise dans le but d'obtenir un emploi potentiellement plus enrichissant, d'autres sont obligées de trouver un nouvel emploi parce que leur entreprise réduit ses effectifs, supprime progressivement des postes, se restructure ou parce qu'elles sont renvoyées (Raider, Burt 1996). Qu'ils soient liés à une inadéquation de compétences, à un licenciement ou à des chocs de la vie privée, les accidents de carrière sont devenus des événements inévitables de la vie active (Margolis, Yassin 2017, pp. 101-103).

Cette instabilité croissante dont sont victimes les salariés fragilise leur identité professionnelle (Laval 2004, p. 37). Cette identité ne concerne pas seulement le choix d'un métier ou l'obtention de diplômes mais correspond à la construction personnelle d'une stratégie identitaire mettant en jeu l'image de soi, l'appréciation de ses capacités et la réalisation de ses désirs (Dubar 2015, p. 114). En outre, cette identité implique une reconnaissance par les autres (Sainsaulieu 2014, p. 422) qui peut s'exprimer au travers de l'organisation, des supérieurs hiérarchiques, des clients ou des collègues (Bigi, et al. 2015, p. 283). L'efficacité symbolique de cette reconnaissance provient des jugements proférés qui portent sur l'utilité et la beauté (Dejours 2011, pp. 23-24). Le « jugement d'utilité » fait référence au désir du salarié de se sentir utile économiquement, socialement ou techniquement. Le « jugement de beauté » s'énonce toujours en termes esthétiques et octroie en retour l'appartenance à un collectif, à un métier, à une communauté.

Plus de transitions, ce sont également des négociations et des transactions sans cesse renouvelées, mais aussi des arbitrages incessants entre les paramètres situationnels et les aspirations à une vie professionnelle mobilisatrice (Chauvet 2018). Les dilemmes sont plus nombreux aujourd'hui et plus difficiles à résoudre, en lien avec la faible prévisibilité des conséquences des décisions prises. Sans le sentiment de sécurité et les soutiens psychologiques procurés par le cadre protecteur des petites communautés et des traditions (Giddens 1991, pp. 33-34), les salariés se retrouvent livrés à eux-mêmes (Castel 2003, p. 45) dans une situation de vulnérabilité croissante (Lallement 2007, p. 337). C'est pourquoi, au sein d'un marché du travail de plus en plus flexible, il est nécessaire de développer davantage de structures de soutien pour accompagner les personnes (Watts 2000).

Les marchés transitionnels du travail désignent l'aménagement systématique et négocié de l'ensemble des positions temporaires de travail et d'activité dans un pays ou une région (Gazier 2005, pp. 131-134). Ils reposent sur plusieurs principes de fonctionnement : renforcer le pouvoir individuel, rechercher l'efficacité dynamique, rechercher l'emploi durable et activer les coopérations (Gazier 1999). Pour renforcer le pouvoir individuel, il faut donner aux personnes qui font face à des transitions critiques à un moment donné de leur vie, les moyens de les gérer, non seulement sans conséquence négatives cumulatives, mais aussi en conservant ou en reprenant l'initiative. Rechercher l'efficacité dynamique, c'est économiser l'argent public en finançant des activités socialement utiles et inciter l'ensemble des acteurs du marché du travail à substituer des dépenses actives à des dépenses passives. Rechercher l'emploi durable, c'est l'accès à l'emploi régulier et non la multiplication de circuits de petits boulots sans perspectives de promotion. Activer les coopérations, c'est travailler avec les réseaux locaux et les services de l'emploi, notamment les partenariats publics-privés.

2. L'égalité des chances dans une société méritocratique

Cette deuxième partie porte sur l'égalité des chances dans une société méritocratique. Premièrement, nous présentons le fonctionnement de la justice sociale dans une société méritocratique. Deuxièmement, nous nous intéressons aux inégalités de trajectoires professionnelles. Troisièmement, nous nous interrogeons sur le maintien de l'employabilité.

2.1. La justice sociale dans une société méritocratique

Dans une société méritocratique, l'« égalité des chances » repose sur l'idée que les réalisations finales d'un individu, les éléments constitutifs de son bien-être, ne devraient dépendre que de ses efforts et non de dotations héritées dont il ne peut être tenu pour responsable (Cling, et al. 2006). Dans cette perspective, la responsabilité individuelle devient indispensable pour que chacun ait ce qu'il mérite, en bien comme en mal (Michaud 2013, pp. 57-58). Il s'agit d'un nouveau modèle de justice sociale qui s'inscrit dans une conception morale du mérite, qui instaure une distinction entre les bénéficiaires et qui transforme fondamentalement la doctrine de la solidarité (Gutnik 2012).

Une discrimination est un traitement défavorable qui peut se manifester de manière directe ou indirecte (Loi n° 2008-496). Il y a discrimination directe si une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre personne ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable. Il y a discrimination indirecte si une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes. Le *Tableau 8* présente les critères de discrimination prohibés par la loi en France et à l'international.

Tableau 8 : Critères de discrimination prohibés par la loi

Critères de discrimination issus de textes européens ou internationaux	Critères de discrimination relevant de la seule législation française
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Âge ▪ Sexe ▪ Origine ▪ Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une prétendue race ▪ Grossesse ▪ État de santé ▪ Handicap ▪ Caractéristiques génétiques ▪ Orientation sexuelle ▪ Identité de genre ▪ Opinions politiques ▪ Activités syndicales ▪ Opinions philosophiques ▪ Croyances ou appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion déterminée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation de famille ▪ Apparence physique ▪ Patronyme ▪ Mœurs ▪ Lieu de résidence ▪ Perte d'autonomie ▪ Particulière vulnérabilité résultant de la situation économique ▪ Capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français ▪ Domiciliation bancaire

Source : Défenseur des droits 2018

La discrimination ne repose pas toujours sur un seul motif (Lanquetin 2009). Elle peut être fondée sur une base multiple en combinant plusieurs de ces critères prohibés par la loi (Défenseur des droits 2017, p. 9). Les discriminations multiples se divisent en trois catégories : discrimination successive, discrimination cumulative, discrimination intersectionnelle. La « discrimination successive » est une combinaison de plusieurs motifs discriminatoires qui apparaissent les uns après les autres sans aggraver mutuellement chacun d'eux. La « discrimination cumulative » laisse apparaître plusieurs motifs discriminatoires qui interviennent en même temps et s'ajoutent les uns aux autres. La « discrimination intersectionnelle » correspond à l'interaction de plusieurs motifs discriminatoires entre eux pour produire une nouvelle forme de discrimination.

Les discriminations multiples provoquent des effets aggravés de non-intégration, de vulnérabilité et d'exclusion (Daugareilh 2011). Le concept d'« intersectionnalité » permet d'appréhender la complexité des identités sociales par une approche intégrée qui réfute le cloisonnement et la hiérarchisation des grands axes de la différenciation sociale (Martin, Naves 2015, p. 34). Elle postule une interaction de ces différences dans la production et la reproduction des inégalités sociales. Par ailleurs, on parle de « discrimination systémique » pour décrire une situation d'inégalité cumulative et dynamique qui résulte de l'interaction sur le marché du travail, de pratiques, de décisions ou de comportements individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres du groupe visés (Chicha-Pontbriand 1989, p. 85). Par exemple, il peut s'agir d'un processus de recrutement qui exclut systématiquement des personnes de l'embauche, qui les affecte uniquement dans certains emplois ou qui limite leurs possibilités de promotion (Miné 2016, p. 114).

La non-discrimination est une condition majeure pour le respect du droit fondamental de l'égalité des chances et des traitements (Vigeo 2011, p. 6). Même si, au regard du droit international humanitaire et du travail, la garantie de ce principe incombe traditionnellement aux États, son caractère universel le rend directement opposable aux individus et aux groupes composant la société au sens large et à ce titre aux entreprises, quels que soient leurs lieux d'implantation, leurs tailles et leurs activités. Par ailleurs, les termes d'égalité et de non-discrimination peuvent être considérés comme des termes interchangeables dans la mesure où ils représenteraient les deux faces, positive et négative, d'un même principe (Martin 2006, pp. 515-516). Néanmoins, sur le plan théorique, le principe d'égalité véhicule une interdiction

générale de discrimination tandis que le principe de non-discrimination s'appuie sur l'énumération de critères d'appréciation interdits. De plus, l'idée d'égalité ou de non-discrimination donnent lieu à des interprétations très hétérogènes qui renvoient fondamentalement à la question du statut théorique accordé à la notion de « différence » et celle de l'articulation entre le différent et le non différent (Edel 2015). Or, ce statut et cette articulation restent largement impensés ou, pour le moins, hautement problématiques en ce sens que la littérature juridique relative à l'égalité reste enfermée dans des contradictions qui ne sont bien souvent ni aperçues ni résolues.

Le principe de non-discrimination admet classiquement des exceptions relatives à l'âge, à l'inaptitude médicalement constatée et au handicap (Thibault 2009). Les différences de traitement fondées sur l'âge ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un but légitime, notamment par le souci de préserver la santé ou la sécurité des salariés, de favoriser leur insertion professionnelle, d'assurer leur emploi, leur reclassement ou leur indemnisation en cas de perte d'emploi, et lorsque les moyens de réaliser ce but sont nécessaires et appropriés. En outre, la différenciation est d'autant plus admise qu'elle apparaît comme l'expression voire comme l'instrument de l'égalité (Borgetto 2008) : le Conseil constitutionnel considère que la volonté de venir en aide à des catégories de personnes défavorisées constitue un motif d'intérêt général autorisant le législateur à déroger au principe d'égalité, soit pour refuser le bénéfice de certains droits à ces catégories de personnes, soit au contraire pour leur en reconnaître de spécifiques (Radé 2011, p. 192). Dans ces conditions, le respect dû au principe de non-discrimination s'efface derrière la volonté de remédier aux discriminations dont certains groupes sociaux font l'objet (Chevalier 2003).

La philosophie des « discriminations positives » pourrait se résumer de la façon suivante : instaurer des inégalités pour restaurer l'égalité (Bougrab 2007, p. 1). En effet, à compétences égales de deux candidats, la discrimination positive consiste à retenir un candidat appartenant à un groupe minoritaire faisant habituellement l'objet de discriminations (Amadiou 2013, pp. 247-248). Dans ces circonstances, c'est le candidat appartenant au groupe majoritaire qui est discriminé. Les défenseurs de la discrimination positive expliquent qu'il n'y a pas d'injustice ou de favoritisme car on n'a pas choisi de candidat moins compétent. Dans la plupart des cas, les arguments en faveur de la discrimination positive relèvent soit du

paradigme de la justice compensatoire, soit d'une célébration de la diversité culturelle dont cette politique pourrait être considérée comme le vecteur (Sabbagh 2003, p. 399).

Les discriminations positives sont censées réparer les conséquences de discriminations mais, dès lors qu'est bien introduite une discrimination, elle sera toujours positive pour celui qui en bénéficie et négative pour celui qu'elle exclut (Le Pourhiet 2001). De surcroît, cette stratégie conduit à des effets pervers comme l'exagération de la victimisation, la déformation des causalités légitimant les revendications, la culpabilité corollaire des dominants et le risque de renforcer les stéréotypes et les préjugés que les politiques prétendent combattre. D'une part, ceux qui ne peuvent bénéficier des avantages associés à la discrimination positive se sentent parfois traités injustement et arrivent à se considérer eux-mêmes comme discriminés les amenant à remettre en cause ces mesures (Bourguignon, Herman 2015). D'autre part, ces programmes jettent un doute sur les compétences des bénéficiaires qui soupçonnent et sont soupçonnés d'avoir obtenu un avantage de manière indue. Enfin, il est donc plus facile d'accorder une discrimination positive que d'y mettre un terme (Villenave 2006). C'est la raison pour laquelle, partout où ces politiques transitoires ont été instaurées, elles ont fini par s'enraciner durablement (Calvès 2016, p. 40).

Les stéréotypes sont des croyances partagées concernant les caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais souvent aussi des comportements, d'un groupe de personnes (Leyens, Yzerbyt, Schadron 1996, p. 24). Ils ont pour effet de légitimer les inégalités au sein de la société (Pratto, Henkel, Lee 2013). Les préjugés sont généralement définis comme une attitude négative rigide et généralisée à l'égard d'un groupe (Eagly, Diekmann 2005). Ceux-ci se forment dès l'enfance (Cramer, Steinwert 1998 ; Harriger, et al. 2014).

La discrimination positive à la française intervient dans une logique de rattrapage sans intervention sur les processus plus fondamentaux qui sont à la source de l'inégalité des chances à l'école (Wuhl 2008), cela s'apparente à un ravalement de façade (Calvès 2001). En outre, la discrimination positive n'établit aucune relation systématique entre les questions de justice et celles de l'efficacité économique. Or, dans la plupart des situations, il y a confrontation entre des orientations plus justes, mais plus coûteuses, et des orientations moins justes, mais plus économes en ressources et donc plus efficaces. Enfin, la « technique du quota », imposée en France dans des domaines aussi variés que le droit de la fonction

publique, l'emploi, l'aménagement du territoire, l'accès aux fonctions électives ou le droit de l'audiovisuel, ne vise pas à garantir une véritable égalité des chances mais une « égalité de résultats » totalement déconnectée du marché (Calvès 2004).

2.2. Les inégalités de trajectoires professionnelles

Notre système social est complexe et particulièrement sélectif (Boulte 1995, pp. 88-89). Et, même si l'ensemble de la population active est confronté à de multiples tensions sur un marché du travail toujours plus compétitif, les inégalités entre les salariés n'ont pas disparu pour autant (Lallement 2010, p. 84). Premièrement, tout le monde n'est pas armé pour affronter cette situation (Castel 2003, p. 45). De par sa naissance, chaque individu ne dispose pas des mêmes capitaux économique, social et culturel qui sont des éléments déterminants pour trouver sa place sur le marché du travail (De Gaulejac 2009, p. 271). Deuxièmement, des discriminations apparaissent au cours de la recherche d'emploi et durant toute la carrière (Défenseur des droits 2017, p. 2). Troisièmement, les nouvelles pratiques de contractualisation de la relation d'emploi conduisent à un accroissement des inégalités entre les travailleurs (Charmettant 2012). Quatrièmement, en produisant une représentation inversée de la réalité, les politiques en faveur de l'égalité des chances assurent une reproduction de la structure sociale (Poirmeur 2000).

Au final, les difficultés de l'emploi se reportent sur les femmes, les jeunes et les personnes peu qualifiées (Jolly, Prouet 2016, p. 4) qui se retrouvent à occuper des emplois de mauvaise qualité avec un salaire mensuel net inférieur à 750 euros, un contrat de travail d'une durée inférieur à un mois, un emploi à temps partiel contraint ou des conditions de travail difficiles (Lizé, Prokovas 2011). Cette situation est non seulement injuste mais elle montre aussi la grande inefficacité de notre système (Ralle 2006).

Concernant la différence de sexe, il s'agit de l'un des principaux motifs des expériences de discrimination liées au travail (Défenseur des droits 2017, p. 8). Malgré l'arrivée de nouvelles générations de femmes de plus en plus actives (Afsa Essafi, Buffeteau 2006) et la forte croissance du nombre de femmes parmi les cadres et professions intermédiaires (Maruani, Reynaud 2004, p. 46), les observations du marché du travail montrent une ségrégation partielle du marché du travail entre emplois féminins et masculins, des différences dans le déroulement des carrières, une surreprésentation des hommes dans les emplois les plus

qualifiés, de plus grandes difficultés à obtenir une promotion, une surqualification des femmes et une persistance des écarts de salaires (Havet, Sofer 2002). Dans les entreprises, les inégalités de traitement entre les sexes concernent notamment les pratiques de gestion des compétences et de gestion des carrières (Laufer 2004).

Il existe un phénomène de « ségrégation professionnelle » (Argouarc'h, Calavrezo 2013, p. 1) qui provient principalement de la faible mixité du monde du travail et des choix d'orientation professionnelle, des rapports sociaux dans la sphère privée ou familiale (Milewski 2004) et de certaines pratiques discriminatoires des entreprises (Châteauneuf-Malclès 2011). Ainsi, la réalisation de l'égalité femmes-hommes se heurte à des mécanismes de reproduction des inégalités comme à de nouvelles dynamiques productrices de discriminations (Gavray 2008). Malgré la féminisation d'un grand nombre de métiers tout au long du XX^e siècle (Maruani, Meron 2012, pp. 166-192), les femmes n'occupent pas les mêmes métiers que les hommes (Minni 2015), elles ne travaillent pas dans les mêmes secteurs d'activité que les hommes (Lemière 2013, p. 25), elles sont plus souvent à temps partiel (Milewski 2008) et leurs carrières sont moins prestigieuses que celles des hommes (Bender, Pigeyre 2008).

Les orientations scolaires et professionnelles, mais aussi la famille, demeurent caractérisées par une distribution sexuée des rôles, des places et des qualités supposées et par hiérarchie entre le féminin et le masculin toujours forte (Gavray 2008). Ces résistances culturelles et sociales affectent la réussite scolaire (Plante, Théorêt, Eizner Favreau 2010) et enferment les filles et les garçons dans des orientations différenciées (Bosse, Guégnard 2007). D'une part, l'attitude asymétrique des parents envers les filles et les garçons génèrent des inégalités (Duru-Bellat 1994). D'autre part, les émissions télévisées destinées aux jeunes enfants apparaissent particulièrement caricaturales tant elles vont dans le sens d'un renforcement massif de ces stéréotypes sexués (Bigeon, Dosnon, Guichard 2010). Enfin, certains chercheurs peuvent avancer des validations pseudo-scientifiques sur le bienfondé des stéréotypes sexistes (Vidal 2017, p. 59).

Quel que soit le niveau de diplôme, les spécialités de formation sont différentes en fonction du sexe (Rouard, Joseph 2014, pp. 14-15). En 2015, dans les classes de terminale au lycée, les filles étaient surreprésentées dans la filière de la santé et du social [89,1 %] et sous-représentées dans la filière des sciences et technologies industrielles [6,6 %] (Observatoire des inégalités 2017, p. 83). De plus, les diplômes masculins sont ceux qui débouchent le plus

rapidement et le plus fréquemment sur un travail à temps plein lié au domaine d'étude tandis que les diplômés féminins mènent plus souvent à un emploi précaire et qui n'est pas forcément lié à la formation suivie (Fernandes 2011). Le *Tableau 9* présente le taux de féminisation des disciplines universitaires.

Tableau 9 : Taux de féminisation des disciplines universitaires

Disciplines universitaires	Part des femmes
Plurilettrés, langues, sciences humaines	74,6 %
Langues	73,7 %
Arts, lettres, sciences du langage	69,6 %
Plurisanté	68,5 %
Sciences humaines et sociales	67,8 %
Droit sciences politiques	65,3 %
Pharmacie	63,9 %
Médecine-odontologie	62,4 %
Sciences de la nature et de la vie	60,5 %
Pluridroit, sciences économiques, administration économique et sociale	59,8 %
Administration économique et sociale	58,4 %
Sciences économiques, gestion	53,0 %
Plurisciences	43,2 %
Sciences et techniques des activités physiques et sportives	29,0 %
Sciences fondamentales et application	25,6 %

Source : Ministère de l'éducation nationale 2017

Dès leur entrée dans la vie active, les femmes sont discriminées en tant que potentielles futures mères et la survenance effective d'une grossesse conforte et renforce ces inégalités (Défenseur des droits 2017, p. 13). De plus, parce qu'elle est généralement mal gérée et qu'elle donne lieu à des dysfonctionnements du côté organisationnel, la maternité continue d'être vue négativement par l'entreprise (Voynnet-Fourboul, Ghiulamila, Levet 2007). Enfin, du fait des interruptions d'activité liées à la naissance des enfants, la parentalité influence indubitablement l'emploi (Pailhé, Solaz 2007) et la carrière des femmes (Berton, Huiban, Nortier 2011). Néanmoins, la parentalité ne suffit pas à justifier l'écart de salaire entre les femmes et les hommes (Meurs, Pailhé, Ponthieux 2010).

La majorité des emplois occupés par les femmes demeure concentrée sur un petit nombre de métiers fortement féminisés (Laufer 2007) qui sont, la plupart du temps, sous-valorisés

socialement et sous-rémunérés (Gavoille, Lebègue, Parnaudeau 2014). La question des inégalités salariales est un sujet complexe car elle témoigne du caractère imbriqué de l'ensemble des inégalités dont sont encore victimes les femmes sur le marché du travail et dans les entreprises (Lemière, Silvera 2008). En moyenne, le salaire des femmes est inférieur de 20,0 % à celui des hommes (Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, DGT, Dares 2016, p. 623). Les disparités salariales entre les femmes et les hommes commencent dès l'entrée dans la vie active et l'écart se creuse après dix années passées sur le marché du travail (Couppié, Dupray, Moullet 2012).

Selon une étude de Mediaprism (2012, p. 17), 57 % des personnes pensent que le métier d'assistant maternel convient mieux aux femmes et 52 % des personnes pensent que le métier de conducteur d'engins de chantier convient mieux aux hommes. Dans le recrutement, les employeurs ont tendance à privilégier les hommes et entretiennent des stéréotypes quant aux compétences féminines et aux métiers féminins (Poilpot-Rocaboy, Kergoat 2010). Dans le secteur industriel, certaines ouvrières et certains ouvriers sont d'accord pour valider la répartition du travail selon le sexe (Duhin 2001). D'un côté, ces personnes considèrent les femmes ne seraient pas en mesure d'effectuer un effort physique important. De l'autre, elles pensent que les tâches nécessitant des qualités comme la patience, la minutie et l'attention ne seraient pas adaptées aux hommes. Ces idées entretiennent un discours stéréotypé sur les femmes et les hommes qui ne fait pas l'unanimité et qui donne lieu à des débats en usine. Le *Tableau 10* présente le taux de féminisation des métiers dans les industries alimentaires.

Tableau 10 : Taux de féminisation des métiers dans les industries alimentaires

Familles de métiers	Part des femmes
Contrôles, analyses et laboratoire	72 %
Gestion, administration, informatique, ressources humaines	69 %
Marketing	65 %
Qualité, hygiène, sûreté, sécurité, environnement	61 %
Innovation, recherche et développement	47 %
Achats, commercialisation et ventes	43 %
Production	37 %
Logistique	21 %
Maintenance et travaux neufs	3 %

Source : Observia 2013, p. 9

À la naissance des enfants, pour paraître rationnel par rapport aux politiques de gestion de la main d'œuvre et aux modes d'organisation du travail (Laufer 2014, p. 10), un certain nombre de couples choisissent de privilégier la carrière du mari (Cadet, Diederichs-Diop, Legay 2007). Parce qu'elles suscitent un sentiment de culpabilité, les attentes sociales d'être une « bonne mère » et une « bonne ménagère » conduisent les femmes à réduire leur temps de travail et l'énergie consacrée à leur vie professionnelle (Poilpot-Rocaboy, Berthe, Chan 2018). La progression de carrière des femmes se retrouvent alors freinée par les responsabilités en matière d'éducation des enfants et les tâches ménagères qu'elles continuent d'effectuer (Perrot 2007).

Le fait que les femmes soient assignées aux tâches domestiques, qui sont à la fois dévalorisées et gratuites, signe un mode particulier de contrat de travail entre les deux sexes (Duru-Bellat 2017, p. 135). Cette division sexuée du travail se fonde sur des préjugés défavorables aux femmes et confère à l'homme une meilleure part dans la société (Bourdieu 1998, pp. 38-39). D'une part, certaines femmes adoptent des comportements d'auto-élimination liés aux modes de socialisation sexuée dans la famille, à l'école et au travail (Marry 2004, p. 23). D'autre part, lorsque les femmes investissent des univers masculins, elles sont confrontées à des représentations tenaces sur leurs rôles d'épouses et de mères (Malochet 2007). Enfin, l'État français hésite à se positionner entre deux idéaux qui coexistent : celui de la « mère au foyer » et celui de la « mère travailleuse » (Tremblay 2012, p. 271).

Afin d'échapper à l'univers sexué du travail salarié et à la prégnance des contraintes familiales, certaines femmes optent pour des stratégies professionnelles de retour aux études, de report du mariage ou de report de la maternité (Coderre, Denis, Andrew 1999, p. 80). De plus, pour atteindre les hautes sphères de direction où les femmes restent minoritaires (Marchand, Saint-Charles, Corbeil 2007) et où les obstacles sont de plus en plus nombreux (Lyness, Thompson 1997), les femmes cadres sont contraintes d'abandonner certaines conduites relatives au stéréotype de la femme au travail (Doutre 2012), de s'aligner sur le modèle masculin du cadre entièrement dévoué à son travail (Marry 2004, p. 252) et de profiter des attitudes positives envers les femmes (Belghiti-Mahut 2004).

Concernant la différence d'âge, il s'agit de la première forme de discrimination dans l'emploi (Observatoire des discriminations 2006, p. 2). D'une part, les préjugés sur l'âge des candidats sont encore dominants lors des processus de recrutement (Guerfel-Henda, Peretti 2009). Les

jeunes peuvent être qualifiés d'infidèles envers leur entreprise, individualistes, manquant de conscience professionnelle, faisant état d'un trop faible investissement dans le travail (Bastiani Guthleber 2010, p. 84) et on leur reprocherait leur manque d'expérience professionnelle (À compétence égale 2014a, p. 13). Les seniors peuvent endosser l'image de salariés obsolètes, démotivés et sous-performants (Bastiani Guthleber 2010, p. 134) à qui on reprocherait leur salaire trop élevé (À compétence égale 2014b, p. 13). D'autre part, la protection de l'emploi en France a un effet ambigu sur l'inégalité (Bourguignon 2012, p. 50). Pour les jeunes qui entrent sur le marché du travail, l'ajustement de l'offre et la demande d'emploi, défavorable aux nouveaux venus (Eckert, Mora 2008), réduit de plus en plus leurs chances de parvenir à un emploi stable (Flamand 2016, p. 44). Pour les seniors, l'existence de seuils d'âge plus ou moins flous (Jolivet 2003) et le retard français en matière d'allongement de la vie active a pour effet de maintenir les barrières et les discriminations liées à l'âge (Guillemard 2013).

Cette division du travail par génération constitue une spécificité française (Marchand 2004) qui a pour effet d'accentuer les inégalités en reportant les difficultés du marché du travail sur les jeunes et les seniors (Duyck 2009). L'âge exclut de l'emploi et limite le retour à l'emploi (Tarty 2006) : les jeunes se retrouvent coincés dans les stages (Glammann, Grima 2010) et des petits boulots tandis que les seniors sont exilés de l'emploi (Auer, Gazier 2008, p. 162). Pourtant, l'âge renvoie à de multiples significations et représentations (Ennuyer 2011) qui évoluent dans le temps et dans l'espace (Guérin 2011, p. 43). Un âge donné possède un caractère hautement relatif qui peut faire l'objet d'une perception très variable d'un contexte professionnel à un autre, y compris au sein d'un même établissement (Falcoz 2007).

Pour les jeunes, la difficulté de l'emploi ne réside pas dans le fait de décrocher son premier emploi à court terme mais dans le fait d'obtenir un travail stable et en adéquation avec son domaine de qualification (Grelet, Vallet, Zdrojewski 2007). De plus, la multiplication des contrats courts et les périodes sans emploi créent un risque d'enfermement dans l'emploi temporaire (Conseil d'orientation pour l'emploi 2009, p. 25). Enfin, les compétences qui ne sont pas exploitées ont toutes les chances de s'atrophier, ce qui nuit à l'employabilité et devient une source de frustration, voire d'exclusion sociale (OCDE 2015, p. 20).

Pour les seniors, les opportunités professionnelles diminuent avec l'âge (Hutchens 1988), la propension à changer d'emploi décline avec le temps (Dupray, Recotillet 2009) et les

pratiques de mobilité semblent inefficaces (Saint-Germes, Pijoan, Briole 2013). En outre, les modes de gestion des seniors sont uniquement curatifs (Loos-Baroin 2006) et peuvent engendrer des effets pervers en renforçant les barrières liées à l'âge (Guillemard 2007). Par ailleurs, même si elles ne sont plus financées par l'État, le recours à des mesures liées à l'âge demeure un réflexe managérial tenace, ce qui montre la difficulté qu'ont les entreprises à se détacher des pratiques de discrimination par l'âge (Bellini 2010).

Concernant la différence de niveau d'éducation, il permet d'évaluer le phénomène de « reproduction culturelle » (Peugny 2013, p. 57). Ce dernier fait référence à la transmission d'un patrimoine culturel entre les générations (Bourdieu 1971) qui tend à reconduire les rapports de force sociaux existants entre les individus (Robichaud, Crevier 2016). De plus, avec la hausse globale de la scolarisation et de la durée des études (Durier 2006), le diplôme occupe une place de plus en plus importante dans l'insertion professionnelle (Lima, Trombert 2016, pp. 30-31). Enfin, la rigidité du marché du travail français, largement dénoncée par les organisations internationales (Gri 2014), réduit les chances d'insertion des personnes les moins qualifiées (Albertini, et al. 2016).

Les familles façonnent l'enfant dès son plus jeune âge de telles sortes que les pratiques éducatives des parents, le vécu psychosocial à la fois scolaire et professionnel, ainsi que leurs attitudes envers les savoirs et leurs sources représentent des influences déterminantes pour l'identité du jeune, pour son parcours scolaire et son avenir (Liechti 2012, p. 21). Elles peuvent également forger des barrières symboliques qui n'ont pas lieu d'être et qui contribuent d'elles-mêmes à la reproduction sociale sans que le système d'orientation ne corrige le tir (Observatoire des inégalités 2015, p. 52). Si les attentes et les compétences familiales constituent des repères clefs pour réfléchir à son orientation professionnelle, le milieu scolaire intervient, notamment pour les jeunes de milieu social modeste, généralement, en limitant les possibles (Cohen-Scali 2010, p. 34). En outre, les stratégies des acteurs de l'orientation scolaire et les ressources disponibles qui sont spécifiques à chaque territoire contraignent les processus d'orientation des élèves et agissent, en milieu rural notamment, sur les opportunités de choix et de promotion qui s'offrent à eux (Berthet, et al. 2010).

À travers ses procédures d'orientation, de sélection et de choix des établissements, le système éducatif français entretient une ségrégation scolaire qui pousse les enfants d'ouvriers et d'employés vers l'enseignement professionnel (Terrail, Poullaouec 2015) tandis que les

enfants de cadres se dirigent vers une filière d'élite (Duru-Bellat, Kieffer 2008). C'est notamment dans l'accès aux filières très sélectives et essentielles dans la reproduction des élites que les inégalités restent les plus marquées (Bruno 2009, p. 151). D'une part, l'école n'est donc pas indifférente aux différences (Crahay, Felouzis 2012). Elle ne corrige pas non plus les inégalités d'origine socioéconomique ou socioculturelle. Au contraire, elle les amplifie en engendrant ce qu'il est convenu d'appeler un « effet Mathieu » : elle donne davantage à ceux qui sont dotés des meilleurs atouts. D'autre part, on observe alors un « effet Pygmalion » : les attentes des enseignants à l'égard du comportement des enfants peuvent devenir une prophétie autoréalisatrice (Rosenthal, Jacobson 1968). Lorsqu'on croit que des enfants sont plus intelligents alors ils manifestent un plus grand développement intellectuel. Au final, au contact de la scolarisation, les inégalités sociales initiales se transforment en inégalités scolaires (Felouzis 2014, p. 69). De surcroît, en France, comme dans d'autres pays de l'OCDE³⁰, ce sont encore trop souvent les élèves ayant obtenu des résultats médiocres au collège qui sont orientés vers la voie professionnelle, cette dernière souffrant par conséquent d'un réel problème d'image (OCDE 2016, pp. 19-20).

Dans les faits, la mise en place d'une égalité formelle des chances pourrait être au service d'une légitimation des privilèges (Bourdieu, Passeron 1990, p. 44). Une des meilleures attestations du privilège accordé aux valeurs charismatiques qui porte l'institution scolaire à ignorer le travail proprement scolaire d'acquisition est le culte voué à la précocité, valorisée en tant qu'indice du don (Bourdieu 1989, p 34). L'idée de précocité est une construction sociale qui ne se définit que dans le rapport entre l'âge auquel est accomplie une pratique et l'âge considéré comme normal pour l'accomplir. L'élève précoce, dont la limite est l'enfant prodige ou, comme on dit aujourd'hui, le surdoué, attesterait, par la rapidité quasi miraculeuse de son apprentissage, de l'étendue des dons qui lui permettent de faire l'économie du lent travail d'acquisition auquel sont voués les individus ordinaires. En fait, la précocité n'est qu'une des retraductions scolaires du « privilège culturel ».

À tous les degrés de l'enseignement, la corrélation entre les difficultés scolaires des élèves et la catégorie sociale à laquelle appartient leur famille apparaît avec netteté (Best 1999, p. 48). D'un côté, les familles qui encouragent les expériences à l'étranger et ayant la capacité

³⁰ Organisation de Coopération et de Développement Économiques

financière pour offrir ce type de séjour à leurs enfants favorisent ainsi leur intégration sur un marché européen du travail (Gérard, Voin 2013) où l'on constate également que le niveau de diplôme améliore significativement la qualité des transitions professionnelles (Erhel, Guergoat-Larivière 2013). De l'autre, pour les membres des classes populaires, l'arrêt des études est souvent présenté comme une expérience vécue à contrecœur que ce soit par manque d'argent, sur ordre parental à cause du besoin de s'occuper de la fratrie ou d'une orientation scolaire non choisie (Martuccelli 2006, p. 38).

Le diplôme n'est pas seulement un certificat de compétences (Charles 2015, p. 139), c'est un « passeport » pour accéder aux meilleurs emplois et aux catégories sociales supérieures (Peugny 2013, p. 59). Toutefois, dans le contexte actuel du marché du travail, le diplôme apparaît de plus en plus nécessaire mais il est aussi de moins en moins suffisant (Terrail, Poullaouec 2015). Alors, dans l'espoir de sécuriser leur parcours, certains étudiants poursuivent une course aux diplômes (Geoffroy 2015). Ce phénomène de « suréducation » conduit progressivement vers un déclassement des diplômés (Plassard 2015), c'est-à-dire à la perte de valeur de certains titres scolaires (Doazan, Eckert 2014), et entraîne un déclin du travail non qualifié (Goux, Maurin 1997) dans la mesure où les emplois les moins qualifiés se retrouvent de plus en plus occupés par des personnes détenant un baccalauréat au détriment des moins diplômés (Béduwé 2005). En définitive, cette situation conduit à une relégation de ceux qui n'ont pas de diplômes et à une frustration chez les surdiplômés qui ont des prétentions qui les rendent inemployables (Godet 2013, p. 110).

Comme tous les diplômes ne se valent pas pour les recruteurs (Morin 2012), le risque de déclassement des diplômés diffère en fonction de la spécialité et de la filière de formation (Lemistre 2006). Dans la filière professionnelle, l'obtention d'un baccalauréat n'offre pas davantage de chance d'accéder à un entretien d'embauche que la détention d'un CAP et cela ne semble pas non plus impacter le niveau de rémunération lors du recrutement (Fremigacci, et al. 2013). Les diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce favorisent l'insertion professionnelle des jeunes notamment grâce à la mise en place de dispositifs d'accompagnement à la recherche de stage, à la réalisation du CV³¹ ou encore l'aide à la construction du projet professionnel (Calmand, Ménard, Mora 2015, p. 25). Cependant,

³¹ Curriculum(s) Vitæ

l'accès aux filières de formation les plus rentables n'est pas fondé sur la performance scolaire mais suppose de mobiliser des ressources d'ordre économique, social et culturel qui sont inégalement réparties entre les jeunes (Daverne, Dutercq 2013, p. 6).

Les stages de qualité, c'est-à-dire ceux qui sont réalisés dans le cadre d'une formation professionnalisante, sélective et de haut niveau (Giret, Issehnane 2010), ainsi que les diplômes obtenus par la voie de l'alternance offrent un avantage sur le marché du travail dans la mesure où ils permettent de passer la barrière de l'accès à l'emploi (Mora 2014, p. 57). Trente mois après leur baccalauréat professionnel, 67,6 % des bacheliers issus de l'alternance sont en CDI contre 45,6 % des bacheliers ayant suivi une formation à temps plein (Robine 2012, p. 93). Par ailleurs, l'alternance est un moyen de professionnaliser, d'impliquer et de fidéliser les individus (Pennaforte 2011). Le *Tableau 11* présente les titres professionnels qui placent le mieux en emploi.

Tableau 11 : Titres professionnels qui placent le mieux en emploi

Titres professionnels	Niveau d'éducation	Taux d'accès à l'emploi
Réceptionniste en hôtellerie	CITE 3	92,0 %
Conducteur du transport routier de marchandises sur tous véhicules	CITE 2	88,8 %
Agent de sûreté et de sécurité privée	CITE 2	84,7 %
Monteur de structures d'aéronefs	CITE 2	84,7 %
Technicien de maintenance en chauffage et climatisation	CITE 3	84,3 %
Technicien d'intervention en froid commercial et climatisation	CITE 3	82,7 %
Couvreur-zingueur	CITE 2	82,6 %
Manager d'univers marchand	CITE 5	82,4 %
Chaudronnier	CITE 3	81,1 %
Technicien en électricité et automatismes du bâtiment	CITE 3	81,0 %

Source : Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, AFPA 2015, p. 28

Les difficultés éprouvées par les enfants à l'école sont souvent annonciatrices d'un parcours de vie chaotique, marqué par de nombreuses périodes de chômage et une très faible capacité à acquérir des connaissances grâce à des programmes de FPC³² (Cahuc, Zylberberg 2015,

³² Formation Professionnelle Continue

pp. 172-173). Pour les jeunes qui démarrent leur vie professionnelle avec un faible capital scolaire, cela constitue un frein à une insertion durable dans l'emploi et à leur intégration au sein des entreprises (Montargot, Saboune 2014). Certains d'entre eux perçoivent les difficultés de l'emploi comme une continuité de l'échec scolaire et peuvent adopter une forme de repli par rapport au marché du travail (Bregeon 2015). En outre, même si les non diplômés ne constituent pas un ensemble homogène (Gehin, Palheta 2012), on reconnaît l'instabilité de leurs trajectoires professionnelles (Le Rhun, et al. 2013) dès leur entrée dans la vie active (Giret, Rousset 2007). En effet, plus on descend dans la hiérarchie des emplois et plus les trajectoires professionnelles sont risquées : les évolutions de carrière dans l'entreprise sont faibles, les changements d'employeurs sans passage par le chômage sont moins nombreux et les promotions ne se font pas le long de filières professionnelles clairement identifiées (Alonzo, Chardon 2006).

Au final, un jeune diplômé de grande école n'a que peu de points communs avec un autre qui se débat dans l'échec scolaire (Prudhomme, Bournois 2007). De la même façon, il y a peu de points communs entre les jeunes qui trouvent tout de suite un emploi et ceux qui s'abîment dans cette recherche. Enfin, les différences sont réelles entre les jeunes qui entrent dans l'entreprise par le haut de la pyramide et ceux qui y entrent par la plus petite des portes. Dans la mesure où la réussite scolaire est un élément fondamental du succès de carrière (Turner, Lapan 2013), il serait bon de commencer à l'encourager ou, au minimum, ne pas la décourager (Forner 2005) pour éviter que l'école ne soit associée à un souvenir douloureux (Dominicé 2001).

2.3. Le développement de l'employabilité

Face aux difficultés du marché du travail, les politiques d'emploi encouragent le développement de l'employabilité (OIT 2004) avec l'idée sous-jacente d'une flexicurité (Duclos, Kerbouc'h 2006) spécifique à notre contexte national (Gazier 2008). L'employabilité se définit comme une forme d'adaptabilité professionnelle proactive qui facilite l'identification et la réalisation des opportunités professionnelles (Fugate, Kinicki, Ashforth 2004). Elle s'inscrit dans une perspective préventive et prospective (Finot 2012, p. 32) qui encourage la mobilité de la main d'œuvre et favorise le retour sur le marché du travail des personnes sans emploi (Bastiani Guthleber 2010, p. 50).

Traditionnellement, les risques liés à l'absence ou à la perte de qualifications sont gérés par l'entreprise mais, de plus en plus, les salariés sont poussés à prendre en main leur employabilité (Monneuse 2014, p. 17). Cependant, même pour une personne consciente et autonome, développer son employabilité requiert un investissement en temps et des ressources financières (Kluytmans, Ott 1999). Ainsi, pour que ce nouveau modèle d'emploi conduise à un scénario gagnant-gagnant (Ellig 1998), l'entreprise doit fournir à ses salariés les outils nécessaires pour mettre à jour leurs compétences afin de pouvoir se projeter dans leur avenir professionnel et s'engager activement dans la gestion de leur propre carrière (Zgoulli, Swalhi, Tahri 2016). L'entreprise joue donc un rôle d'accompagnement et de conseil tandis que le salarié porte la responsabilité de son devenir professionnel (Rouault, Drugmand, Mattio 2013, p. 47).

Van Der Heijde et Van Der Heijden (2005) définissent l'employabilité comme l'exercice, l'acquisition ou la création continue de compétences optimales par le biais du travail. Elles suggèrent une approche basée sur les compétences individuelles qu'elles proposent de mesurer au travers de cinq dimensions : l'expertise professionnelle, l'anticipation et l'optimisation face à l'avenir, la flexibilité personnelle vis-à-vis du marché du travail, la participation et la performance au sein de l'entreprise, l'équilibre entre les intérêts opposés des employés et de leurs employeurs. Hofaidhllaoui et Roger (2014) confirment ces cinq dimensions de l'employabilité et montrent qu'elles sont affectées par différents facteurs. Développer une expertise professionnelle supposera par exemple de favoriser l'autonomie, les réseaux sociaux internes et l'approche proactive, alors que pour favoriser la flexibilité personnelle, il sera préférable de favoriser l'ouverture à travers les réseaux sociaux inter-organisationnels et la mobilité fonctionnelle ou géographique. L'employabilité des moins de 35 ans se traduit plus par l'anticipation, le souci de maintenir leur valeur sur le marché du travail, alors que pour les plus âgés elle se traduit plus en termes d'expertise professionnelle.

L'employabilité se rapporte aux compétences et aux qualifications transférables qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un travail décent et le garder, progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail (OIT 2004). Le maintien et le développement de l'employabilité supposent une mise à jour régulière des compétences des salariés, entendues comme l'ensemble des savoirs et savoir-faire techniques et comportementaux recherchés par les entreprises (Dany

1996). Dans ces conditions, la FPC et la mobilité apparaissent comme les principaux leviers d'une démarche d'employabilité (Baruel Bencherqui, Le Flanchec, Mullenbach-Servayre 2011). De plus, la mise en place d'une politique en matière d'employabilité doit donc tenir compte à la fois des besoins du marché et du projet professionnel du salarié (Loufrani-Fedida, Saint-Germes 2013).

Les « compétences transversales » et les « compétences transférables » sont deux notions souvent confondues (Lainé 2011, pp. 1-3). D'un côté, les compétences transversales sont génériques, elles sont directement liées à des savoirs de base ou des compétences comportementales cognitives ou organisationnelles. Il s'agit par exemple de la maîtrise de la langue, de l'écriture et des opérations arithmétiques, des connaissances en bureautique, de l'aptitude à gérer la relation client, de la capacité à travailler en équipe, de la capacité à coordonner une équipe ou un projet, de l'adaptabilité à l'environnement de travail. De l'autre, les compétences transférables sont attachées à des situations professionnelles mais peuvent être mises en œuvre dans d'autres secteurs d'activité ou métiers. Il s'agit de compétences techniques acquises dans un métier comme l'aptitude à s'occuper d'enfants ou les compétences en bricolage.

La formation professionnelle est une formation permettant à un individu d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle (Delort 2014, p. 8). La FPC est la formation professionnelle qui s'adresse aux adultes et aux jeunes qui ont achevé leur formation initiale et sont déjà engagés dans la vie active ou s'y engagent (Article L6111-1 du Code du travail). Les dispositifs de financement de la FPC sont nombreux et dépendent de la situation des candidats (Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 2015). Le *Tableau 12* présente les dates clés de la FPC. Dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle (Loi n° 2018-771), de nouvelles évolutions sont en cours pour permettre une émancipation sociale par le travail et la formation afin que chacun puisse choisir et non subir sa vie professionnelle (Pénicaud 2018).

Tableau 12 : Dates clés de la FPC

1970	Accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970 sur la formation et le perfectionnement professionnel
1971	Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente

CHAPITRE 1 : LA COGESTION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

1975	Décret n° 75-205 du 26 mars 1975 pris pour l'application de l'article 43 de la loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente aux agents civils non titulaires de l'État et des établissements publics de l'État n'ayant pas le caractère industriel et commercial
1975	Loi n° 75-1332 du 31 décembre 1975 relative au contrôle du financement des actions de formation professionnelle continue
1978	Loi n° 78-784 du 17 juillet 1978 modifiant certaines dispositions du livre IX du Code du travail relatives à la promotion individuelle, au congé de formation et à la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle
1982	Ordonnance n° 82-273 du 26 mars 1982 relative aux mesures destinées à assurer aux jeunes de seize à dix-huit ans une qualification professionnelle et à faciliter leur insertion sociale
1983	Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État
1983	Annexe du 26 octobre 1983 à l'Accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970 relative à l'insertion professionnelle des jeunes
1984	Loi n° 84-130 du 24 février 1984 portant réforme de la formation professionnelle continue et modification corrélative du Code du travail
1985	Déclaration paritaire du 27 septembre 1985 relative au premier bilan de la mise en œuvre de l'annexe du 26 octobre 1983 sur l'insertion des jeunes
1988	Loi n° 88-1 du 4 janvier 1988 portant diverses mesures relatives à la formation professionnelle
1988	Loi n° 88-811 du 12 juillet 1988 modifiant certaines dispositions du code du travail relatives à la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle et prorogeant les exonérations de cotisations de sécurité sociale liées aux contrats de qualification
1990	Loi n° 90-579 du 4 juillet 1990 relative au crédit-formation, à la qualité et au contrôle de la formation professionnelle continue et modifiant le livre IX du Code du travail
1991	Accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991 relatif à la formation et au perfectionnement professionnels
1991	Loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi
2002	Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale
2002	Loi n° 2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité
2003	Accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle
2004	Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social
2004	Loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales
2005	Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale
2009	Accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 relatif à la réforme de la formation professionnelle
2009	Accord national interprofessionnel du 5 octobre 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels
2009	Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie
2013	Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi
2013	Accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013 relatif à la formation professionnelle
2014	Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

CHAPITRE 1 : LA COGESTION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

2014	Décret n° 2014-1120 du 2 octobre 2014 relatif aux modalités d'alimentation et de mobilisation du compte personnel de formation
2014	Décret n° 2014-1156 du 9 octobre 2014 relatif à l'acquisition et à l'utilisation des points acquis au titre du compte personnel de prévention de la pénibilité
2016	Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016, loi Travail, relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels
2016	Décret n° 2016-1367 du 12 octobre 2016 relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité
2016	Décret n° 2016-1999 du 30 décembre 2016 relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité pour les travailleurs indépendants, les membres des professions libérales et des professions non salariées, leurs conjoints collaborateurs et les artistes auteurs
2018	Accord national interprofessionnel du 22 février 2018 pour l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance
2018	Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

Sources : Accord national interprofessionnel 2009 ; 2013 ; 2018 ; Décret n° 2014-1120 ; Décret n° 2014-1156 ; Décret n° 2016-1367 ; Décret n° 2016-1999 ; Direction de l'information légale et administrative 2009 ; Loi n° 2013-504 ; Loi n° 2014-288 ; Loi n° 2016-1088 ; Loi n° 2018-771

La FPC vise plusieurs objectifs différenciés en fonction des acteurs : l'État, les organisations, les individus, les spécialistes (Pennaforte 2015). Pour l'État, la FPC a une portée sociale avec des objectifs de facilitation de l'accès à l'emploi pour tous et pour des populations spécifiques, telles que les jeunes et les seniors, en créant des dispositifs particuliers. Les organisations cherchent à se conformer à la législation ainsi qu'à obtenir un retour sur investissement et une performance accrue. Pour les individus, elle permet de développer son parcours professionnel pour atteindre des objectifs d'évolution professionnelle, de mobilité et d'augmentation salariale. Les spécialistes peuvent apporter leurs expertises sur les questions de financement de la FPC, sur le développement de politiques de formation ou faire de la formation. Dans la pratique, les entreprises consacrent 70 % à 80 % de leurs dépenses en formation à l'adaptation à l'emploi (Masingue 2017). Le *Tableau 13* présente les différents enjeux de la FPC.

Tableau 13 : Enjeux de la FPC

Pour les individus	Pour les entreprises	Pour le pays
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptabilité des compétences aux métiers de demain ▪ Employabilité ▪ Mobilité interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétitivité et performance ▪ Agilité et pérennité ▪ Capacité d'innovation et de transformation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croissance ▪ Plein emploi ▪ Compétitivité et attractivité des territoires ▪ Cohésion sociale

Source : FFP 2018

Dans les discours d'experts, la FPC apparaît de plus en plus comme la nouvelle manière d'harmoniser le maintien et le renouveau des protections sociales avec les exigences de la concurrence économique (Martuccelli 2006, p. 52). Pourtant, contrairement aux objectifs affichés par ses promoteurs, la FPC ne semble pas contribuer à réduire les inégalités d'accès aux savoirs professionnels ou culturels (Dubar, Nasser 2015, p. 70). Au contraire, on constate que la formation profite surtout aux personnes les plus qualifiées qui en ont a priori le moins besoin (Monneuse 2014, p. 42).

La mobilité désigne un fonctionnement réglé du marché du travail, impliquant une stabilisation de la main d'œuvre dans le cadre d'une relation d'emploi durable et ouvrant sur des parcours de formation et de promotion (Commissariat général du plan 2003, p. 40). Elle présente de multiples enjeux qui sont liés à la fois au développement humain, à la performance économique et financière, à la problématique démographique, à la politique et à la paix sociale (Abraham, et al. 2016). Les pratiques de mobilité permettent de fidéliser et de motiver les salariés (Gazier 2005, p. 175). Néanmoins, le principe même de la mobilité vient remettre en cause la perception du travail en entreprise, traditionnellement vu comme un long fleuve qui coule paisiblement vers la mer de la tranquillité que l'on appelle la retraite (Thévenet 2012, p. 129). De plus, une mobilité imposée ou perçue comme involontaire de la part du salarié, notamment dans le cas de restructuration ou de déménagement, peut engendrer une perte de confiance et augmenter son intention de quitter l'entreprise (Eby, Dematteo 2000). Le *Tableau 14* présente les différentes formes de mobilité.

Tableau 14 : Formes de mobilité

Mobilité verticale	Mobilité horizontale	Mobilité d'environnement	Mobilité externe
Évolution hiérarchique des individus dans les organisations	Passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement de niveau hiérarchique	Changement de lieu d'exercice de l'activité	Changement d'entreprise

Sources : Cadin, et al. 2012, pp. 455-456 ; Marchand 2010

Néanmoins, en France, il y a un effet « prison dorée » qui pousse les personnes à rester à leur poste, y compris lorsqu'elles n'en sont pas satisfaites (Monneuse 2014, pp. 45-46). Assurément, les avantages sociaux, liés à l'ancienneté notamment, n'incitent pas à la mobilité externe. Il y a donc une injonction paradoxale dans le discours managérial appelant à la mobilité tout en s'opposant à un système social qui tend à sanctionner celle-ci, à part à des

niveaux de qualification et de responsabilités importants. Par ailleurs, cet immobilisme n'est pas associé à une absence d'ambition professionnelle mais, au contraire, il peut témoigner d'une énergie quotidienne et omniprésente mise au profit de la réalisation d'un projet professionnel (Pihel 2017).

La gestion des carrières se fonde sur le développement de l'employabilité pris en charge par la personne elle-même et sur la conception de nouvelles filières d'emplois et de mobilité (Saint-Onge, et al. 2004, p. 286). Elle suppose un équilibre difficile à trouver entre une coopération favorisant le climat social, mais aussi une certaine compétition, source de dynamisme, entre la prise en compte des souhaits individuels, mais aussi des contraintes organisationnelles (Roger, Ientile-Yalenios 2012). Par ailleurs, un système de gestion des carrières fournit une interface entre des performances actuelles et un développement futur : les salariés et les managers prennent en considération les facteurs liés à l'amélioration et au maintien de leur performance dans leur emploi actuel, aux poursuites possibles, aux relations entre les fonctions actuelles et les options futures, tout en cherchant à faire correspondre au mieux leurs compétences avec les exigences de l'entreprise (Leibowitz, Farren, Kaye 1986, p. 6).

3. Le rôle de la fonction ressources humaines

Cette troisième partie porte sur le rôle de la FRH. Premièrement, nous présentons la notion de RSE. Deuxièmement, nous nous intéressons à la GPEC. Troisièmement, nous abordons les changements à venir.

3.1. La responsabilité sociale des entreprises

La notion de RSE est vieille de plus d'un siècle mais son concept s'est développé plus récemment à partir des années 1960 (Gond, Igalens 2016, pp. 7-11), suite à l'ouvrage de Bowen (1953) intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*³³. Cette démarche s'inscrit dans une stratégie de développement durable, c'est-à-dire d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs (Commission mondiale sur l'environnement et le développement 1987). Dans sa genèse,

³³ Responsabilité sociale de l'homme d'affaires

le développement durable ne suppose en aucun cas le recul des marchés, mais bien leur expansion sous de nouvelles formes (Méric, Pesqueux, Solé 2009, p. 94). Le *Tableau 15* présente les dates clés du développement durable.

Tableau 15 : Dates clés du développement durable

1951	L'Union internationale pour la conservation de la nature publie son premier rapport sur l'État de la protection de la nature dans le monde
1960	Les Nations unies consacrent la décennie au développement
1961	Création du Fonds mondial pour la nature
1970	Lors d'un voyage officiel aux États-Unis, le Président de la République Georges Pompidou prononce le 28 février 1970 un discours à Chicago sur les problèmes de l'environnement urbain
1970	Naissance des premiers ministères de l'environnement
1971	Le Club de Rome publie un ouvrage « Halte à la croissance ? », dans lequel il préconise la croissance zéro
1972	La Conférence des Nations unies sur l'Environnement humain crée le concept d'écodéveloppement
1980	La notion de « développement durable », qui vient se substituer à celui d'écodéveloppement, apparaît pour la première fois dans la Stratégie mondiale de la conservation
1982	Un droit de la mer tendant au respect des écosystèmes
1982	Directive Seveso : l'Europe veut prévenir les risques d'accidents majeurs
1986	Catastrophe nucléaire de Tchernobyl
1987	Mme Brundtland, Présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement définit le développement durable comme un développement qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs
1988	Création du GIEC ³⁴
1992	Le sommet de la Terre à Rio de Janeiro se dote d'un référentiel d'action, l'Agenda 21, contenant : la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, la Convention cadre des Nations unies sur le changement climatique, la Convention sur la biodiversité, la déclaration sur la gestion des forêts et la création de la Commission onusienne sur le développement durable
1994	Conférence internationale sur la population et le développement au Caire avec pour objectifs : l'accès université à la planification d'ici à 2015 et le renforcement de l'autonomie des femmes
1995	En France, la loi relative à la protection de l'environnement du 2 février 1995 inscrit le principe de précaution dans son article premier
1995	Sommet mondial sur le développement social à Copenhague, du 5 au 12 mars où cent vingt-huit chefs d'États et de gouvernements adoptent la déclaration sur le développement social, dont l'objectif est de faire face aux trois fléaux qui touchent tous les pays du monde : la pauvreté, le chômage et la désintégration sociale
1996	Crise de la vache folle

³⁴ Groupe Intergouvernemental d'Experts sur l'Évolution du Climat

CHAPITRE 1 : LA COGESTION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

1996	Sommet des villes à Istanbul où les États s'engagent sur deux objectifs : un logement convenable pour tous et le développement d'établissements humains viables en ce qui concerne l'environnement, les droits de l'Homme, le développement social, les femmes et la population dans le contexte spécifique de l'urbanisation
1997	La directive Seveso II renforce la prévention des risques majeurs
1997	1 ^{er} Forum mondial de l'eau à Marrakech qui a pour objectif de placer les enjeux de l'eau sur l'agenda politique international et de sensibiliser à l'importance de l'eau
1997	Le protocole de Kyoto organise la réalisation des objectifs de la convention climat : programme de réduction des émissions de gaz à effet de serre
1998	Polémique autour des OGM ³⁵
1999	Entrée en vigueur le 1 ^{er} mai 1999 du Traité d'Amsterdam sur l'Union européenne : l'Article 2 introduit parmi les objectifs de l'Union européenne celui de parvenir à un développement harmonieux, équilibré et durable des activités économiques
1999	Le Parlement français se dote de délégations parlementaires à l'aménagement et au développement durable
1999	Selon une estimation des démographes de l'ONU ³⁶ , la population de la Terre franchit le cap des six milliards d'êtres humains
1999	Naufrage du navire-citerne l'Erika
2000	Le Sommet du Millénaire adopte la Déclaration du Millénaire dans laquelle sont réaffirmés les objectifs internationaux pour le développement fixés pour 2015 : pauvreté et faim, éducation primaire, égalité des sexes, mortalité infantile, santé des mères, maladies, environnement durable, et partenariat mondial
2000	Le Protocole de Carthagène sur la prévention des risques biotechnologiques organise la réglementation des échanges internationaux d'organismes vivants modifiés
2000	L'Union européenne adopte la Convention de Florence pour la protection du paysage
2001	Adoption de deux conventions européennes visant à protéger la santé humaine et l'environnement des polluants organiques persistants
2001	Le 11 septembre : attentats terroristes aux États-Unis
2001	Accident de l'usine AZF à Toulouse
2002	Adoption du traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture
2002	Deuxième Sommet de la Terre à Johannesburg (Rio + 10)
2002	Naufrage du pétrolier Prestige sur les côtes de Galice en Espagne
2003	La France se dote d'une stratégie nationale de développement durable
2005	En France, le Parlement réuni en Congrès adopte la « Charte de l'environnement » adossée à la Constitution
2005	La conférence internationale Citoyens de la Terre lance l'Appel de Paris pour une gouvernance écologique mondiale
2005	Le Grenelle de l'environnement, réunissant les représentants de l'État et de la société civile, définit une feuille de route en faveur de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables

³⁵ Organismes Génétiquement Modifiés

³⁶ Organisation des Nations Unies

CHAPITRE 1 : LA COGESTION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

2007	Le Prix Nobel de la paix pour 2007 est attribué à Al Gore et au GIEC pour leurs actions sur la connaissance et la lutte contre le réchauffement climatique
2007	La conférence de l'ONU sur les changements climatiques à Bali aboutit à la conclusion d'un accord lançant les négociations sur le futur régime de lutte contre le réchauffement climatique succédant au protocole de Kyoto
2007	Préparer l'après-Kyoto : la Conférence de Poznan pose les premiers jalons de futurs engagements de réduction d'émission de CO ²
2008	Le plan énergie-climat de l'Union européenne prévoit de réduire de 20 % les émissions de gaz à effet de serre, porter la part des énergies renouvelables à 20 % de la consommation et réaliser 20 % d'économies d'énergie par rapport aux niveaux de 1990
2009	2012 et après ? La Conférence de Copenhague n'a pas abouti à des engagements contraignants de réduction des émissions de gaz à effet de serre
2010	10 ^e Conférence des parties à la Convention sur la Diversité biologique à Nagoya qui décide : l'adoption d'un plan stratégique de préservation de la biodiversité, et la création d'un Panel intergouvernemental scientifique et politique en matière de biodiversité et de services écosystémiques
2012	Conférences des Nations unies sur le développement durable au Sommet de Rio qui aborde deux thèmes : l'économie verte dans le cadre du développement durable et le cadre institutionnel du développement durable
2015	M. Ban, Secrétaire général des Nations unies, encourage les États membres à formuler un programme de développement durable pour l'après-2015
2015	Adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 lors du Sommet des Nations unies
2016	L'Accord de Paris sur les changements climatiques est adopté par cent quatre-vingt-quinze pays

Sources : Assemblée nationale 2009 ; Ministère des affaires étrangères 2012 ; Nations unies 2018

La RSE est une démarche de progrès qui reflète une mutation de la société concernant des préoccupations et des attentes des citoyens et des parties prenantes (Commission des communautés européennes 2001, pp. 4-9). Elle se définit comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Cette démarche peut générer des effets positifs directs sur la performance, notamment grâce à un engagement plus marqué et une plus forte productivité des salariés qui découlent d'un meilleur environnement de travail, et des effets positifs indirects sur les profits en répondant aux nouvelles attentes des consommateurs et des investisseurs. De plus, les pratiques socialement responsables permettent d'attirer et de fidéliser les personnes qualifiées au travers de mesures incluant l'éducation et la formation tout au long de la vie, la responsabilisation du personnel, une amélioration de l'information dans l'entreprise, un meilleur équilibre entre le travail, la famille et les loisirs, une plus grande diversité des ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrière des femmes, la participation aux bénéfices et les formules

d'actionnariat, ainsi que la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle et de la sécurité de l'emploi.

La norme ISO 26000 définit la RSE comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement (Organisation internationale de normalisation 2010b). Elle pose plusieurs principes qui doivent être suivis par les organisations et guider l'évolution de leurs comportements : la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le principe de respect de la loi, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des Droits de l'homme (AFNOR 2011, p. 13).

La RSE s'appuie sur la notion de « partie prenante » (Mullenbach-Servayre 2007). Dans la littérature, il existe de nombreuses définitions des parties prenantes mais sans réel consensus et cela s'explique notamment par le fait que la théorie des parties prenantes est irriguée par différents courants qui apportent des perspectives et des éléments complémentaires, parfois antagonistes (Sahed-Granger, Boncori 2014). Freeman (1984) propose de définir la partie prenante comme un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. Le *Tableau 16* présente les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Tableau 16 : Parties prenantes de l'entreprise

Dimension interne	Dimension externe
<ul style="list-style-type: none">▪ Actionnaires▪ Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none">▪ Clients▪ Fournisseurs▪ ONG³⁷▪ Partenaires commerciaux▪ Pouvoirs publics

Source : Commission des communautés européennes 2001, p. 12

La théorie des parties prenantes fournit une grille d'analyse pour expliquer les mécanismes de management introduits de façon croissante dans les organisations : formalisation de l'éthique organisationnelle, création de comités d'éthique, nomination de déontologues, introduction de systèmes de recours internes, structuration de la responsabilité sociale d'entreprise, etc.

³⁷ Organisation(s) Non Gouvernementale(s)

(Mercier 2006). De plus, elle permet de discuter de la pertinence d'une vision partenariale de la gouvernance des entreprises qui se positionne comme une alternative au modèle de gouvernance actionnariale.

La RSE invite les entreprises à revisiter leurs pratiques organisationnelles notamment en termes de recrutement, de soutien à l'emploi local et de maintien de l'attractivité de l'entreprise (Delattre, et al. 2015). En matière de construction des parcours professionnels, elle amène les entreprises à s'intéresser au contenu du travail et à ses conditions de réalisation, mais aussi aux modalités de gestion et de management des ressources humaines (Conjard 2009). Pour les entreprises, sa capacité à être responsable, à avoir un sens éthique, pourrait jouer un rôle déterminant afin d'attirer et de conserver ses salariés (Guerfel-Henda 2010). Sur l'Internet, les classements et autres notations sauvages se multiplient et exercent une nouvelle forme de régulation qui restreint les libertés des entreprises en les forçant à adopter un comportement plus éthique afin d'éviter une sanction de l'opinion publique, des clients et des salariés (Bourion 2008). Dans le palmarès *Great Place to Work*³⁸, on retrouve trois industries alimentaires : Mars France, PepsiCo France et Valrhona (Gout 2016). Le *Tableau 17* présente différents classements des meilleurs employeurs.

Tableau 17 : Classements des meilleurs employeurs

<i>Glass-Door</i>	https://www.glassdoor.fr/
<i>Great Place to Work</i>	http://www.greatplacetowork.fr/
<i>Happy Trainees</i>	http://meilleures-entreprises.com/
<i>PotentialPark</i>	http://www.potentialpark.com/
<i>Stage Advisor</i>	http://www.stageadvisor.com/
<i>Top Employers</i>	https://www.top-employers.com/
<i>Trendence</i>	https://www.trendence.com/
<i>Universum</i>	http://universumglobal.com/

Source : Igalens 2016

La FRH vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation (Le Gall 2015, p. 7). La RSE a entraîné une extension de son périmètre, notamment au travers de sujets comme

³⁸ Meilleurs endroits où travailler

l'éthique, l'égalité homme-femme, la diversité, les restructurations et les relations sociales (Gond, Igalens 2016, pp. 101-102).

Les pratiques responsables rejaillissent de manière positive sur l'image de l'entreprise tant à l'égard des clients que des potentielles recrues, et influencent également le comportement des salariés au sein de l'entreprise (Ferrary 2014, p. 21). Une GRH socialement responsable (Barthe, Belabbes 2016) permettrait d'augmenter le niveau de satisfaction des salariés (Lépineux, et al. 2016, p. 178) et les rendrait plus fidèles à leur entreprise (Renaud, Parent, Morin 2014). En outre, on sait qu'une satisfaction plus élevée réduit l'absentéisme (Michel 1991), conduit à une meilleure qualité de service et influence directement la satisfaction du client (Yee, Yeung, Cheng 2008). Toutefois, en France, la RSE se justifie davantage par des valeurs sociales de justice et de solidarité plutôt que pour ses conséquences positives sur la performance économique des entreprises (Beaupré, et al. 2008).

Les pratiques d'une GRH socialement responsable concernent généralement la nature des contrats de travail, le système de rémunération, les conditions de travail et les politiques d'embauche favorisant la diversité (Lépineux, et al. 2016, pp. 178-179). Si la notion de diversité reste encore à définir (Sanders, Belghiti-Mahut 2011), elle est néanmoins entrée dans le débat public pour rendre compte de phénomènes et de problèmes en rapport avec l'identité, la discrimination, l'ethnisation ou les minorités (Wieviorka 2008, pp. 22-23). Cependant, les rapports RSE manquent de transparence concernant la diversité salariale et du fait de leur caractère non obligatoire, les informations ne sont fournies que lorsqu'elles sont favorables à l'entreprise (Terramorsi, Barthe, Peretti 2009). Alors, pour attester de la prise en compte de la RSE au sein des entreprises, les partenaires sociaux ont créé le label « Diversité » (Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social 2017b) et le label « Égalité » (Secrétariat d'État chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations 2018).

Le label Diversité a pour objet de promouvoir les bonnes pratiques de recrutement, d'évolution professionnelle et de GRH des entreprises ou des employeurs de droit public ou privé, en vue de développer la diversité et de prévenir les discriminations (Bernard, et al. 2012). Il constitue un instrument de gestion structurant qui permet d'examiner l'ensemble des pratiques existantes dans l'entreprise pour identifier leurs points forts et corriger les points de vigilance afin de rendre efficient le management de la diversité (Perugien, Barth 2016). Les

raisons avancées pour justifier l'intérêt d'obtenir ce label sont : les retombées en termes d'image et leur éventuel impact commercial, les retombées sur l'image employeur et leur impact en termes d'attractivité de l'entreprise et de fidélisation des salariés, la dynamique interne développée dans le processus de labellisation (Peretti 2007). Décerné pour une durée de trois ans, le label Diversité est soumis aux exigences d'un cahier des charges, réparties en cinq domaines d'évaluation : l'état des lieux de la diversité, la définition et la mise en œuvre de la politique de diversité, la communication interne, l'information, la sensibilisation et la formation, la prise en compte de la diversité dans les activités, l'évaluation et les axes d'amélioration de la démarche diversité (Djabi 2011, pp. 56-69). Néanmoins, la labellisation ne porte que les moyens et procédures mis en place par les entreprises et non sur les résultats constatés et vérifiés (Amadiou 2013, p. 237).

Le label Égalité est délivré par une commission nationale de labellisation, sur la base d'un dossier d'auto-évaluation rempli par l'entreprise et soumis à ses partenaires sociaux (Lunghi, Bureau Nech 2012). Il s'adresse aussi bien aux petites qu'aux grandes entreprises ou organismes, qui souhaitent s'engager durablement dans une démarche en faveur de l'égalité. Les motifs pour s'engager dans la démarche du label égalité sont nombreux. Outre des aspects d'équité et de RSE, l'égalité professionnelle répond à des enjeux économiques fondamentaux comme : la réduction de la population active et les tensions prévisibles sur le marché du travail, les nouvelles attentes des salariées, un environnement de plus en plus compétitif et international. S'engager dans une dynamique d'égalité représente un facteur de succès pour la stimulation de la performance globale (Lunghi 2014, p. 58).

La gestion de la diversité correspond à une démarche proactive et transversale qui intègre le principe d'égalité de traitement à tous les stades du processus de GRH (Montargot, Peretti 2014). D'une part, elle vise à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations (Cornet, Warland 2008, p. 8). D'autre part, elle doit permettre à l'entreprise d'améliorer ses processus et sa performance en tirant la meilleure partie de la diversité de la main d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi. Par ailleurs, une gestion efficace de la diversité vise des résultats éthiques, mais surtout rentables pour l'entreprise (Lebraty, Guéret-Talon 2012, pp. 297-299). Le retour sur investissement peut alors s'évaluer au travers d'objectifs tels que : la rentabilité à court terme, l'innovation, l'intégration dans l'environnement local, la satisfaction de toutes les parties prenantes.

Des recherches tendraient à montrer que la diversité des effectifs est un atout pour les employeurs (Institut Montaigne 2004, p. 143). Ils tirent certes un avantage en termes concurrentiels, mais bénéficient aussi d'une amélioration du moral des membres des groupes désignés et des autres employés, une diminution de l'absentéisme ainsi que d'une image de marque positive pour l'entreprise. De plus, la diversité de genre et d'âge au sein du conseil d'administration aurait une influence sur plusieurs types d'innovation (Galia, Zenou 2013) tandis que la diversité des équipes permettrait de prendre de meilleures décisions (Mangelsdorf 2018). Selon une étude internationale réalisée par McKinsey, une équipe de direction plus diversifiée permettrait d'améliorer la performance financière des entreprises : par rapport à la médiane de leur secteur au niveau national, la diversité femmes-hommes serait susceptible de générer des rendements financiers supérieurs de 15 % tandis que la diversité raciale ou ethnique pourrait produire des rendements financiers supérieurs de 35 % (Hunt, Layton, Prince 2015, p. 1).

3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La GPEC se définit comme un ensemble de méthodes et outils mis en œuvre dans le cadre d'accords visant à favoriser simultanément la compétitivité des entreprises, la sécurité de l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels (Baron, et al. 2012, p. 9). Il s'agit d'une démarche d'anticipation et d'adaptation des emplois et des compétences d'une entreprise destinée à accompagner au mieux son développement économique (CCI France 2017). La GPEC vise à réduire les écarts entre d'une part, les ressources disponibles en termes d'effectifs et de compétences et d'autre part, les besoins quantitatifs et qualitatifs (Dietrich, Pigeyre 2016, p. 60). À cette fin, elle définit des plans d'action censés préparer les salariés aux emplois de demain ou les reconverter lorsque leurs emplois sont appelés à disparaître. Plusieurs enjeux de la GPEC sont liés à la RSE, tels que : l'insertion des jeunes qui entrent sur le marché du travail avec le handicap du manque d'expérience professionnelle, la formation des seniors qui peuvent se trouver menacés par la rapidité des évolutions technologiques, la responsabilisation des salariés dans le maintien et/ou l'évolution de leur emploi (Ledoux 2015).

En France, contrairement à d'autres pays où le processus de GPEC correspond à une démarche volontaire (Guerrero 2014, p. 40), la loi Borloo (Loi n° 2005-32) oblige les entreprises d'au moins trois cents salariés et celles de dimension communautaire employant

au moins cent cinquante salariés en France à engager des négociations triennales sur la mise en place de ce dispositif (Ministère du travail, de l’emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social 2014). Pour les entreprises, les accords GPEC servent principalement des intérêts économiques/de compétitivité [43 %] et de professionnalisation/d’adaptation [43 %] (Berger, Chappert 2007, pp. 19-22). Pour les salariés, ils servent surtout des enjeux de développement professionnel [45 %] et de sécurisation/d’employabilité [25 %]. Le *Tableau 18* présente les dates clés de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Tableau 18 : Dates clés de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

1960	Gestion prévisionnelle des effectifs
1970	Gestion prévisionnelle du personnel
1980	Gestion prévisionnelle de l’emploi
1989	Loi n° 89-549 du 2 août 1989 modifiant le Code du travail et relative à la prévention du licenciement économique et au droit à la conversion
1990	GPEC
2002	Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale
2005	Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale
2008	Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
2010	Gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences
2013	Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l’emploi
2017	Norme ISO 30409 sur le management des ressources humaines et la Gestion prévisionnelle de la main d’œuvre

Sources : AFNOR 2017, p. VI ; Cadin, et al. 2012, pp. 191-192 ; Condomines 2015 ; Gilbert 2011, pp. 30-42 ; Jardillier 1972, pp. 30-31 ; Ministère de l’économie, de l’industrie et de l’emploi 2010, pp. 8-9

Le but d’un accord GPEC est de rompre avec la pratique de gestion à chaud des restructurations d’effectifs, douloureuses socialement et économiquement, pour rentrer dans une logique d’anticipation qui permet d’ajuster qualitativement les effectifs de l’entreprise aux contraintes de son environnement et aux exigences de ses propres projets (Ledoux 2015). Cependant, la GPEC ne prend pas en compte les comportements des personnes et les processus complexes sur lesquels elle s’appuie (Brillet, Hulin 2010). Pour cela, il est nécessaire de s’engager dans une démarche de prospective (Scouarnec 2009). L’articulation entre la démarche de prospective et les actions de GPEC se déroulent en trois temps (Monti 2014). Premièrement, un diagnostic interne pour le court terme portant sur l’adéquation des compétences détenues avec les besoins des entreprises et sur les moyens des ressources humaines employés. Le court terme se définit comme une durée entre un et trois ans.

Deuxièmement, une analyse prospective de l'évolution des compétences à moyen terme à partir des évolutions de l'environnement et celles de la stratégie et des conséquences sur la politique des ressources humaines. Le moyen terme se définit comme une durée entre trois et cinq ans. Troisièmement, une proposition de plan d'action en matière des ressources humaines répondant à la fois aux besoins de court terme de l'entreprise et aux besoins de moyen terme. En outre, dans le cadre d'une dimension collaborative associant étroitement tous les acteurs concernés, cette approche permet de renforcer la capacité de l'action de GPEC à répondre aux défis de la stratégie de l'entreprise en termes de métiers et de compétences, à intégrer les enjeux présents et futurs pour l'entreprise et, à favoriser la réelle et effective implication des managers et des salariés dans le déploiement de ces réflexions.

3.3. Les changements à venir

Comme l'annonçait Boyer et Scouarnec (1999, pp. 85-88) il y a une vingtaine d'années, l'organisation qui se développe et se concrétise est fondée sur l'information, c'est-à-dire les savoirs que possèdent les experts. Avec l'informatique, dans chaque activité, c'est une part plus ou moins poussée de virtualité qui se met en place. Cette nouvelle approche virtuelle se construit autour du client final. La mise en place d'un réseau de partenaires, au travers de liens sociaux virtuels, offre la possibilité d'accéder à des compétences critiques, chaque partenaire proposant, démontrant, vendant sa propre expertise. Le *Tableau 19* présente l'évolution des types de relations dans le temps.

Tableau 19 : Évolution des types de relations dans le temps

Types de relations	Hier	Aujourd'hui
Relation à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CDI ▪ Logique de poste ▪ Rémunération : salaire en fonction d'un poste ▪ Horaires fixes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variété des types de contrats : CDD, mission, intérim, stages, etc. ▪ Logique de compétence ▪ Rémunération : salarie en fonction de ses compétences et formes variées d'intéressement ▪ Horaires varié et évolutifs
Relation au temps	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un temps pour tout : priorité accordée au temps de travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tout, tout le temps : entremêlement des différents temps de travail, de repos, de loisirs, etc.
Relation à l'espace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une activité, un lieu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N'importe quelle activité, n'importe où : occupation maximale de tous les espaces

Types de relations	Hier	Aujourd'hui
Relation au savoir	▪ Acquis lors de la formation initiale : essentiellement	▪ Apprentissage permanent : la compétence sert à vendre
Relation à l'argent	▪ Pour gagner sa vie	▪ Pour se réaliser personnellement
Relation vie professionnelle/vie privée	▪ Dissociée	▪ Interdépendante
Relation à la consommation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fidélité à des marques ▪ Distinction des types de consommations par statut ▪ Distinction entre les producteurs et les consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volatilité des consommateurs ▪ Tout s'achète, tout se vend ▪ N'importe qui peut acheter n'importe quoi ▪ Chaque consommateur est aussi producteur et inversement

Source : Boyer, Scouarnec 1999, p. 104

L'émergence du numérique crée une rupture de civilisation car elle remet en cause les structures et les comportements sociaux (Maffesoli, Fischer 2016, pp. 23-25). La galaxie Internet qui représente une mutation fondamentale que l'on nomme postmodernité. Le monde de l'Homme maître et possesseur de la nature cède sa place à un monde postmoderne dans lequel le sentiment de maîtrise économique, sociale et politique est saturé. Aujourd'hui, 24 % des professionnels des ressources humaines pense que FRH va devenir de plus en plus ubérisée avec une désintermédiation et un rôle plus fort des managers en matière de GRH (Cegos 2016, p. 23).

Ubériser consiste à mettre un bien personnel, un actif privé, sur le marché pour concurrencer des entreprises de professionnels bien installées qu'il s'agisse de louer un appartement, d'organiser un covoiturage ou d'autres activités (Ferry 2017, p. 203). Cela est rendu possible par une application digitalisée. La désintermédiation permise par des plateformes comme Uber, Blablacar ou Airbnb créent de nouveaux usages et structurent des marchés jusque-là peu organisés (Jolly, Prouet 2016, p. 25). C'est notamment le cas de l'économie du partage où la baisse des coûts d'intermédiation associée aux plateformes a permis de développer des échanges de biens et de services. Veltz (2015) considère que l'ubérisation de l'emploi correspond au modèle de travailleur indépendant pratiqué par près d'un tiers des travailleurs aux États-Unis, généralement en complément d'un autre emploi et presque toujours à temps partiel. Cette armée de travailleurs indépendants exercent leur activité sans bureau, sans retraite et sans sécurité sociale, ce qui est profondément destructurant au regard des protections du travail.

Demain, l'intelligence artificielle, dont la notion tend plus à un effet de mode qu'à un véritable consensus (Galiana 2018), impactera toutes les dimensions du capital humain de notre économie : évolution de la structure de l'emploi, de la nature des emplois, des organisations de travail, de la notion de responsabilité, des qualifications et compétences, etc. (BCG, Malakoff Médéric 2018, pp. 5-6). Si l'entreprise sera le lieu essentiel de ces transformations, leur ampleur et leur impact sociétal nécessiteront une coordination avec toutes les parties prenantes pour gérer les impacts de l'intelligence artificielle sur l'emploi, la formation initiale, la FPC et la protection sociale. Pour donner du sens à l'intelligence artificielle et éviter que cette technologie algorithme ne pose la question de l'éthique (Métais 2018), il faut tout d'abord penser les modes de complémentarité entre l'humain et les systèmes intelligents que ce soit au niveau individuel ou collectif (Villani 2018, p. 12). Au cœur du développement, il doit résider la nécessité de mettre en œuvre une complémentarité qui soit capacitante, en ce qu'elle permet de désautomatiser les tâches humaines. Plutôt que de fragiliser nos trajectoires individuelles et nos systèmes de solidarités, l'intelligence artificielle doit prioritairement nous aider à activer nos droits fondamentaux, augmenter le lien social et renforcer les solidarités.

Bien que le progrès numérique permette de réaliser une partie du contenu des emplois existants, la révolution digitale ne va pas détruire massivement des emplois à moyen terme (Le Ru 2016, p. 7). En effet, l'automatisation des emplois n'est pas qu'une question technologique mais également une question d'acceptabilité sociale, de mode d'organisation du travail, de positionnement en gamme et de rentabilité économique. De plus, face au développement du numérique, le contenu des métiers se transforme pour se concentrer sur les tâches qui ont un avantage comparatif sur les automates, dans le cadre d'une complémentarité entre la machine et l'homme. Par conséquent, si les nouvelles machines ne se substituent pas totalement aux salariés, elles changent sa manière de travailler pour les rendre plus productifs (Verdugo 2017, p. 34) et si les innovations technologiques détruisent des emplois anciens, ceux-ci sont remplacés par d'autres, créés justement par les innovations (Ferry 2017, p. 204). Enfin, selon une étude de PwC (2018, pp. 1-6) l'intelligence artificielle, la robotique et les autres formes d'automatisation devraient générer de nombreux emplois dans divers secteurs d'ici 2030. Par ailleurs, certaines caractéristiques humaines restent difficilement remplaçables par des machines, c'est notamment le cas de la créativité, de la capacité à mener une équipe ou de l'empathie (OpinionWay, Aneo 2017, p. 21).

Synthèse du chapitre 1

Ce premier chapitre fait ressortir plusieurs points importants en lien avec la problématique de gestion des carrières.

Premièrement, les nouvelles pratiques de contractualisation de la relation d'emploi (Commissariat général du plan 2003, p. 24) affectent les attitudes et les comportements des salariés (McLean Parks, Kidder, Gallagher 1998) qui cherchent à compenser la disparition de la relation d'emploi à long terme par une augmentation de salaire (Cart, Henguelle, Toutin 2017 ; Roman 2016, pp. 252-253).

Deuxièmement, les difficultés de l'emploi se reportent sur les femmes, les jeunes, les personnes sans aucun diplôme et les ouvriers qui sont davantage touchés par le chômage (Insee 2016c ; 2016d ; 2016e ; 2016f ; 2016g ; 2016h) et/ou qui occupent des emplois de mauvaise qualité (Jolly, Prouet 2016, p. 4 ; Lizé, Prokovas 2011).

Troisièmement, les politiques en faveur de l'égalité des chances assurent une reproduction de la structure sociale (Poirmeur 2000) et la FPC ne semble pas contribuer à réduire les inégalités d'accès aux savoirs professionnels ou culturels (Dubar, Nasser 2015, p. 70 ; Monneuse 2014, p. 42).

Quatrièmement, pour anticiper les changements induits par les innovations technologiques (Ferry 2017, p. 204), il est nécessaire de s'engager dans une démarche prospective (Scouarnec 2009) et de mettre en place une GRH socialement responsable (Barthe, Belabbes 2016).

CHAPITRE 2 :

LES DÉTERMINANTS DE L'ORIENTATION DE CARRIÈRE

Introduction du chapitre 2

Ce deuxième chapitre porte sur le concept de carrière, la théorie des ancrs de carrière et les pratiques en matière d'orientation. Premièrement, il décrit les nouvelles carrières, le succès de carrière et le plateau de carrière. Deuxièmement, il s'intéresse au modèle d'orientation de carrière, aux contributions à la théorie des ancrs de carrière et aux différentes modélisations des ancrs de carrière. Troisièmement, il aborde les thèmes de l'orientation scolaire et professionnelle, du projet professionnel et du choix d'un métier.

1. Le concept de carrière

Cette première partie porte sur le concept de carrière. Premièrement, nous nous intéressons aux nouvelles carrières. Deuxièmement, nous abordons le succès de carrière. Troisièmement, nous examinons le plafonnement de carrière.

1.1. Les nouvelles carrières

La carrière n'est pas un concept universel mais une construction sociale (Collin 1998) qui a évolué au fil du temps pour passer d'une dimension traditionnelle et collective, pensée comme un élément implicite du contrat de travail, à de nouvelles carrières de plus en plus individualisées (Dany 2012). Ainsi, le sens dans lequel il est utilisé reste ambigu et difficile à définir (Van Maanen, Schein 1977). L'origine étymologique du mot carrière vient du latin populaire *via carraria* qui désigne une voie pour les chars (CNRTL 2012a). Apparue au XVI^e siècle, la carrière désigne un espace où l'on fait courir les chevaux. Par analogie, la carrière désigne le cours de la vie active, le temps pendant lequel on exerce un ou plusieurs emplois. Le *Tableau 20* présente différentes représentations de la carrière.

Tableau 20 : Représentations de la carrière

Héritage	La carrière est un héritage qui se transmet à la génération suivante
Construction	La carrière est une construction de soi au travers de processus psychologiques et comportementaux
Cycle	La carrière est un cycle dans lequel s'enchaînent différentes étapes de croissance et de décroissance, comme le passage des saisons
Adéquation	La carrière est une question d'adéquation entre une personne et son environnement.
Parcours	La carrière est un déplacement, qui peut avoir lieu géographiquement, entre des emplois, des occupations ou des organisations
Rencontres et relations	La carrière est faite d'épisodes sociaux et politiques impliquant des rencontres avec les autres et le développement de relations à long terme
Rôle	La carrière est un rôle social, l'interprétation d'un comportement professionnel dans une vie organisationnelle
Ressource	La carrière est une ressource stratégique qui permet de créer de la richesse
Récit	La carrière est une histoire qui se raconte et qui est souvent incomplète, changeante et contradictoire

Source : Inkson 2004

Arthur, Hall et Lawrence (1989) définissent la carrière comme la séquence évolutive des expériences de travail d'un individu au fil du temps. Elle est considérée comme le résultat d'une multitude de trajectoires interdépendantes, orientées vers un ensemble multiple de postes qui sont influencés par des contextes interactifs, des acteurs organisationnels et des artefacts technologiques et, qui peuvent impacter la construction d'une identité professionnelle (Traetta, Annese 2011).

Dans un contexte de restructurations d'entreprises à grande échelle, la promesse d'un emploi à long terme est peu à peu remplacée par des relations de travail plus transactionnelles et plus instables (Tams, Arthur 2006). Il semble désormais inenvisageable de faire toute sa carrière dans la même entreprise (Stephens 1994). C'est dans ce contexte tumultueux pour les entreprises (Briscoe 2006) que certains auteurs annoncent alors la fin des carrières traditionnelles (Hall 1996) au profit de « nouvelles carrières » de plus en plus individualisées (Dany 2012).

La « carrière protéenne » désigne un processus par lequel un individu oriente ses choix de carrière dans le but de parvenir à un épanouissement personnel et professionnel (Hall 1976, p. 201). Cette démarche nécessite que chacun développe une connaissance de soi et de l'adaptabilité (Hall, Moss 1998). Dans cette perspective, l'identité est utilisée comme synonyme du concept de soi, de l'image de soi et de la conscience de soi (Hall 1971).

L'« attitude protéenne » aide les personnes à prendre le contrôle de leur carrière, à conduire leur recherche d'emploi de manière autonome et à maintenir une estime de soi positive pendant les périodes de chômage (Waters, Briscoe, Hall 2014). Le terme protéenne est dérivé du dieu Protée de la mythologie grecque qui a la capacité de se métamorphoser à volonté (Hall, Mirvis 1996). Dans la littérature, le mot « protéé » est utilisé pour décrire un individu qui change continuellement de manières, d'opinions et peut à volonté jouer toutes sortes de rôles pour s'adapter au mieux aux circonstances (CNRTL 2012i).

La « carrière sans frontières » laisse entrevoir un élargissement de la carrière au-delà des frontières d'un seul cadre d'emploi (DeFillippi, Arthur 1994). La carrière devient une affaire de mobilité ou de franchissement de frontières qui sont autant organisationnelles, fonctionnelles, hiérarchiques que géographiques (Cerdin 2015, p. 16). Toutefois, la métaphore de la carrière sans frontières ne signifie pas que les carrières n'ont plus de frontières (Sullivan 1999). En outre, cette nouvelle perspective reste toujours liée à la carrière traditionnelle dans la mesure où ce sont les organisations, et non les individus, qui ont des frontières. Ainsi, dans le cadre de la carrière sans frontières, les chercheurs privilégient l'étude des trajectoires professionnelles individuelles sans se borner aux moments de l'appartenance à telle ou telle entreprise (Cadin 1997). Les personnes sont encouragées à adopter une approche plus globale par rapport à leur travail (Bird 1994) et doivent elles-mêmes prendre en main leur carrière (Arthur, Rousseau 1996a). Les transitions professionnelles s'appréhendent désormais comme des cycles de changement et d'adaptation, incluant les étapes de préparation, de rencontre, d'orientation, de stabilisation et de retour en formation (Arthur, Rousseau 1996b).

Les nouvelles carrières suggèrent que les personnes prennent davantage de responsabilités par rapport à leur propre carrière (Lips-Wiersma, Hall 2007). Elles seraient ouvertes d'esprit, combattantes et proactives (Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth 2006). Elles développeraient leur mobilité et leur adaptabilité pour faire face aux transitions professionnelles qui sont de plus en plus fréquentes (Toderi, Sarchielli 2011). Le *Tableau 21* présente une synthèse des différentes conceptualisations de la carrière.

Tableau 21 : Conceptualisations de la carrière

Auteur(s)	Concept	Définition
Wilensky 1961	Carrière organisationnelle	Succession d'emplois reliés entre eux, classés au sein d'une hiérarchie de prestige, au travers desquels les individus se déplacent selon une séquence ordonnée plus ou moins prévisible

Auteur(s)	Concept	Définition
Arthur, Hall et Lawrence 1989	Carrière contemporaine	Séquence évolutive des expériences de travail d'un individu au fil du temps
Hall 1976, p. 201	Carrière protéenne	Parcours guidé par des choix individuels et pouvant être réorienté au fil du temps pour s'adapter aux nouveaux besoins de la personne
DeFillippi, Arthur 1994	Carrière sans frontières	Parcours professionnel dépassant les frontières d'un seul cadre d'emploi

Dans le monde d'aujourd'hui, l'entreprise deviendrait un moyen de réaliser des projets individuels et la carrière serait perçue comme une succession de projets (Peters 1993, pp. 206-208). Plutôt que de passer vingt-cinq ans à s'ennuyer dans une entreprise (Dany 2004), certaines personnes préféreraient passer d'un projet à l'autre et être rémunéré proportionnellement à leur contribution réelle (Moss Kanter 1992, p. 376). Ce nouveau modèle implique que les personnes apprennent à voir au-delà de leurs projets individuels et à guider leurs actions en s'appuyant sur la définition de leurs tâches et de leurs missions (Hirsch, Shanley 1996). Dans cet univers, la fidélité est plus conditionnelle car la stratégie de l'entreprise et ses besoins sont susceptibles de changer (Arthur, Khapova, Richardson 2017, p. 19). Il faut donc se tenir informé des opportunités professionnelles qui sont possibles en-dehors de l'entreprise.

Cependant, les nouvelles carrières ont tendance à survaloriser la capacité des personnes à prendre en charge leur carrière dans la durée (Glaymann, Grima 2013) et à sous-estimer le rôle de l'organisation (Baruch 2006). De plus, en oubliant de s'intéresser à des populations spécifiques comme celles des femmes, des minorités, des non-cadres, des non-managers, des organisations publiques, des microentreprises et des PME³⁹ (Décret n° 2008-1354), ces nouvelles carrières alimentent une norme héroïque du manager ascensionnel et victorieux qui s'avère irréaliste (Falcoz 2011). En dépit d'un discours hégémonique (Dany, Mallon, Arthur 2003), les frontières de carrière existent toujours et les pratiques managériales peuvent faciliter ou entraver le développement des stratégies de carrière (Dany 2003). Ainsi, les carrières restent interdépendantes des relations professionnelles et du contexte d'emploi dans lesquelles elles s'inscrivent (Higgins, Dobrow, Roloff 2010).

³⁹ Petites et Moyennes Entreprises

Par ailleurs, tous les parcours de carrière ne sont pas possibles dans les différents contextes nationaux (Cadin, De Saint Giniez, Pringle 2000). Dans un contexte organisationnel stable et protecteur, comme celui des cadres des grandes entreprises françaises, les nouvelles carrières sont peu visibles (Falcoz 2001). Toutefois, les cadres français peuvent adopter des comportements intermédiaires en s'ouvrant sur des mobilités fonctionnelles et à l'international, tout en restant au sein d'un même groupe (Guerrero 2001). Dans les faits, l'engagement dans un modèle de stabilité ou de mobilité dépend de la capacité d'une personne à négocier le franchissement des frontières, autrement dit les conditions de passage d'un poste à un autre (Rodrigues, Guest, Budjanovcanin 2016).

En définitive, les discours et les métaphores sur ces nouvelles carrières sont souvent plus positifs et optimistes que réalistes (Baruch, Vardi 2016). Ces approches ne permettent pas de rendre compte de l'interaction entre les contraintes organisationnelles et les choix individuels dans la construction des carrières (Dany, Louvel, Valette 2011). La reconnaissance de ces parcours tend surtout à légitimer l'insécurité d'emploi des salariés qui ne choisissent pas ce mode de vie fondé sur des contrats temporaires (Roper, Ganesh, Inkson 2010). En outre, dans les organisations apparemment centrées sur la réalisation des projets de chacun et où les salariés développent des stratégies personnelles, la collectivité vire facilement à la méfiance si les possibilités d'évolution réelles sont trop faibles et ce phénomène se retrouve exacerbé autour des scènes de notation et de promotion (Sainsaulieu 2014, p. 226). Finalement, aucune preuve ne permet d'établir l'effondrement du modèle traditionnel de la carrière (Rodrigues, Guest 2010).

1.2. Le succès de carrière

La notion de carrière ne concerne pas uniquement la dimension objective d'un parcours effectivement observable mais elle renvoie également aux jugements et attentes portés par une personne sur son parcours professionnel (Dany, Livian 2002, p. 43). Ainsi, par opposition au système promotionnel rigoureusement structuré où la carrière se mesure objectivement à travers un changement de situation, une personne peut également évaluer sa carrière de façon subjective en donnant du sens à ses diverses qualités, aux actions et aux choses qui lui sont arrivées tout au long de sa vie professionnelle (Hughes 1981, p. 63).

Le concept de succès de carrière s'appréhende comme l'accomplissement d'un résultat professionnel souhaitable à tout moment des expériences de travail d'une personne au fil du temps (Arthur, Khapova, Wilderom 2005). Ce succès de carrière renvoie à la fois aux dimensions objective et subjective de la réussite professionnelle (Seibert 2006). D'un côté, la réussite objective se reflète plus ou moins à travers des repères comme les mouvements de postes, de fonctions, de statuts et de situations d'une personne dans son milieu social (Barley 1989). Dans cette perspective, la carrière s'évalue à l'aide d'indicateurs plus ou moins tangibles tels que : le métier, l'état de la famille, la mobilité, les tâches attribuées, le niveau d'emploi (Van Maanen 1977). De l'autre, la réussite subjective s'exprime au travers de l'expérience d'une personne dans le déroulement de sa carrière (Barley 1989). Dans cette perspective, la personne évalue elle-même sa carrière (Van Maanen 1977). Le sens à la réussite professionnelle provient des interprétations personnelles des événements liés à sa carrière (Stebbins 1970). S'agissant de perceptions individuelles, l'idéologie de la réussite subjective induit un risque d'éloignement par rapport aux réalités du marché du travail (Nicholson, De Waal-Andrews 2005).

Les dimensions objective et subjective du succès de carrière s'influencent mutuellement mais, étonnamment, la réussite objective agit faiblement sur la réussite subjective alors que la réussite subjective agit fortement sur la réussite objective (Abele, Spurk 2009). La conception et l'évaluation du succès de carrière dépendent de la compréhension de la structure de l'espace social dans lequel les carrières se déroulent et de la complexité de ces conditions, car les deux évoluent avec le temps (Gunz, Mayrhofer 2011). Elles peuvent être impactées par des facteurs contextuels et individuels comme le choix du référent, la conception organisationnelle de la réussite et la culture nationale (Heslin 2005). Le *Tableau 22* présente différentes formes de réussite professionnelle.

Tableau 22 : Formes de réussite professionnelle

Réussite matérielle	Réussite psychologique	Réussite sociale
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Récompenses monétaires : salaire, prime ▪ Avantages accessoires : cadeaux, remises ▪ Niveau hiérarchique du poste occupé ▪ Nombre de promotions obtenues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfaction de carrière liée au travail accompli depuis le début de la vie professionnelle ▪ Sentiment de réussite professionnelle lié à l'autonomie, à l'expertise, à l'intérêt et au plaisir ▪ Succès interpersonnel lié au travail d'équipe ▪ Équilibre entre vie privée et vie professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appartenance à un groupe social ▪ Reconnaissance de la qualité du travail effectué ▪ Prestige lié à la réputation de l'entreprise ou à la qualité de ses produits

Source : Hennequin 2013

À travers l'accès à l'information, l'accès à des ressources et la recommandation par des pairs ou par son supérieur hiérarchique, le réseau professionnel influence le succès de carrière (Seibert, Kraimer, Liden 2001). De plus, l'investissement dans la formation en entreprise contribue de manière importante à la réussite objective et subjective (Ng, et al. 2005). Enfin, un plus grand pouvoir de décision peut également suffire à accroître de façon substantielle le sentiment de réussite professionnelle (Gattiker, Larwood 1986). Par ailleurs, dans le monde ouvrier, où les mobilités ascendantes sont rares, les personnes peuvent rechercher un sentiment de réussite professionnelle au travers de la dimension sociale du travail qui englobe à la fois l'appartenance à un groupe social, la reconnaissance de la qualité de leur travail et le prestige lié à l'image de l'entreprise (Hennequin 2013).

1.3. Le plateau de carrière

Le « plateau de carrière » s'appréhende comme une situation de blocage dans la mobilité à la fois verticale et horizontale (Veiga 1981). Cardinal et Lamoureux (1992) identifient plusieurs types de plateaux qui diffèrent selon leurs effets sur la carrière des personnes concernées : le « plateau bienheureux », le « plateau rebelle », le « plateau résigné ». Premièrement, le plateau bienheureux correspond à une situation dans laquelle la personne occupe un poste confortable qu'elle ne souhaite pas changer. Dans ce cas, le défi consiste à réorienter l'attention et la motivation de ces personnes vers les objectifs de l'entreprise qu'elles ont tendance à négliger. Deuxièmement, le plateau rebelle indique une personne frustrée par sa situation actuelle qu'elle trouve injuste. Elle adopte alors une attitude négative qui peut avoir des répercussions problématiques sur son entourage. Dans l'éventualité où le dialogue et l'intervention d'un conseiller ne suffisent pas à améliorer la situation et que la performance du

salarié est insatisfaisante, l'entreprise peut envisager des solutions plus radicales allant des mesures disciplinaires jusqu'au licenciement. Troisièmement, le plateau résigné renvoie à un sentiment d'apathie et un comportement effacé. La personne a peur de l'échec, elle entretient des doutes sur sa compétence et ne prend aucun risque car elle est convaincue d'avoir tout à perdre si elle provoque de l'agitation. L'objectif d'une intervention vise à rehausser l'image de soi du salarié et à lui redonner confiance dans ses compétences et ses habiletés.

Par conséquent, la stabilité du plateau de carrière n'est pas forcément négative (Nicholson 1993) et peut même être considérée comme une situation satisfaisante (Slocum, et al. 1985). En effet, même lorsqu'il n'y a pas de mobilité apparente, la nature du travail peut offrir suffisamment de changements et de variétés pour que les salariés conservent un niveau de satisfaction élevé (Near 1985). C'est notamment le cas lorsque le fait de rester dans un même poste est considéré comme « normal » (Dany, Livian 2002, p. 71) comme c'est le cas dans le secteur de la santé par exemple (Conseil d'orientation pour l'emploi 2009, p. 39).

En revanche, lorsque cette situation est considérée comme négative, on parle plus couramment de « plafonnement de carrière » (Roger, Lapalme 2006). Bardwick (1986, pp. 11-13) identifie plusieurs formes de plafonnement : le plafonnement structurel, le plafonnement de contenu, le plafonnement de vie. Premièrement, le plafonnement structurel désigne la fin des promotions. La personne n'a plus la possibilité d'évoluer hiérarchiquement dans son organisation. Deuxièmement, le plafonnement de contenu indique qu'une personne connaît trop bien son travail, qu'il ne lui reste plus rien à apprendre. Elle est devenue experte dans son travail et, par conséquent, elle est susceptible de s'ennuyer profondément. Troisièmement, le plafonnement de vie apparaît lorsque le travail constitue l'activité la plus importante de la vie d'un individu. Le travail dépasse le cadre de l'organisation pour devenir le socle de son identité et de son estime de soi. Cette dernière est plus profonde et plus totale, elle peut avoir des conséquences plus sérieuses que les autres formes de plafonnement.

La notion d'estime de soi peut paraître confuse car elle peut être perçue de plusieurs façons : l'estime de soi générale, le sentiment d'estime de soi, la confiance en soi (Brown, Marshall 2006). L'estime de soi générale désigne un trait de la personnalité qui représente la manière dont les personnes se perçoivent elles-mêmes. Elle est relativement durable dans le temps et dans les diverses situations. Le sentiment d'estime de soi désigne l'auto-évaluation de ses réactions face à des événements variés. Il peut s'agir d'un sentiment de fierté ou, au contraire,

d'un sentiment de honte. La confiance en soi correspond au sentiment d'efficacité d'une personne par rapport à ses diverses capacités et qualités. On peut dire qu'une personne qui doute de ses capacités scolaires peut avoir une faible confiance en soi alors qu'une personne qui pense qu'elle est douée en sport peut avoir une haute estime de soi. Ainsi, ces trois constructions se réfèrent à différentes manières de percevoir l'estime de soi. Le *Tableau 23* présente différents facteurs qui peuvent affecter la progression de carrière.

Tableau 23 : Facteurs affectant la progression de carrière

Facteurs individuels	Facteurs organisationnels
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnalité, intérêts et valeurs ▪ Contexte socio-économique ▪ Attentes professionnelles ▪ Préférences de travail ▪ Connaissance de soi ▪ Objectifs de carrière ▪ Plans de carrière ▪ Actions de carrière ▪ Expériences de développement ▪ Stage de carrière ▪ Réalités organisationnelles ▪ Expériences professionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conditions du marché du travail ▪ Type d'organisation ▪ Supérieurs hiérarchiques et autres décideurs ▪ Gestion prévisionnelle des ressources humaines ▪ Système de sélection ▪ Système d'évaluation de la performance ▪ Évaluation du potentiel managérial ▪ Gestion prévisionnelles des carrières ▪ Activités de formation et de développement ▪ Décisions de recrutement ▪ Processus de recrutement ▪ Offres d'emploi et parcours de carrière

Source : London, Stumpf 1982, p. 6-11

Le « plafond de verre » est un concept spécifique à la réussite professionnelle des femmes (Belghiti-Mahut, Bastid 2006). Il désigne des barrières invisibles empêchant les femmes d'accéder à certains postes de management (Morrison, Von Glinow 1990). L'interprétation courante est de considérer que les femmes sont progressivement écartées des promotions jusqu'au point où elles sont très peu à accéder aux derniers échelons (Meurs 2014, p. 41). Le plafond de verre permet de s'intéresser aux stéréotypes sexistes et à la ségrégation professionnelle du monde du travail (Lyness, Thompson 1997) ainsi qu'à l'écart extrêmement important qui existe entre les hommes et les femmes au niveau de la répartition des salaires (Albrecht, Björklund, Vroman 2003). Le phénomène de plafond de verre est double lorsqu'on s'intéresse aux augmentations salariales puisqu'il expose les écarts entre deux niveaux d'emploi, qui sont liés à la mobilité verticale, mais aussi entre des emplois de mêmes niveaux, en lien avec la mobilité horizontale (Russo, Hassink 2012).

D'autres métaphores sont utilisées pour rendre compte du plafond de verre. Les « parois de verre » limiteraient l'accès des femmes à l'encadrement supérieur et aux positions de direction à des secteurs et des domaines ayant un rôle moins stratégique dans l'organisation

de l'entreprise (Cappellin 2010). Le « ciel de plomb », ou « plafond de plomb » (Descamps 2013), évoque l'accumulation de discriminations et de petites différences en début de carrière qui se transformeraient en fin de parcours en d'énormes déphasages (Marry 2004, pp. 225-230). Le « plafond de béton armé » s'intéresse au fait que l'accès aux postes de niveau supérieur serait contrôlé par des hommes (Alimo-Metcalf 2007). Le « pare-feu » décrit une barrière protectrice qui ne pourrait être franchie par les femmes que si ces personnes sont explicitement autorisées à la traverser (Bendl, Schmidt 2010). Le « plafond de fer » fait référence à la rareté des femmes au sommet de la hiérarchie universitaire (Fassa 2010). Le « plafond de vitrail » symboliserait les mécanismes du plafond de verre au sein des organisations religieuses (De Gasquet 2009). Pour finir, le « plancher collant », ou « plancher gluant » (Falcoz 2016), montre que les promotions seraient moins nombreuses et moins importantes pour les femmes alors même que leur investissement est similaire à celui des hommes (Booth, Francesconi, Frank 2003). Le *Tableau 24* présente une synthèse des différentes formes de plafonnement de carrière.

Tableau 24 : Formes de plafonnement de carrière

Plafonnement structurel	Plafonnement de contenu	Plafonnement de vie	Plafond de verre
Aucune possibilité d'évolution hiérarchique dans son organisation	Aucune possibilité d'évolution dans son travail	Perspectives de carrières limitées par son identité professionnelle	Impossibilité, pour les femmes, d'accéder à certains postes de management

Sources : Bardwick 1986, pp. 11-13 ; Morrison, Von Glinow 1990

La perception du plafonnement de carrière est davantage liée à la satisfaction au travail qu'à un plafonnement objectif (Tremblay 1992). Le plafonnement de carrière, qu'il soit objectif ou subjectif, est davantage lié à des facteurs individuels plutôt qu'à des facteurs familiaux ou organisationnels (Tremblay, Roger 1993). Ses effets diffèrent selon que les personnes sont plafonnées objectivement ou subjectivement (Roger, Tremblay 1998) mais, dans les deux cas, le plafonnement de carrière peut avoir un impact négatif sur la performance au travail (Ettington 1998). En outre, si les effets du plafonnement de carrière semblent insignifiants sur une population de chefs de projets, ils peuvent être très néfastes sur des techniciens spécialisés (Hall 1985). Selon les cas, une situation de blocage dans la carrière peut marquer le début d'une période de frustration et de dépression ou elle peut représenter l'opportunité d'un nouveau défi, une redéfinition de ses objectifs personnels et professionnels (Weiner, Remer R., Remer P. 1992).

En définitive, la présence de nombreux plafonnements de carrière suggère un échec dans les pratiques de GRH car ce sont elles qui doivent encourager la mobilité et développer les compétences des salariés pour favoriser la capacité à s'adapter aux changements (Gaertner 1989). Ils constituent un véritable problème pour l'entreprise (FERENCE, Stoner, Warren 1977) car il incite les salariés à se questionner sur leur engagement envers leur entreprise (Stout, Slocum, Cron 1988) et peut engendrer des comportements indésirables (Feldman, Weitz 1988) comme une intention de quitter l'entreprise (Heilman, Holt, Rivolick 2008), de l'absentéisme ou une baisse de la performance (Tremblay, Roger, Toulouse 1995).

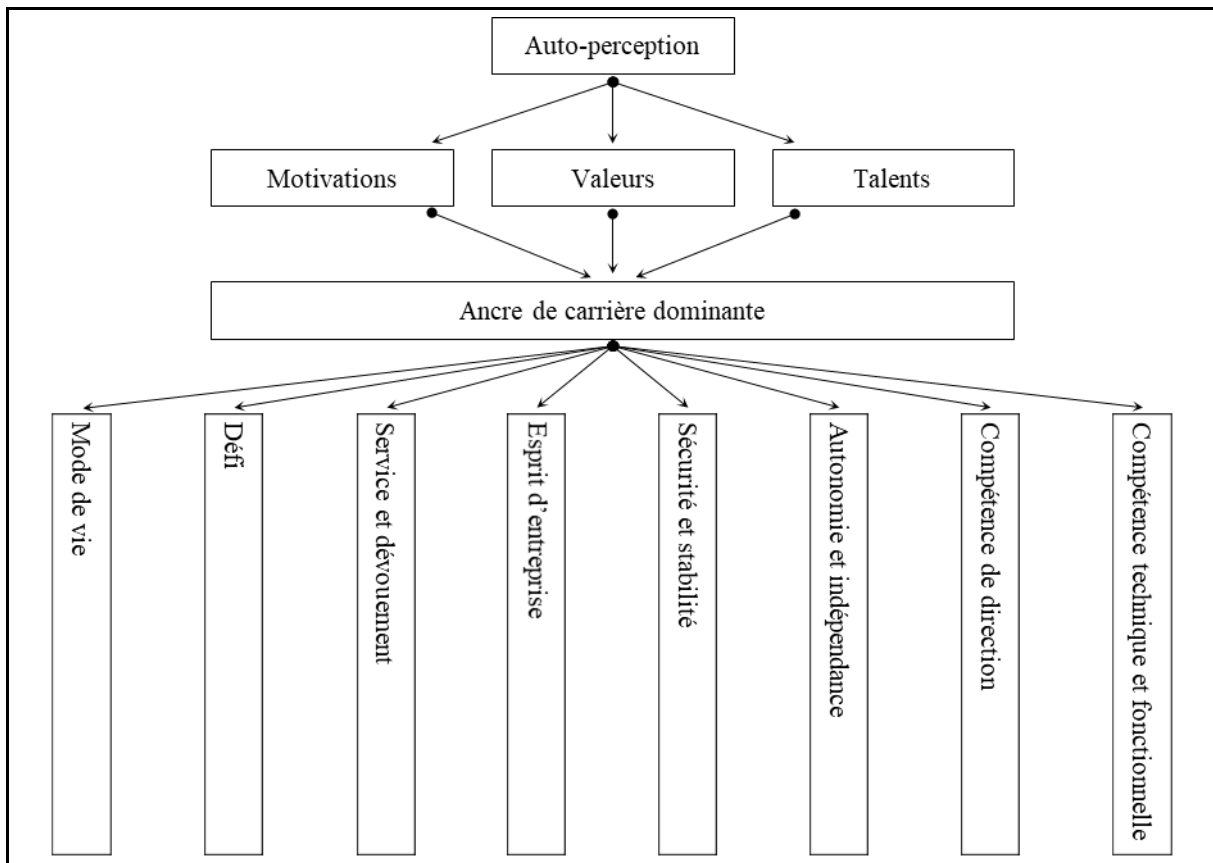
2. La théorie des ancrs de carrière

Cette deuxième partie porte sur la théorie des ancrs de carrière. Premièrement, nous expliquons le modèle d'orientation de carrière. Deuxièmement, nous nous intéressons aux contributions à la théorie des ancrs de carrière. Troisièmement, nous présentons les différentes modélisations des ancrs de carrière.

2.1. Le modèle d'orientation de carrière

Comme nous l'avons vu, la théorie des ancrs de carrière de Schein (1978, pp. 124-146) stipule que chaque individu possède une ancre de carrière dominante, symbolisant à la fois l'auto-perception de ses talents, de ses motivations et de ses valeurs, et qui détermine son orientation de carrière. Dans son modèle d'orientation de carrière, Schein (2004, p. 21) identifie huit ancrs de carrière : compétence technique et fonctionnelle, compétence de direction, autonomie et indépendance, sécurité et stabilité, esprit d'entreprise, service et dévouement, défi, mode de vie. La *Figure 5* présente le modèle d'orientation de carrière.

Figure 5 : Modèle d'orientation de carrière



Source : adapté de Schein 1978, pp. 124-146

Le processus d'auto-perception

La perception est un processus complexe qui permet, au travers de stimulations sensorielles, de construire sa vision personnelle de la réalité (Jabes 1991). En d'autres termes, chacun déduit sa propre réalité de l'univers qui l'entoure au travers de ce qu'il perçoit. Les besoins et les sentiments de l'observateur vont façonner la perception qu'il a des objets, des événements ou des personnes qu'il observe autour de lui pour leur donner un sens. Ainsi, nous interprétons en permanence et de façon mécanique tout ce que nous percevons, qu'il s'agisse des autres ou encore de soi-même. La théorie de l'auto-perception repose sur deux propositions (Bem 1972). Premièrement, les individus prennent connaissance de leurs propres attitudes, de leurs émotions et d'autres états internes en les déduisant par des observations de leurs propres manières d'agir et/ou des circonstances dans lesquelles ces comportements se produisent. Deuxièmement, dans la mesure où ces signaux internes sont faibles, ambigus et impossibles à interpréter, la personne se trouve dans la même position qu'un observateur extérieur qui doit nécessairement s'appuyer sur ces indices externes pour en déduire les états

intérieurs d'un individu. En définitive, l'auto-perception reflète la vision subjective qu'une personne a d'elle-même.

Le concept de talents

Les talents sont les capacités, et en particulier les connaissances, les compétences et les autres ressources personnelles, qui vous donnent un avantage concurrentiel par rapport aux autres (Derr 1986, pp. 184-185). Ils sont généralement associés à la performance dans le contenu, le processus et le contexte de travail. Ils sont souvent perçus comme des domaines où l'on surpasse les autres membres du groupe de référence. Dans cette perspective, le talent correspond à des capacités et des attitudes exceptionnelles démontrées par un individu (Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz 2013). Pour Roger et Bouillet (2009), les talents peuvent être considérés comme un sous-ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres. Contrairement à d'autres compétences qui peuvent être acquises par l'expérience ou par la formation, ils supposent au départ des dons, des qualités personnelles.

Le concept de motivations

Les motivations procurent du plaisir, de la stimulation et de l'épanouissement au travail (Derr 1986, p. 184). Elles dépendent généralement du contenu et/ou du processus de travail lui-même. Elles sont souvent perçues comme ce que l'on aime vraiment dans le travail par opposition à ce que l'on n'aime vraiment pas. Dans le langage commun, la motivation fait référence à un objectif qui oriente le comportement mais aussi aux états émotionnels qui le déclenchent (Peters 2015, pp. 35-36). Lent et Brown (2013a) recensent différents facteurs de motivations au travail : gagner leur vie, honorer et apporter leur contribution à leurs familles et leurs communautés, parvenir à un épanouissement personnel, affirmer une identité publique, structurer leur vie.

Le concept de valeurs

Les valeurs sont des croyances, des philosophies, des attitudes et des normes qui sont liées au travail (Derr 1986, p. 184). Elles dépendent généralement du contexte du travail et notamment de la culture organisationnelle. Elles sont souvent définies en termes de causes et de « valeurs de la vie » auxquelles on est attaché. Les caractéristiques sociodémographiques, comme le sexe, l'âge ou même le niveau d'éducation, impactent largement la hiérarchie des valeurs des

uns et des autres (Schwartz 2006). Pour Gruère (1991), les valeurs occupent une place centrale dans notre personnalité. Ce sont des principes idéaux, des préférences collectives qui influencent notre vie et guident nos attitudes. Les valeurs reposent souvent sur un fondement culturel, c'est la raison pour laquelle on parle de systèmes de valeurs pour décrire des modèles culturels.

Le développement de l'ancre de carrière dominante

Lorsqu'un individu s'oriente pour la première fois dans sa carrière, son ancre de carrière peut être latente ou inconsciente (Schein 1978, pp. 125-126). C'est l'interaction avec son environnement professionnel qui lui permet de prendre conscience de ses motivations, de ses valeurs et de ses talents pour faire émerger une ancre de carrière. Il faut donc plusieurs années d'expérience professionnelle pour que l'individu découvre son ancre de carrière dominante.

La constance de l'ancre de carrière

Comme l'ancre de carrière est une image de soi, elle est influencée par l'expérience professionnelle et les retours d'information qui rendent impossible le maintien d'une auto-perception illusoire (Schein 1987). De plus, cette image peut changer si une personne est confrontée à des expériences radicalement nouvelles même si, pour la plupart des personnes, lorsqu'elles ont une représentation claire d'elles-mêmes, la tendance est de s'attacher à son ancre de carrière (Schein 2006).

La dimension symbolique de l'ancre de carrière

L'ancre de carrière va guider et contraindre l'individu dans ses choix professionnels (Schein 2006). C'est pourquoi, la métaphore de l'ancre de carrière évoque l'attraction pour la stabilité dans une mer de changement (Gowler, Legge 1989) : lorsque l'ancre d'un bateau est fixée dans le sable, le bateau est libre de se déplacer dans la zone reliant les deux au moyen de la corde mais si le bateau dérive trop loin de son ancre, il répondra à la tension créée par la traction de l'ancre et retournera à son point central (Chapman, Brown 2014).

L'ancre de compétence technique et fonctionnelle⁴⁰

Certaines personnes construisent leur identité à partir de leur savoir-faire professionnel, c'est-à-dire les domaines techniques et fonctionnels dans lesquels elles réussissent, et cherchent à monter leur niveau de compétences dans ces domaines (Schein 2004, pp. 22-24). Pour ces personnes, leur vie professionnelle est centrée autour de la spécialisation. Elles peuvent souhaiter un poste de directeur fonctionnel mais seulement si cela leur permet de continuer à exercer dans leur champ de spécialisation. Ces spécialistes attachent avant tout de l'importance à la reconnaissance accordée par leurs pairs au sein de la profession plutôt qu'à des gratifications provenant de membres de la direction mal informés sur leur travail.

L'ancre de compétence de direction⁴¹

Certaines personnes, au cours de leur carrière, ont un désir profond d'accéder à des postes de direction générale (Schein 2004, pp. 25-29). Elles souhaitent détenir un pouvoir de décision majeur pour que les succès et échecs dépendent de leur efficacité. Dès leur arrivée dans une entreprise, ces personnes aspirent à grimper dans la hiérarchie. Elles recherchent un travail leur offrant des défis et des tâches variées, des occasions d'exercer un leadership et de contribuer à la réussite de l'entreprise. Pour ces personnes, le type de reconnaissance privilégié est la promotion à des postes de haute responsabilité.

L'ancre d'autonomie et indépendance⁴²

Certaines personnes ne supportent pas les contraintes imposées par les règlements, les méthodes de travail, les horaires, les codes vestimentaires et autres normes qui prévalent dans une entreprise (Schein 2004, pp. 30-31). Elles considèrent que la vie professionnelle dans une entreprise est limitative, anormale et qu'elle porte atteinte à leur vie privée. Ces personnes préfèrent se diriger vers des carrières plus indépendantes pour agir à leur façon, à leur rythme et selon leurs propres normes. Les décorations, les témoignages d'estime, les lettres de

⁴⁰ Autres appellations : ancre technique (Hourquet, Roger 2003), ancre technique/fonctionnelle (Cerdin 2015, p. 83), compétence fonctionnelle/technique (Martineau, Wils, Tremblay 2005), compétences techniques (Dejoux, Wechtler 2012), compétences fonctionnelles et techniques (Delobbe 2006)

⁴¹ Autres appellations : ancre de gestion (Hourquet, Roger 2003), ancre management général (Cerdin 2015, p. 84), ancre managériale (Peretti 2017, p. 287), compétence en gestion (Martineau, Wils, Tremblay 2005), compétences en gestion (Delobbe 2006), compétences managériales (Dejoux, Wechtler 2012)

⁴² Autres appellations : ancre autonomie (Hourquet, Roger 2003), ancre autonomie/indépendance (Cerdin 2015, p. 84), autonomie/indépendance (Martineau, Wils, Tremblay 2005)

recommandation, les prix, les récompenses et toute autre forme de gratification de ce genre représentent davantage pour ces personnes que les promotions, les changements de titre ou même les primes.

L'ancre de sécurité et stabilité⁴³

Certaines personnes ont un besoin élevé de sécurité et de stabilité qui prédomine tout au long de leur vie professionnelle (Schein 2004, pp. 32-33). Pour ces personnes, la sécurité financière peut devenir la préoccupation fondamentale. Elles recherchent des entreprises fiables, qui ont la réputation de ne pas licencier de personnel, avec des régimes de retraite et des avantages sociaux intéressants. Elles tirent leur satisfaction de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise même si elles n'y occupent pas de postes élevés. Ces personnes souhaitent être reconnues pour leur loyauté et la constance de leur rendement, facteurs auxquels s'ajoute le besoin d'obtenir des garanties de sécurité d'emploi.

L'ancre d'esprit d'entreprise⁴⁴

Certaines personnes veulent, très tôt dans leur vie et par-dessus tout, créer leur propre entreprise (Schein 2004, pp. 34-35). Elles cherchent à bâtir de nouvelles entreprises au moyen de tractations financières ou en reprenant à leur compte des entreprises déjà existantes pour les remodeler selon leurs propres critères. Pour elles, le besoin de créer est une obsession et c'est pourquoi elles passent leur temps à élaborer des solutions pour mettre à profit leur créativité. Pour ces personnes, la réussite se mesure à l'argent gagné. C'est essentiellement en bâtissant et en étant à la tête d'entreprises de grande envergure que ces personnes obtiennent une reconnaissance publique.

L'ancre de service et dévouement⁴⁵

Certaines personnes choisissent un emploi en fonction des valeurs fondamentales qu'elles souhaitent concrétiser dans leur travail (Schein 2004, p. 36). Elles attachent davantage

⁴³ Autres appellations : ancre de sécurité du travail (Hourquet, Roger 2003), ancre sécurité/stabilité (Cerdin 2015, pp. 84-85), sécurité/stabilité (Martineau, Wils, Tremblay 2005)

⁴⁴ Autres appellations : ancre créativité (Peretti 2017, p. 287), ancre créativité entrepreneuriale (Cerdin 2015, p. 85), créativité entrepreneuriale (Martineau, Wils, Tremblay 2005)

⁴⁵ Autres appellations : ancre de service (Hourquet, Roger 2003), ancre dévouement (Peretti 2017, p. 287), ancre dévouement à une cause (Cerdin 2015, p. 85), service à une cause (Martineau, Wils, Tremblay 2005), service et dévouement à une cause (Delobbe 2006)

d'importance à l'expression de ces valeurs qu'aux talents et domaines de compétence que le travail implique. Ces personnes ont un désir profond d'améliorer le monde d'une façon ou d'une autre. Elles recherchent un emploi qui leur permettra d'influencer leur entreprise ou des politiques sociales selon leurs valeurs personnelles. Ces personnes recherchent la reconnaissance et le soutien autant de la part de leurs pairs que de leurs supérieurs. Elles ont besoin de sentir que leurs valeurs sont partagées au niveau de la direction. DeLong (1982) évoque des individus orientés vers le service aux autres et soucieux de voir les personnes changer grâce aux fruits de leurs efforts.

L'ancre de défi⁴⁶

Certaines personnes ont l'ambition de conquérir n'importe quoi et n'importe qui (Schein 2004, p. 37). Pour elles, la réussite c'est vaincre des obstacles insurmontables, résoudre des problèmes insolubles, ou l'emporter sur des adversaires irréductibles. Ces personnes recherchent des défis toujours plus grands. Elles éprouvent un réel plaisir à élaborer des stratégies de mission de plus en plus complexes et peuvent définir leur vie en termes de compétition. Le domaine d'emploi, le type d'entreprise, les systèmes de rémunération et de promotion ainsi que les différentes formes de reconnaissance dépendent des défis auxquels ces personnes peuvent se mesurer dans leur travail. Elles ont un profond désir de développement et sont le plus souvent fidèles à l'entreprise lorsque celle-ci leur donne des occasions de se mettre à l'épreuve.

L'ancre de mode de vie⁴⁷

Certaines personnes cherchent à intégrer leur mode de vie dans leur carrière afin que leur vie familiale et leur vie professionnelle forment un tout (Schein 2004, p. 38). Elles veulent pouvoir voyager ou déménager uniquement lorsque la vie familiale le permet, bénéficier d'un travail à temps partiel à des moments où la vie le requiert, profiter d'un congé sabbatique ou de congés de paternité ou de maternité, disposer d'un système de garderie, travailler selon un horaire flexible ou à la maison. Ces personnes recherchent avant tout une attitude de l'entreprise dans l'organisation du travail plutôt qu'un programme spécifique, c'est-à-dire un

⁴⁶ Autres appellations : ancre défi pur (Cerdin 2015, p. 85), défi pur (Martineau, Wils, Tremblay 2005), pur challenge (Dejoux, Wechtler 2012)

⁴⁷ Autres appellations : ancre qualité de vie (Hourquet, Roger 2003), ancre style de vie/qualité de vie (Cerdin 2015, pp. 85-86), style de vie (Martineau, Wils, Tremblay 2005)

état d'esprit qui reflète le respect de l'entreprise pour les préoccupations personnelles et familiales et qui rend possible une renégociation de ces facteurs lorsque cela s'avère nécessaire.

2.2. Les contributions à la théorie des ancrs de carrière

Au fil du temps, de nombreuses recherches sont venues enrichir la théorie des ancrs de carrière. Nous passons en revue ces différentes contributions.

Le concept de contraintes

Contrairement à Schein (1987), Derr (1986, pp. 184-200) reconnaît l'influence des contraintes personnelles dans l'orientation de carrière. Celles-ci correspondent à une combinaison de situations personnelles qui ne peuvent pas changer à court terme et qui modifient la perspective de carrière interne. L'auteur donne plusieurs exemples : le manque d'encouragement de la part de son conjoint, la nécessité de s'adapter à la carrière de son conjoint, des responsabilités parentales très exigeantes, d'autres personnes à charge, la mauvaise santé physique, des problèmes physiques ou émotionnels non résolus, le manque de ressources financières, le manque de mobilité géographique, une discrimination de l'employeur à l'encontre du groupe minoritaire auquel on appartient, un début de carrière tardif, l'absence de mentors ou de parrains, l'absence de relations ou de groupe de pairs influents, l'absence de réseau d'amis et de soutiens.

Les facteurs qui influencent l'orientation de carrière

De nombreux facteurs influenceraient l'orientation de carrière des individus. Pour Martineau, Wils et Tremblay (2005), la relation d'emploi ou la culture pourrait intervenir dans le mécanisme de formation des ancrs de carrière. D'autres facteurs externes tels que les contextes sociaux, familiaux et nationaux auraient également un impact sur les orientations de carrière (Alavi, Moteabbed, Arasti 2012 ; Rodrigues, Guest, Budjanovcanin 2013). Par ailleurs, pour Lee, et al. (2011), l'orientation de carrière pourrait être influencée par trois types de changements dans l'espace de vie : les événements externes, le développement progressif, les actions individuelles sous la forme d'initiatives, de réponses et de choix. Selon Ensher, Nielson et Kading (2017), plusieurs types de moments pourraient s'avérer déterminants dans l'orientation de carrière : les événements imprévus, les événements

anticipés, les idées et la réflexion personnelle, les relations avec les autres, les expériences spirituelles.

Le choix de carrière par défaut

Selon Mainiero (1986), si certaines personnes s'orientent volontairement dans un choix de carrière, d'autres feraient ce choix par défaut. Cette perspective rejoint l'idée que l'évolution d'une carrière est presque toujours aléatoire puisqu'elle dépend des opportunités qui se présentent (March J. C., March J. G. 1977).

La multiplicité des ancrs de carrière⁴⁸

Pour Feldman et Bolino (1996), si la majorité des individus n'a qu'une seule ancre de carrière dominante, d'autres peuvent avoir une ancre primaire et une ancre secondaire. En outre, Martineau, Wils et Tremblay (2005) précisent que la multiplicité des ancrs de carrière est un phénomène assez fréquent puisque la majorité des ingénieurs possèdent plusieurs ancrs de carrière dominantes et qu'il ne s'agit pas là d'un phénomène pathologique car le fait de posséder plusieurs ancrs de carrière est tout aussi satisfaisant que d'en avoir une seule.

Le changement d'ancre de carrière

Rynes, Tolbert et Strausser (1988) expliquent que certains étudiants possèderaient une ancre de carrière mais que la confrontation avec le monde du travail pourrait constituer un « choc avec la réalité » qui modifierait leurs croyances, leurs valeurs et leurs attitudes. Une étude longitudinale confirme qu'en l'espace de deux ans, les ancrs de carrière peuvent évoluer (Kilimnik, et al. 2011). De plus, Derr (1986, p. 18) appuie l'idée que les individus pourraient modifier leurs orientations de carrière à la lueur d'un événement important ou si leur situation personnelle venait à changer. Enfin, Quesenberry et Trauth (2012) suggèrent que certaines ancrs de carrière peuvent changer au fil du temps.

La compétence technique et fonctionnelle et le développement de sa spécialisation

Selon Mgaya et al. (2009), l'ancre de compétence technique et fonctionnelle regroupe les ancrs de compétence technique et fonctionnelle et de développement de sa spécialisation.

⁴⁸ Autres appellations : ancre composite (Ramakrishna, Potosky 2003), ancre relative (Wynne, Ferratt, Biros 2002), indifférenciation (Martineau, Wils, Tremblay 2005), voie hybride (Tremblay, Wils, Proulx 1995)

D'un côté, la compétence technique et fonctionnelle regroupe des personnes qui sont motivées par la nature technique de leur travail et qui ne souhaitent pas être promues. De l'autre, le développement de sa spécialisation regroupe des personnes qui souhaitent évoluer dans leur domaine de spécialisation. Toutefois, leurs résultats suggèrent que ces deux ancres sont liées.

Le manager ascensionnel et le gestionnaire évolutif

Selon Derr (1979, pp. 17-18), l'ancre de compétence de direction regroupe les ancres de manager ascensionnel et de gestionnaire évolutif. D'un côté, le manager ascensionnel cherche à gravir les échelons de la hiérarchie pour obtenir plus de responsabilité et contribuer davantage à la réussite de l'entreprise. De l'autre, le gestionnaire évolutif change régulièrement de fonction et développe des compétences dans les domaines technique et managérial afin d'élargir son champ d'action. Toutefois, si le manager ascensionnel semble correspondre à l'ancre de compétence de direction de Schein (2004 pp. 25-29), le gestionnaire évolutif se rapproche davantage de l'ancre de variété développée par DeLong (1982).

L'autonomie dans le travail et l'indépendance professionnelle

Selon Tremblay, Wils L. et Wils T. (2006), l'ancre d'autonomie et indépendance pourrait regrouper deux ancres de carrière distinctes. D'un côté, l'autonomie dans le travail s'inscrirait dans une dimension d'auto-orientation. De l'autre, l'indépendance professionnelle intégrerait une dimension de quête du savoir. Toutefois, les auteurs ne proposent pas de définitions qui permette de distinguer ces ancres de carrière l'une de l'autre.

La stabilité professionnelle et la sécurité géographique

Pour DeLong (1982), l'ancre de sécurité et stabilité regrouperait à la fois la stabilité professionnelle et la sécurité géographique.

- L'ancre de stabilité professionnelle⁴⁹ : certaines personnes trouvent une stabilité dans l'appartenance à une grande organisation, en récoltant des avantages sur le long terme et au travers de conditions de travail stables (DeLong 1984). Elles associent souvent leur carrière à une entreprise unique et se conforment aux attentes de celle-ci

⁴⁹ Autres appellations : sécurité économique (Tremblay, Wils L., Wils T. 2006), sécurité professionnelle et personnelle (Beaucage, Laplante, Légaré 2004)

pour garantir leur stabilité professionnelle (Burke 1983). Elles sont fidèles à l'entreprise et adhèrent volontairement à une carrière organisationnelle qui leur apporte une garantie d'emploi et/ou une sécurité financière (Crepeau, et al. 1992). Elles veulent s'assurer de garder leur emploi, d'avoir des avantages et de bonnes conditions de retraite (Taillieu 1992).

- L'ancre de sécurité géographique⁵⁰ : certaines personnes trouvent une sécurité au sein de la zone géographique dans laquelle elles vivent (DeLong 1984). Elles ne veulent pas quitter cette zone géographique et peuvent renoncer à des promotions qui nécessiteraient un déménagement (Burke 1983). Elles désirent rester dans la même zone géographique et sont prêtes à changer d'entreprise pour garantir cette continuité (Crepeau, et al. 1992). Elles souhaitent faire leur carrière complète dans un même pays ou une même zone géographique (Taillieu 1992).

L'entrepreneuriat et la créativité

Pour Derr (1979, pp. 19-20), l'ancre d'esprit d'entreprise regrouperait à la fois l'entrepreneuriat et la créativité.

- Ancre d'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat fait référence à la création d'entreprise (Danziger, Rachman-Moore, Valency 2008). Il s'agit de la capacité de faire bouger les choses, à les mettre en pratique.
- Ancre de créativité : la créativité est le fait d'utiliser son imagination ou des idées originales afin de créer quelque chose (Danziger, Rachman-Moore, Valency 2008). Il s'agit de la capacité de développer de nouvelles idées, de nouveaux concepts et de nouveaux processus.

Le défi et la variété

L'ancre de défi regrouperait deux ancres de carrière distinctes. D'un côté, il y a l'ancre de défi de Schein (2004, p. 37). De l'autre, il y a l'ancre de variété identifiée par DeLong (1982).

- Ancre de variété⁵¹ : certaines personnes sont attirées par un certain nombre de tâches et de défis différents (Burke 1983). Elles veulent utiliser leurs talents dans différents

⁵⁰ Autre appellation : sécurité spatiale (Beaucage, Laplante, Légaré 2004)

⁵¹ Autres appellations : manager évolutif (Derr 1979, pp. 17-18), orientation projet (Alavi, Moteabbed, Arasti 2012), projet (Tremblay, Wils, Proulx 1995)

domaines pour relever des défis nombreux et variés (DeLong 1982). Elles veulent des carrières qui offrent un maximum de missions et de projets (DeLong 1987). Ces personnes œuvrent dans différents projets techniques qui les amènent davantage à élargir leurs domaines de compétence plutôt qu'à se spécialiser (Tremblay, Wils, Proulx 1995). Elles sont plus attirées par des projets qu'elles trouvent intéressants et stimulants que par le développement d'une expertise technique (Alavi, Moteabbed, Arasti 2012).

L'ancre d'identité⁵²

DeLong (1982) suggère une ancre d'identité.

- Ancre d'identité : certaines personnes cherchent à accéder au rang social et à la renommée que confèrent l'appartenance à certaines entreprises ou organisations. Elles veulent travailler pour un employeur puissant ou prestigieux (DeLong 1987). Elles peuvent changer d'emploi et d'employeur pour aller vers une entreprise avec davantage de prestige et de visibilité au niveau local ou national (Burke 1983).

L'ancre d'employabilité⁵³

En raison du changement dans les politiques organisationnelles, la stabilité professionnelle pourrait être remplacée par une promesse d'employabilité qui se rapprocherait de l'ancre d'autonomie et indépendance (Schein 1996).

- Ancre d'employabilité : certaines personnes attendent de leur entreprise qu'elle leur offre la possibilité d'apprendre et d'acquérir de l'expérience pour améliorer leur employabilité (Schein 1996). Elles ne veulent pas être dépendantes de leur entreprise mais gérer elles-mêmes leur carrière. Elles cherchent continuellement à accroître leurs connaissances et leurs compétences pour améliorer leurs perspectives de carrière (Ituma, Simpson 2007). Pour éviter l'obsolescence de leurs compétences, elles veulent travailler dans des entreprises qui offrent des possibilités de formation. Elles préfèrent apprendre des compétences uniques plutôt que d'effectuer des tâches simples afin de rester employable dans le cas d'un licenciement ou d'un départ de

⁵² Autre appellation : identification organisationnelle (Van Rensburg, Rothmann J. C., Rothmann S. 2003)

⁵³ Autres appellations : compétences et connaissances (Demel, Mayrhofer 2016), motivation d'apprentissage (Chang 2010)

l'entreprise (Alavi, Moteabbed, Arasti 2012). Ces personnes sont constamment en train d'apprendre et développer leurs compétences dans différents domaines (Demel, Mayrhofer 2016).

L'ancre d'internationalité

Suutari et Taka (2004) suggèrent une ancre d'internationalité.

- Ancre d'internationalité : certaines personnes sont stimulées par un environnement de travail international (Suutari, Taka 2004). Elles préfèrent développer des compétences professionnelles dans un environnement international et, ainsi, améliorer leurs perspectives de carrière. Elles sont à la recherche de nouvelles expériences qui leur permettraient de découvrir d'autres pays et des cultures différentes. Il s'agit d'un désir de travailler dans un environnement international, d'effectuer des mobilités à l'international (Lazarova, Cerdin, Liao 2014). Ces personnes perçoivent l'expérience internationale comme un défi et une source de développement personnel (Cerdin 2015, p. 86).

Les ancres de célébrité, de réseau et de travail d'équipe

Demel et Mayrhofer (2016) suggèrent trois nouvelles ancres de carrière.

- L'ancre de célébrité : certaines personnes ont le désir d'être exceptionnelles et de faire quelque chose d'extraordinaire. Pour elles, la reconnaissance et l'appréciation de leur environnement, de leur réputation et de leur visibilité constituent des éléments déterminants.
- L'ancre de réseau : certaines personnes cherchent à construire et élargir un vaste réseau professionnel, de préférence avec une dimension internationale. Elles accordent de l'importance au contact direct avec les clients ayant accès à des marchés distincts pour améliorer leurs opportunités commerciales et leurs perspectives de carrière.
- L'ancre de travail d'équipe : certaines personnes éprouvent le besoin d'échanger des idées et de communiquer avec les autres, en particulier dans une équipe. Elles n'aiment pas travailler seules et préfèrent la coopération et le travail d'équipe avec leurs pairs et leurs supérieurs hiérarchiques. Elles ont besoin d'interagir avec les autres pour répondre à des besoins sociaux mais cela reflète également la capacité et la volonté de travailler en équipe.

Les ancres d'équilibre de vie privée/vie professionnelle et de dessein spirituel

Baruch (2004, p. 80) suggère également les ancres d'équilibre vie privée/vie professionnelle et de dessein spirituel mais n'apporte aucune information concernant l'origine ou la définition de ces « nouvelles » ancres de carrière. Ces ancres pourraient se rapprocher respectivement des ancres de mode de vie, qui vise à concilier la vie familiale et la vie professionnelle, et de service et dévouement, qui est l'expression d'un désir profond d'améliorer le monde (Schein 2004, pp. 36-38).

L'ancre de résilience

Lazzari Dodeler (2018) suggère que les travailleurs immigrants pourraient posséder une ancre de résilience qui fait référence à des contraintes liées à l'immigration. Toutefois, il ne s'agirait que d'une ancre temporaire qui disparaîtrait après les premières années de travail.

2.3. Les différentes modélisations des ancres de carrière

Plusieurs auteurs ont cherché à modéliser les ancres de carrière en s'intéressant aux relations entre elles. Nous passons en revue ces différents modèles.

Le modèle composé de trois facteurs de DeLong

DeLong (1982) propose de regrouper les ancres de carrière dans un modèle composé de trois facteurs. Le premier facteur rassemble les ancres de compétence de direction et de variété. Le deuxième facteur rassemble les ancres d'autonomie et indépendance et d'esprit d'entreprise. Le troisième facteur rassemble les ancres de sécurité et stabilité, de service et dévouement et d'identité. Le *Tableau 25* présente le modèle composé de trois facteurs de DeLong.

Tableau 25 : Modèle composé de trois facteurs de DeLong

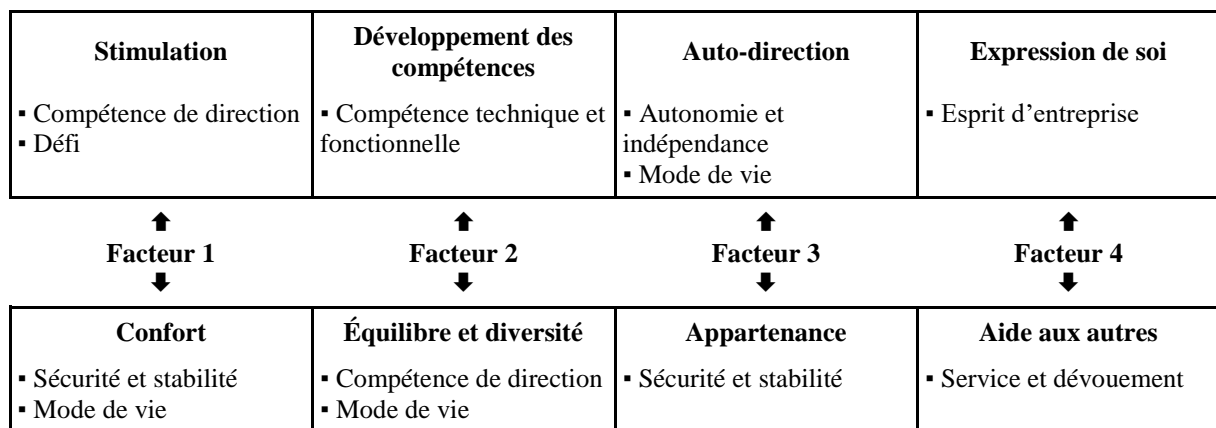
Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
<ul style="list-style-type: none">▪ Compétence de direction▪ Variété	<ul style="list-style-type: none">▪ Autonomie et indépendance▪ Esprit d'entreprise	<ul style="list-style-type: none">▪ Sécurité et stabilité▪ Service et dévouement▪ Identité

Source : DeLong 1982

Le premier modèle à quatre facteurs de Nordvik

En s'appuyant sur la typologie de personnalités de Holland (1997), Nordvik (1991) propose de regrouper les ancrs de carrière dans un modèle composé de quatre facteurs : la stimulation et le confort, le développement des compétences et l'équilibre et diversité, l'auto-direction et l'appartenance, l'expression de soi et l'aide aux autres. Premièrement, les ancrs de compétence de direction et de défi s'opposent aux ancrs de sécurité et stabilité et de mode de vie. Deuxièmement, l'ancre de compétence technique et fonctionnelle s'oppose aux ancrs de compétence de direction et de mode de vie. Troisièmement, les ancrs d'autonomie et indépendance et de mode de vie s'opposent à l'ancre de sécurité et stabilité. Quatrièmement, l'ancre d'esprit d'entreprise s'oppose à l'ancre de service et dévouement. La *Figure 6* présente le premier modèle à quatre facteurs de Nordvik.

Figure 6 : Premier modèle à quatre facteurs de Nordvik

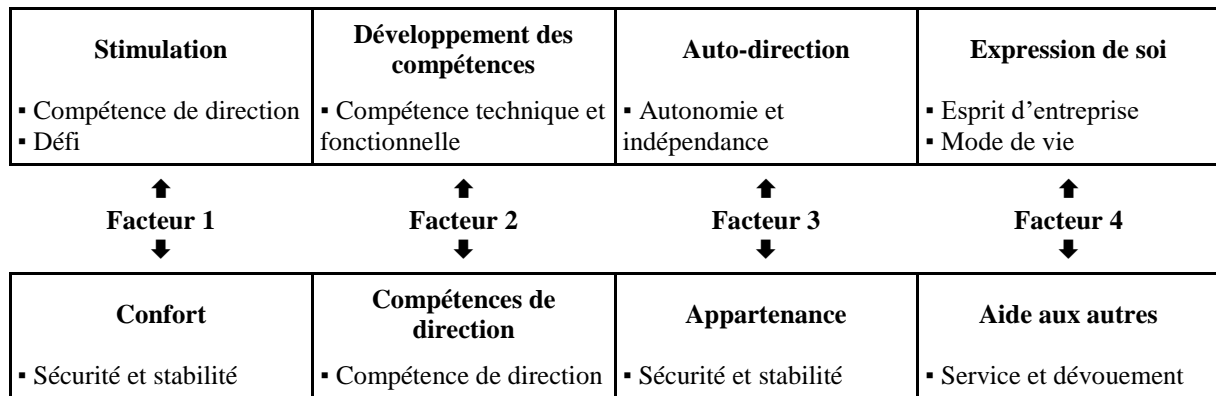


Source : Nordvik 1991

La deuxième modèle à quatre facteurs de Nordvik

En s'appuyant sur le test de personnalité de Myers-Briggs (Myers I. B., Kirby, Myers K. D. 2001), Nordvik (1996) propose un nouveau modèle composé de quatre facteurs : la stimulation et le confort, le développement des compétences et la compétence de direction, l'auto-direction et l'appartenance, l'expression de soi et l'aide aux autres. Premièrement, les ancrs de compétence de direction et de défi s'opposent à l'ancre de sécurité et stabilité. Deuxièmement, l'ancre de compétence technique et fonctionnelle s'oppose à l'ancre de compétence de direction. Troisièmement, l'ancre d'autonomie et indépendance s'oppose à l'ancre de sécurité et stabilité. Quatrièmement, les ancrs d'esprit d'entreprise et de mode de vie s'opposent à l'ancre de service et dévouement. La *Figure 7* présente le deuxième modèle à quatre facteurs de Nordvik.

Figure 7 : Deuxième modèle à quatre facteurs de Nordvik



Source : Nordvik 1996

Le modèle à trois dimensions de Crepeau, Crook, Goslar et McMurtey

Crepeau, et al. (1992) proposent de regrouper les ancrs de carrière dans un modèle composé de trois dimensions : leadership, stabilité professionnelle, compétence technique et fonctionnelle. Le leadership rassemble les ancrs de compétence de direction, de service et dévouement, de variété et d'identité alors que les deux autres dimensions reposent chacune sur une seule ancre de carrière. Le *Tableau 26* présente le modèle à trois dimensions de Crepeau, Crook, Goslar et McMurtey.

Tableau 26 : Modèle à trois dimensions de Crepeau, Crook, Goslar et McMurtey

Leadership	Stabilité professionnelle	Compétence technique et fonctionnelle
▪ Compétence de direction ▪ Service et dévouement ▪ Variété ▪ Identité	▪ Stabilité professionnelle	▪ Compétence technique et fonctionnelle

Source : Crepeau, et al. 1992

Le modèle à trois dimensions de Peterson et Roger

Peterson et Roger (2009) proposent de regrouper les ancrs de carrière dans un modèle composé de trois dimensions. La première dimension rassemble les ancrs de compétence de direction, de défi et de variété. La deuxième dimension rassemble les ancrs d'autonomie et indépendance, d'esprit d'entreprise, de service et dévouement et de mode de vie. La troisième dimension rassemble les ancrs de compétence technique et fonctionnelle, de stabilité professionnelle et de sécurité géographique. Le *Tableau 27* présente le modèle à trois dimensions de Peterson et Roger.

Tableau 27 : Modèle à trois dimensions de Peterson et Roger

Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Défi ▪ Variété 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Esprit d'entreprise ▪ Service et dévouement ▪ Mode de vie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique

Source : Peterson, Roger 2009

Le modèle à trois catégories de Feldman et Bolino

Feldman et Bolino (1996) proposent de regrouper les ancrs de carrière dans un modèle à trois catégories, selon les concepts sur lesquelles elles reposent. Premièrement, les ancrs de compétence technique et fonctionnelle, de compétence de direction et d'esprit d'entreprises sont fondées sur des talents. Deuxièmement, les ancrs d'autonomie et indépendance, de sécurité et stabilité et de mode de vie sont fondées sur des motivations. Troisièmement, les ancrs de service et dévouement et de défi sont fondées sur des valeurs. Le *Tableau 28* présent le modèle à trois catégories d'ancres de carrière de Feldman et Bolino

Tableau 28 : Modèle à trois catégories de Feldman et Bolino

Ancres fondées sur des talents	Ancres fondées sur des motivations	Ancres fondées sur des valeurs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Compétence de direction ▪ Esprit d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Sécurité et stabilité ▪ Mode de vie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service et dévouement ▪ Défi

Source : Feldman, Bolino 1996

Le modèle à quatre dimensions de Chapman

Chapman (2016) propose un modèle à quatre dimensions composées de pôles dichotomiques : intérêts, développement, conformisme, changement. Premièrement, les ancrs de sécurité et stabilité, de service et dévouement et de mode de vie s'opposent aux ancrs de compétence de direction, d'esprit d'entreprise et de défi. Deuxièmement, les ancrs de compétence technique et fonctionnelle et de sécurité et stabilité s'opposent à l'ancre de service et dévouement. Troisièmement, l'ancre d'autonomie et indépendance s'oppose aux ancrs de compétence de direction et de sécurité et stabilité. Quatrièmement, les ancrs de compétence de direction et d'autonomie et indépendance s'opposent aux ancrs de compétence technique et fonctionnelle et d'esprit d'entreprise. La *Figure 8* présente le modèle à quatre dimensions de Chapman.

Figure 8 : Modèle à quatre dimensions de Chapman

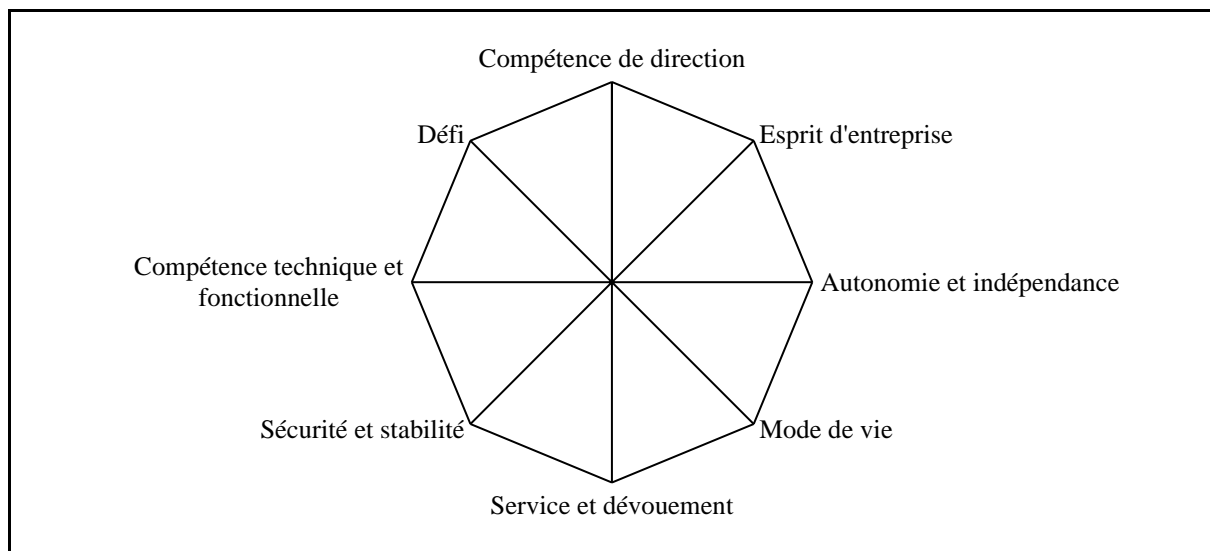
Pôle A : Personnel	Pôle A : Soi	Pôle A : Indépendance	Pôle A : Constance
Relations et intérêts en dehors de l'organisation ▪ Sécurité et stabilité ▪ Service et dévouement ▪ Mode de vie	Développement de ses propres capacités et compétences ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Sécurité et stabilité	Augmentation de la liberté d'action et indépendance ▪ Autonomie et indépendance	Maîtrise d'une situation figée ▪ Compétence de direction ▪ Autonomie et indépendance
↑	↑	↑	↑
Axe 1 : Intérêts	Axe 2 : Développement	Axe 3 : Conformisme	Axe 4 : Changement
↓	↓	↓	↓
Pôle B : Organisationnel	Pôle B : Autres	Pôle B : Conformité	Pôle B : Inventivité
Relations et intérêts au sein de l'organisation ▪ Compétence de direction ▪ Esprit d'entreprise ▪ Défi	Développement des capacités et des compétences des autres ▪ Service et dévouement	Respect des normes organisationnelles ▪ Compétence de direction ▪ Sécurité et stabilité	Développement de nouvelles approches pour atteindre les objectifs ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Esprit d'entreprise

Source : Chapman 2016

La structuration octogonale de Feldman et Bolino

En s'appuyant sur les travaux de Nordvik (1991), Feldman et Bolino (1996) proposent une structuration octogonale pour mettre en évidence les relations entre les ancres de carrière. Celles-ci sont classées en fonction de leur complémentarité et de leur incompatibilité entre elles. La *Figure 9* présente la structuration octogonale des ancres de carrière de Feldman et Bolino.

Figure 9 : Structuration octogonale de Feldman et Bolino

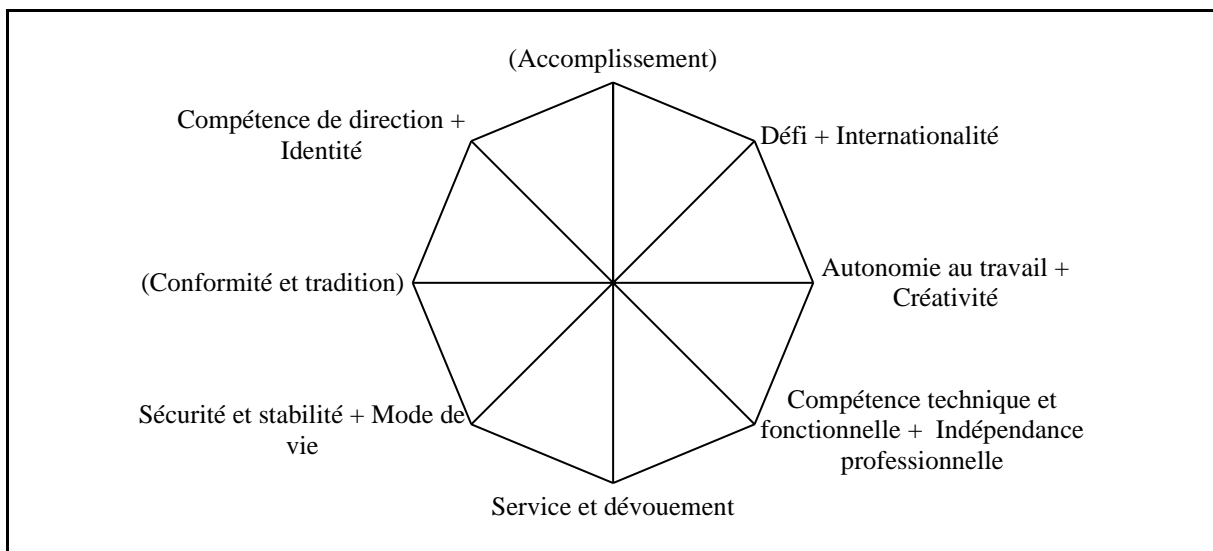


Source : Feldman, Bolino 1996

La structuration octogonale de Tremblay, Wils L. et Wils T.

En s'appuyant sur les travaux de Feldman et Bolino (1996), Tremblay, Wils L. et Wils T. (2006) proposent une nouvelle structuration octogonale ancrée de carrière. Premièrement, ils rassemblent les ancres de défi et d'internationalité. Deuxièmement, ils rassemblent les ancres d'autonomie au travail et de créativité. Troisièmement, ils rassemblent les ancres de compétence technique et fonctionnelle et d'indépendance professionnelle. Quatrièmement, ils rassemblent les ancres de sécurité et de stabilité et de mode de vie. Cinquièmement, ils rassemblent les ancres de compétence de direction et d'identité. La *Figure 10* présente la structuration octogonale des ancres de carrière de Tremblay, Wils L. et Wils T.

Figure 10 : Structuration octogonale de Tremblay, Wils L. et Wils T.

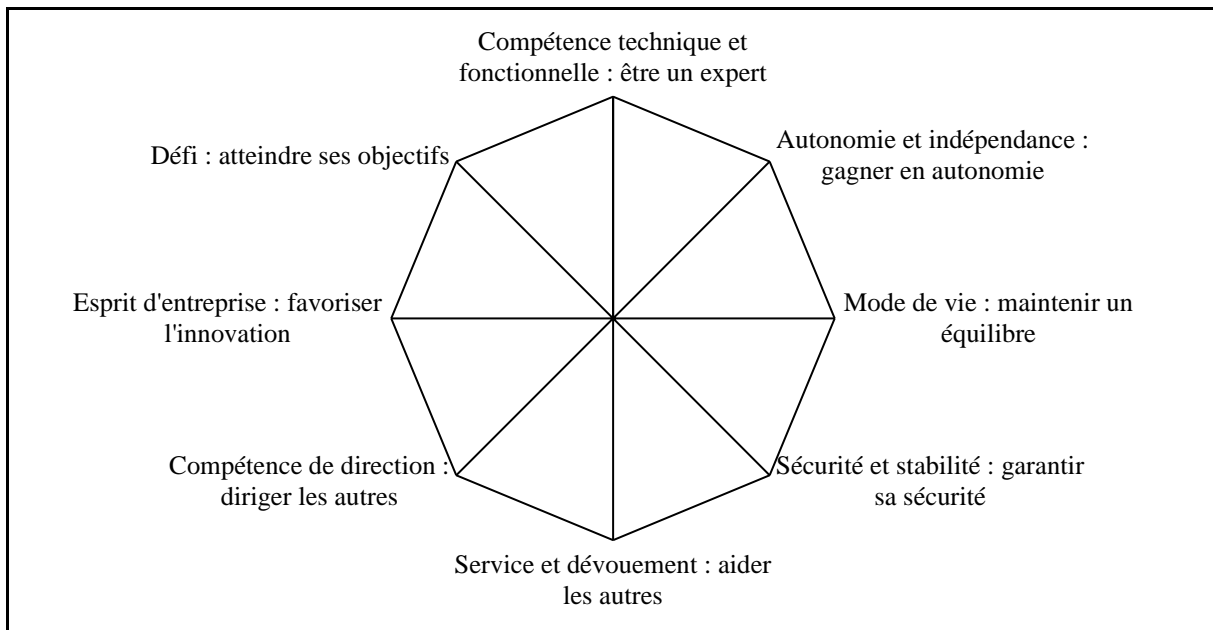


Source : Tremblay, Wils L., Wils T. 2006

La structuration octogonale de Chapman et Brown

D'après Barclay, Chapman et Brown (2013), un modèle bidimensionnel ne permet pas de refléter les relations des ancres de carrière entre elles alors qu'un modèle octogonal permet d'obtenir une représentation plus pertinente. À partir des travaux de Feldman et Bolino (1996) et de Bristow (2004, pp. 23-34), Chapman et Brown (2014) proposent une nouvelle structuration octogonale. La *Figure 11* présente la structuration octogonale des ancres de carrière de Chapman et Brown.

Figure 11 : Structuration octogonale de Chapman et Brown

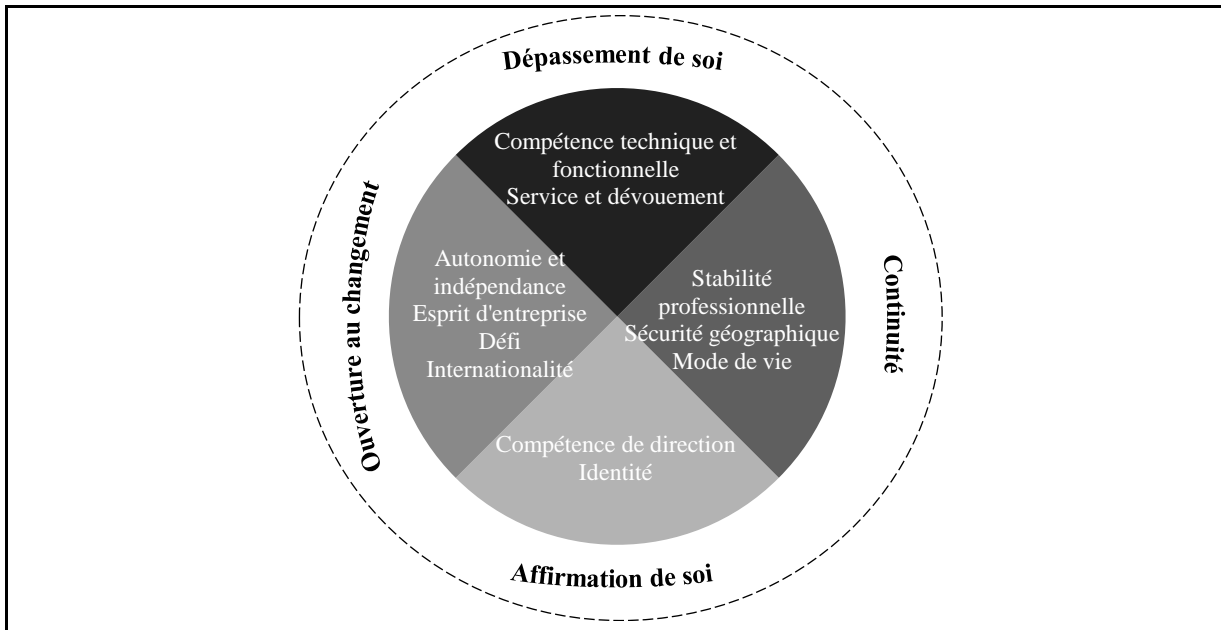


Source : Chapman, Brown 2014

La première structuration circulaire en quatre pôles de Tremblay, Wils L. et Wils T.

En s'appuyant sur la structuration des valeurs universelles de Schwartz (1992), Tremblay, Wils L. et Wils T. (2006) proposent une première structuration circulaire des ancrs de carrière en quatre pôles : dépassement de soi, continuité, affirmation de soi, ouverture au changement. Premièrement, le pôle dépassement de soi rassemble les ancrs de compétence technique et fonctionnelle et de service et dévouement. Deuxièmement, le pôle continuité rassemble les ancrs de stabilité professionnelle, de sécurité géographique et de mode de vie. Troisièmement, le pôle affirmation de soi rassemble les ancrs de compétence de direction et d'identité. Quatrièmement, le pôle ouverture au changement rassemble les ancrs d'autonomie et indépendance, d'esprit d'entreprise, de défi et d'internationalité. La *Figure 12* présente la première structuration circulaire en quatre pôles d'ancres de carrière de Tremblay, Wils L. et Wils T.

Figure 12 : Première structuration circulaire en quatre pôles de Tremblay, Wils L. et Wils T.

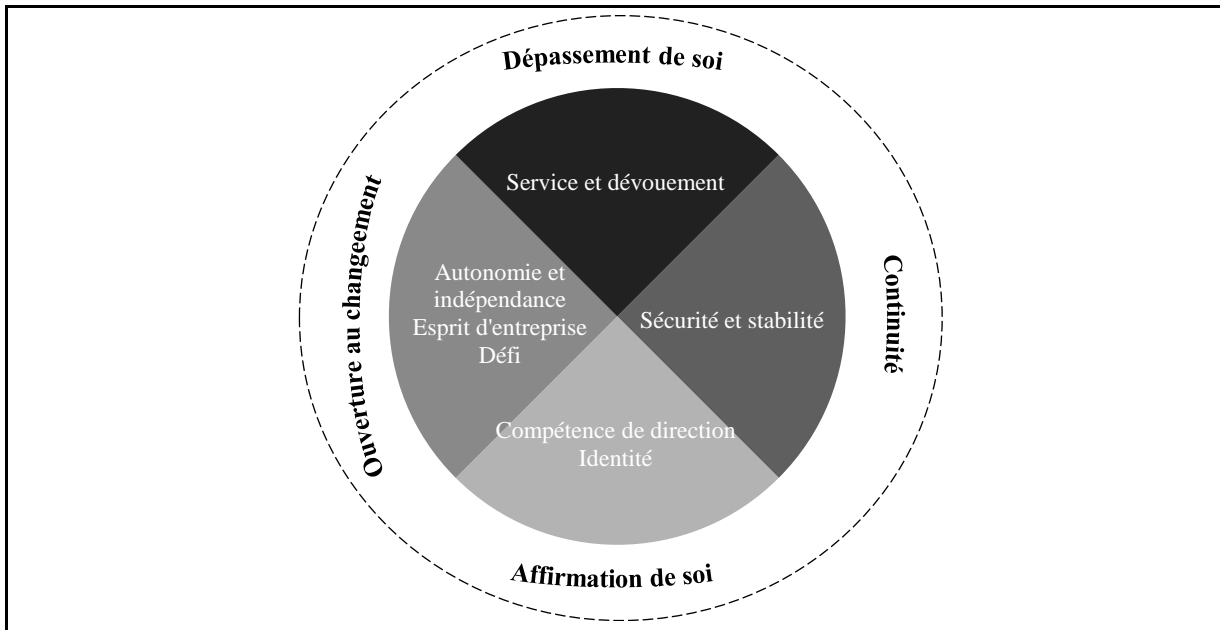


Source : Tremblay, Wils L., Wils T. 2006

La deuxième structuration circulaire en quatre pôles de Wils L., Wils T. et Tremblay

Toujours en s'appuyant sur la structuration des valeurs universelles de Schwartz (1992), Wils L., Wils T. et Tremblay (2008) proposent une nouvelle structuration circulaire en quatre pôles : dépassement de soi, continuité, affirmation de soi, ouverture au changement. Premièrement, le pôle dépassement de soi correspond à l'ancre de service et dévouement. Deuxièmement, le pôle continuité correspond à l'ancre de sécurité et stabilité. Troisièmement, le pôle affirmation de soi rassemble les ancres de compétence de direction et d'identité. Quatrièmement, le pôle ouverture au changement rassemble les ancres d'autonomie et indépendance, d'esprit d'entreprise et de défi. La *Figure 13* présente la deuxième structuration circulaire en quatre pôles d'ancres de carrière de Wils L., Wils T. et Tremblay.

Figure 13 : Deuxième structuration circulaire en quatre pôles de Wils L., Wils T. et Tremblay

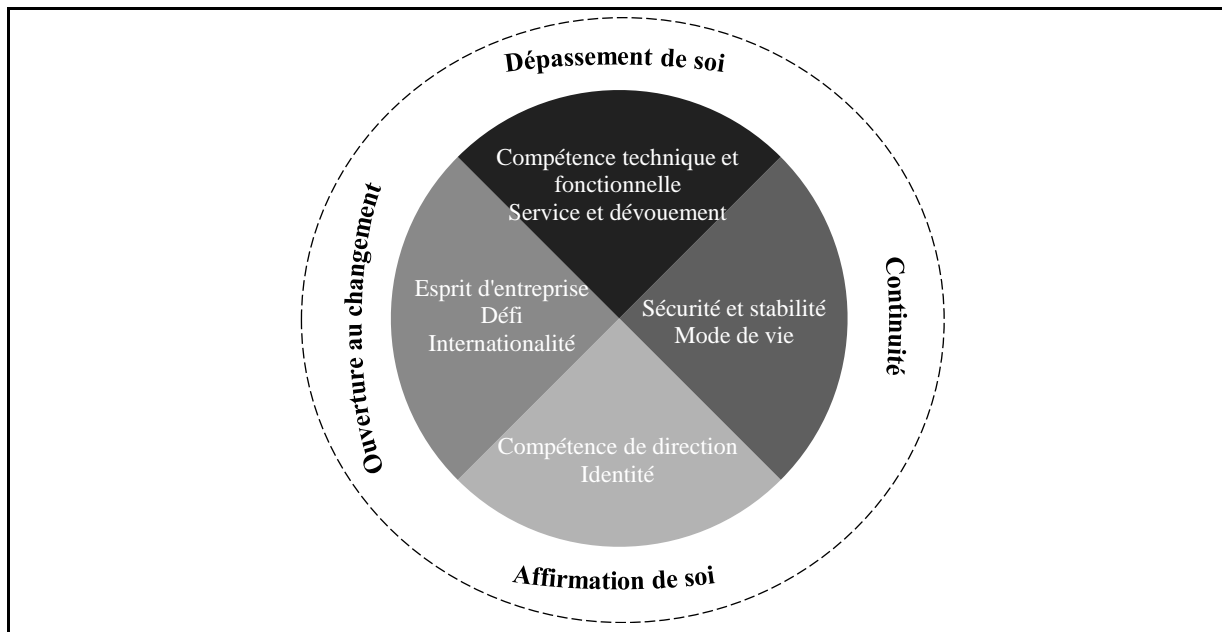


Source : Wils L., Wils T., Tremblay 2008

La troisième structuration circulaire en quatre pôles de Wils L., Wils T. et Tremblay

Toujours en s'appuyant sur la structuration des valeurs universelles de Schwartz (1992), Wils L., Wils T. et Tremblay (2008) proposent une nouvelle structuration circulaire en quatre pôles : dépassement de soi, continuité, affirmation de soi, ouverture au changement. Premièrement, le pôle dépassement de soi rassemble les ancres de compétence technique et fonctionnelle et de service et dévouement. Deuxièmement, le pôle continuité rassemble les ancres de sécurité et stabilité et de mode de vie. Troisièmement, le pôle affirmation de soi rassemble les ancres de compétence de direction et d'identité. Quatrièmement, le pôle ouverture au changement rassemble les ancres d'esprit d'entreprise, de défi et d'internationalité. La *Figure 14* présente la troisième structuration circulaire en quatre pôles d'ancres de carrière de Wils L., Wils T. et Tremblay.

Figure 14 : Troisième structuration circulaire en quatre pôles de Wils L., Wils T. et Tremblay

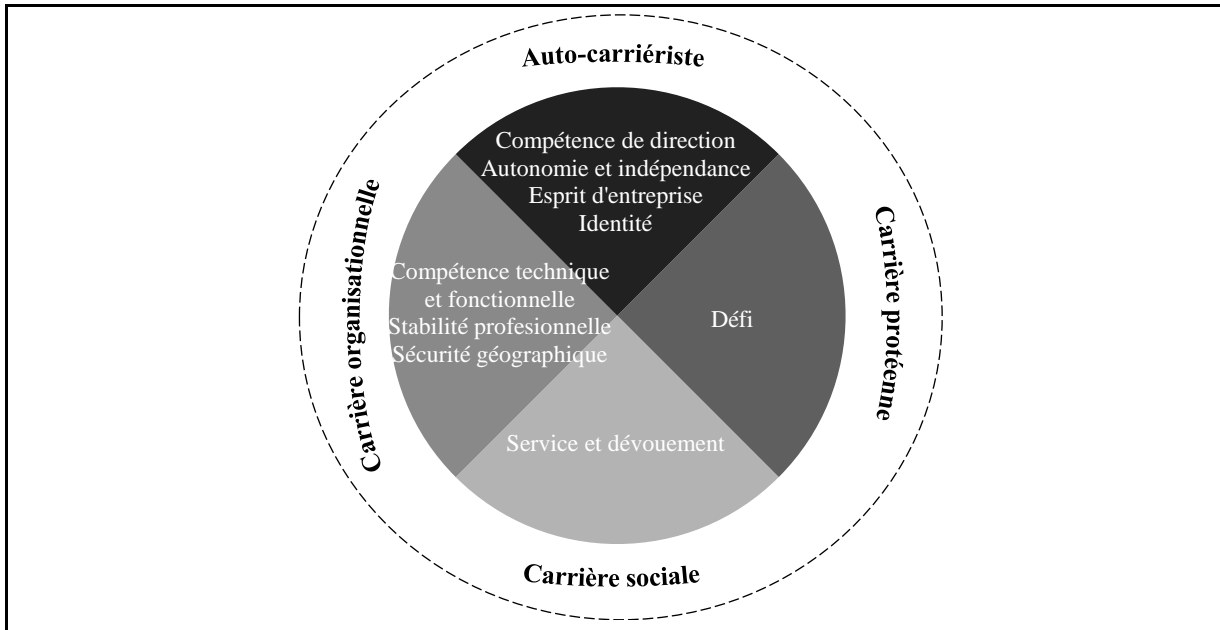


Source : Wils L., Wils T., Tremblay 2010

La structuration circulaire en quatre types de carrière de Wils T., Wils L. et Tremblay

Wils T., Wils L. et Tremblay (2014) proposent une structuration circulaire composée de quatre types de carrière : auto-carriériste, carrière protéenne, carrière sociale, carrière organisationnelle. Premièrement, le type auto-carriériste rassemble les ancres de compétence de direction, d'autonomie et indépendance, d'esprit d'entreprise et d'identité. Deuxièmement, le type carrière protéenne correspond à l'ancre de défi. Troisièmement, le type carrière sociale correspond à l'ancre de service et dévouement. Quatrièmement, le type carrière organisationnelle rassemble les ancres de compétence technique et fonctionnelle, de stabilité professionnelle et de sécurité géographique. La *Figure 15* présente la structuration circulaire en quatre types de carrière de Wils T., Wils L. et Tremblay.

Figure 15 : Structuration circulaire en quatre types de carrière de Wils T., Wils L. et Tremblay

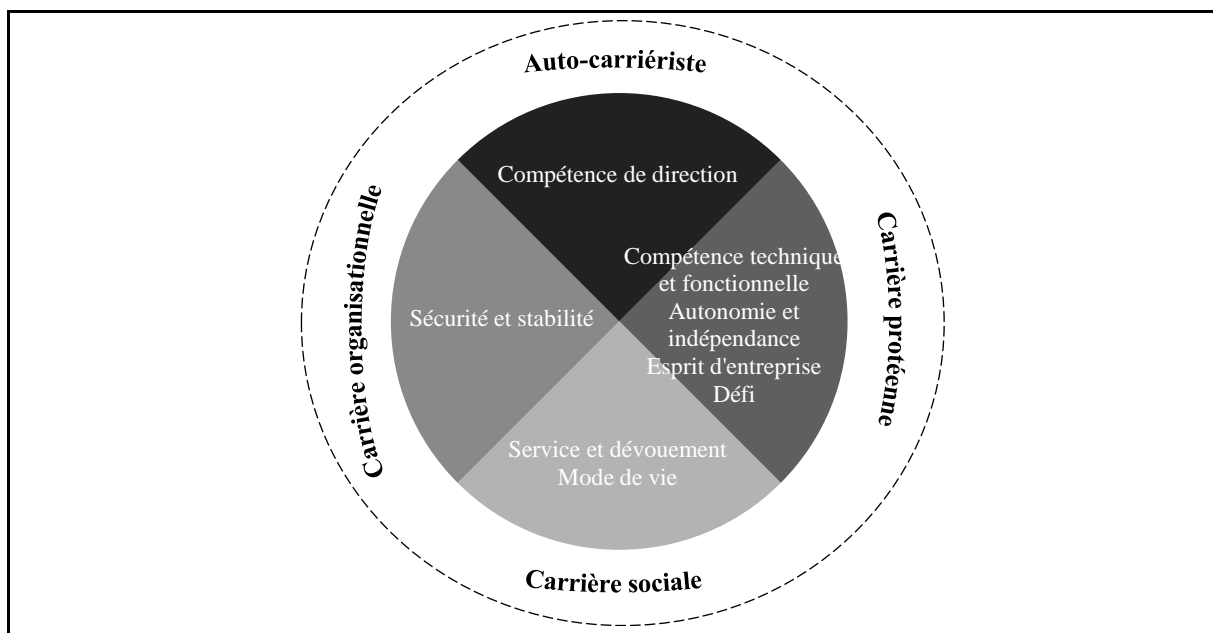


Source : Wils T., Wils L., Tremblay 2014

La structuration circulaire en quatre types de carrière de Wils, Bélanger et Gosselin

Wils, Bélanger et Gosselin (2016) proposent une structuration circulaire en quatre types de carrière : auto-carriériste, carrière protéenne, carrière sociale, carrière organisationnelle. Premièrement, le type auto-carriériste correspond à l'ancre de compétence de direction. Deuxièmement, le type carrière protéenne rassemble les ancres de compétence technique et fonctionnelle, d'autonomie et indépendance, d'esprit d'entreprise et de défi. Troisièmement, le type carrière sociale rassemble les ancres de service et dévouement et de mode de vie. Quatrièmement, le type carrière organisationnelle correspond à l'ancre de sécurité et stabilité. La Figure 16 présente la structuration circulaire en quatre types de carrière de Wils, Bélanger et Gosselin.

Figure 16 : Structuration circulaire en quatre types de carrière de Wils, Bélanger et Gosselin



Source : Wils, Bélanger, Gosselin 2016

La typologie de groupes de salariés en fonction des espaces de choix

Colle, Cerdin et Peretti (2009) proposent de regrouper les salariés en quatre groupes en fonction des espaces de choix relatifs à la rémunération, à l'aménagement des temps de travail, à l'organisation du travail, à la mobilité géographique, à la formation, à l'aménagement de l'espace de travail, à la retraite, à la carrière, au travail à domicile, au déjeuner, au véhicule de fonction et au coaching afin de proposer une GRH individualisée. Le *Tableau 29* présente une typologie de groupes de salariés en fonction des espaces de choix.

Tableau 29 : Typologie de groupes de salariés en fonction des espaces de choix

Groupe	Ancre de carrière	Attentes des salariés
Les indifférents	Ancre d'autonomie et indépendance, de mode de vie et de compétence de direction	Ils accordent de l'importance à la mobilité géographique, à la carrière et à l'organisation du travail.
Les classiques	Ancre d'autonomie et indépendance puis de mode de vie et de compétence de direction	Ils accordent de l'importance à l'organisation du travail, à l'aménagement des temps de travail, à la rémunération et à la formation.
Les multi-choix	Ancre d'autonomie et indépendance, de mode de vie, de compétence de direction puis de mode de vie	Ils accordent de l'importance à la plupart des espaces de choix à l'exception des choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail et au véhicule de fonction.

Groupe	Ancre de carrière	Attentes des salariés
Les atypiques	Ancre d'autonomie et indépendance, de mode de vie et de compétence de direction	Ils accordent de l'importance à l'aménagement de l'espace de travail, au véhicule de fonction, au déjeuner et au coaching.

Source : Colle, Cerdin, Peretti 2009

3. Les pratiques en matière d'orientation

Cette troisième partie porte sur les pratiques en matière d'orientation. Premièrement, nous nous abordons l'orientation scolaire et professionnelle. Deuxièmement, nous examinons le projet professionnel. Troisièmement, nous nous intéressons au choix d'un métier.

3.1. L'orientation scolaire et professionnelle

Le terme « orientation » renvoie à des réalités multiples (Vergne 2005, p. 59). D'un côté, l'orientation scolaire est l'ensemble des processus psychologiques, psychosociaux et sociaux qui font que les jeunes scolarisés sont affectés à certaines filières de formation plutôt qu'à d'autres (Huteau 2007). De l'autre, l'orientation professionnelle désigne l'ensemble des processus et facteurs sociaux et individuels conduisant à la répartition des individus dans les différents métiers, professions ou emplois et jouant un rôle dans l'évolution de la carrière ou des trajectoires d'emploi de ces individus (Guichard 2007c). Le mot « orientation », apparu au XIX^e siècle, peut désigner l'action de déterminer une position par rapport aux points cardinaux ou à une direction donnée, une situation par rapport aux points cardinaux ou l'action d'orienter, c'est-à-dire de donner à quelque chose une direction déterminée (CNRTL 2012e). L'objectif de l'orientation est de permettre à chacun d'effectuer un choix professionnel éclairé et responsable qui s'inscrit dans la construction d'un projet de vie global (Danvers 1988, p. 166).

Le regard historique porté sur le développement des services d'orientation met l'accent sur la cohérence entre développement des services d'orientation, politiques éducatives et transformations du marché du travail (Borras, Romani 2010). À chacune de ces phases correspondent une problématique liée à l'état du marché du travail, un type de réponses spécifique apporté par les politiques de formation et d'emploi ainsi qu'une structuration des services d'orientation venant en outiller la mise en œuvre. Le *Tableau 30* présente les dates clés du développement d'un système d'orientation.

Tableau 30 : Dates clés du développement d'un système d'orientation

1960	Naissance de services publics spécialisés d'orientation en formation
1980	Généralisation des services publics d'orientation et dilution au sein des intervenants de l'emploi
1990	Amorce d'une privatisation en lien avec l'orientation des salariés
2000	Européanisation du cadre national de l'orientation

Source : Borrás, Romani 2010

Au-delà des seules évolutions économiques, de nombreux facteurs expliquent l'importance capitale que revêt aujourd'hui l'action publique en matière d'orientation (Guegot, Joly 2009, pp. 6-8). Premièrement, ces facteurs résultent de politiques publiques nationales ou européennes qui ont contribué à renforcer le caractère stratégique des politiques d'orientation. Deuxièmement, les évolutions du marché du travail font de l'orientation un élément clef dans l'aide à l'identification et à la construction des parcours professionnels à tous les âges. Troisièmement, des tendances profondes à l'œuvre au sein des sociétés des pays les plus riches expliquent également l'importance croissante de l'orientation. On constate ainsi un besoin accru d'individualisation des prestations dans le champ des politiques sociales pour prendre en compte la diversité des situations d'exclusion, une exigence des citoyens ou usagers de pouvoir se former pour assurer leur employabilité, une demande croissante des parents concernant l'information sur les filières de formation et sur l'orientation de leurs enfants ainsi qu'un nombre important de personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion professionnelle pour lesquelles l'efficacité de l'orientation est un préalable décisif vers l'emploi. Face au besoin d'informations et de conseils qui peuvent survenir à différents moments de la vie, il est désormais nécessaire que l'orientation devienne un service accessible à tous en permanence (Commission des communautés européennes 2000, p. 19).

Dans le contexte actuel de post-massification de l'enseignement, les inégalités sociales de parcours scolaire et d'insertion professionnelle persistent (Landrier, Nakhili 2010). L'orientation a des effets importants tout au long de l'enseignement secondaire ainsi qu'à l'entrée puis dans l'enseignement supérieur et chaque palier d'orientation produit des inégalités qui se cumulent. Ces dernières découlent de mécanismes complexes qui concernent aussi bien les aspirations des élèves et leurs choix d'études que leur traitement par le système scolaire. En effet, les travaux qui se sont attachés à analyser le fonctionnement de l'orientation scolaire soulignent, de façon récurrente, un certain nombre de limites : si l'orientation se fonde, en partie, sur des critères scolaires, elle n'a de méritocratique que

l'apparence puisqu'elle entérine des différences d'orientation marquées par les inégalités sociales entre individus et entre établissements scolaires. Au final, de mauvaises orientations sont souvent associées à l'échec ou à l'abandon.

Les choix professionnels effectués par les personnes sont d'abord liés à leur histoire personnelle, avant de subir l'influence des libertés et des contraintes externes (Spain, Bédard, Paiement 2006). De surcroît, les valeurs culturelles et les caractéristiques individuelles, comme les origines ethniques et les différences intergénérationnelles, peuvent orienter les choix professionnels (Brown 2002). Au final, pour prendre des décisions importantes concernant leur carrière, les personnes peuvent adopter des stratégies qui sont plus ou moins rationnelles, plus ou moins intuitives et, plus ou moins dépendantes d'autres personnes (Singh, Greenhaus 2004). Encore aujourd'hui, les choix professionnels restent fortement limités et conditionnés par le niveau d'études et de qualification initial (Denave 2015, p. 291). Enfin, du fait de leur popularité et de l'attention portée par les médias, les recherches sur les différences générationnelles sont sujettes à l'exagération et au réductionnisme qui conduisent à des stéréotypes sans fondements (Lyons, Kuron 2014).

En France, l'offre d'orientation existe sous trois formes : l'orientation scolaire, l'orientation professionnelle des demandeurs d'emploi et l'orientation professionnelle de salariés (Borras, et al. 2008, p. 9). Le conseil en orientation constitue un ensemble de pratiques visant à aider une personne à trouver la voie professionnelle ou de formation et, plus généralement, la forme de vie qui lui convient le mieux et à s'engager dans la direction ainsi déterminée (Guichard 2007a). Le *Tableau 31* présente les différents acteurs de l'orientation.

Tableau 31 : Acteurs de l'orientation

Orientation scolaire sous tutelle de l'Éducation nationale	Orientation professionnelle sous tutelle du Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social	Établissements interinstitutionnels et paritaires pour l'orientation professionnelle
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CIO⁵⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AFPA⁵⁵ ▪ Pôle emploi ▪ CAP Emploi ▪ Mission locale et PAIO⁵⁶ ▪ APEC⁵⁷ ▪ APECITA⁵⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CIBC⁵⁹ ▪ FONGECIF⁶⁰

Note : l'ANPE⁶¹ a été remplacé par le Pôle emploi
 Sources : De Clarens 2007 ; Borrás, et al. 2008, p. 10

Le projet d'orientation existerait chez le très jeune adolescent sous forme d'images identificatoires magiques mais peu opératoires, et il existerait aussi plus tardivement dans le cursus scolaire comme le résultat d'un travail de rationalisation après-coup, comme réappropriation d'une orientation d'abord imposée par les performances scolaires (Dumora 1992). Ainsi, le moment du premier choix professionnel, vers la fin de la scolarité obligatoire, équivaut généralement à un compromis entre ses propres désirs, les possibilités existantes de formation, compte tenu des résultats scolaires, et la pression des parents (Josso 1992).

Le CESE ⁶² pointe plusieurs problématiques liées à l'orientation des jeunes (Delair, Ritzenthaler 2018, pp. 23-31). Premièrement, l'orientation est, à chaque étape, une période très stressante pour les jeunes et leur famille car elle apparaît comme précoce, définitive et sans possibilité de se tromper. Deuxièmement, selon le territoire où ils habitent, les jeunes ne disposent pas de la même offre de formation. Troisièmement, les politiques publiques ne parviennent pas à lutter efficacement contre les stéréotypes et le sexisme en matière d'orientation, ce qui conduit à une orientation marquée par le genre. Quatrièmement, les

⁵⁴ Centre d'Information et d'Orientation

⁵⁵ Agence nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes

⁵⁶ Permanence d'Accueil d'Information et d'Orientation

⁵⁷ Association Pour l'Emploi des Cadres

⁵⁸ Association Pour l'Emploi des Cadres, Ingénieurs et Techniciens de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

⁵⁹ Centre Interinstitutionnel de Bilans de Compétences

⁶⁰ FONds de Gestion des Congés Individuels de Formation

⁶¹ Agence Nationale Pour l'Emploi

⁶² Conseil Économique, Social et Environnemental

inégalités sociales ont une influence sur les choix d'orientation. Cinquièmement, l'accompagnement à l'orientation ne répond pas assez à la demande d'information, de tri de l'information, de personnalisation et de continuité du fait de la multiplicité des acteurs de l'orientation. Sixièmement, les jeunes doivent construire leur parcours d'orientation dans le cadre d'un univers professionnel en évolution constante, avec des métiers qui se transforment, disparaissent, ou se créent, d'où une incertitude dans les choix d'orientation. Septièmement, les jeunes sont soumis à la forte influence de leur environnement géographique, familial et amical qui peut les amener vers des choix d'orientation parfois subis.

Les démarches d'orientation supposent implicitement que l'entreprise accepte à la fois de regarder vers l'avenir, de reconnaître que cet avenir est incertain et de communiquer à tous sur cette réalité, ce qui est loin d'être une pratique généralisée (Cadin, et al. 2012, p. 504). Même si l'idée de rendre l'individu acteur de son propre devenir peut constituer un progrès pour certains, les conditions nécessaires à sa mise en œuvre sont loin d'être réunies. Par ailleurs, dans les faits, les prestations d'orientation servent moins à anticiper des transitions qu'à remédier à des problèmes de souffrance au travail et/ou de perte d'emploi (Perez, Personnaz 2006).

Dans le contexte actuel du marché du travail, les personnes sont de plus en plus confrontées à des changements d'emploi (Croity-Beltz, et al. 2006), de métier (Simmonet, Ulrich 2009) et d'entreprise, ce qui interroge les pratiques en matière d'orientation professionnelle (Giraud, Roger 2011). En France, les individus peuvent faire appel à un conseiller en évolution professionnelle pour faire un bilan d'orientation ou de compétences (Ferré 2018). La plupart des personnes qui sollicitent un conseiller espèrent sortir d'une situation de blocage. Le CEP⁶³ apparaît en même temps que les notions de construction de parcours et d'accompagnement qui deviennent centrales dans le champ de la formation (Vidal, Labbé 2018). C'est un moment de transition professionnelle aussi envisagé comme une chance de développement de sa carrière, de son parcours et/ou comme un moyen de retrouver ou de renforcer ses valeurs (Poulin 2015). Le *Tableau 32* présente le public concerné par le CEP et les organismes habilités pour sa mise en œuvre.

⁶³ Conseil en Évolution Professionnelle

Tableau 32 : Conseil en évolution professionnelle

Public concerné	Organismes habilités
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salarié du secteur privé ▪ Agent du secteur public ▪ Travailleur indépendant ▪ Personne en recherche d'emploi ▪ Artisan ▪ Profession libérale ▪ Auto-entrepreneure ▪ Jeune sorti du système scolaire sans qualification, ni diplôme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pôle emploi ▪ APEC ▪ Mission locale ▪ OPACIF⁶⁴ ▪ CAP Emploi

Source : Direction de l'information légale et administrative 2017

Toute personne peut bénéficier tout au long de sa vie professionnelle d'un CEP dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel (Article L6111-6 du Code du travail). Ce conseil gratuit est mis en œuvre dans le cadre du service public régional de l'orientation. Il accompagne les projets d'évolution professionnelle, en lien avec les besoins économiques existants et prévisibles dans les territoires. Il facilite l'accès à la formation, en identifiant les qualifications et les formations répondant aux besoins exprimés par la personne et les financements disponibles, et il facilite le recours, le cas échéant, au CPF⁶⁵. Le CPF permet l'acquisition de droits à la FPC permettant d'accéder à des formations qualifiantes, un accompagnement à la VAE⁶⁶ et à des formations préparant au certificat CléA⁶⁷ (Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social 2016).

Dans la pratique, le principe d'universalité du CPF se heurte aux mécanismes concrets de financement de la FPC, construits en silos (Dares, Pluricité, Itinere Conseil 2018, pp. 68-76). Au niveau opérationnel, les employeurs, et notamment les services des ressources humaines, perçoivent le CPF principalement comme un outil financier, complémentaire des autres dispositifs et financements, qui doit permettre d'optimiser la prise en charge des actions de formation. Pour une partie des organismes de formation, la certification, qui conditionne l'éligibilité au CPF, devient un enjeu de positionnement de leur offre de formation. Pour les personnes en recherche d'emploi, les conditions n'ont pas été réunies pour que le CPF soit un

⁶⁴ Organisme Paritaire Agréé au titre du Congé Individuel de Formation

⁶⁵ Compte Personnel de Formation

⁶⁶ Validation des Acquis de l'Expérience

⁶⁷ Socle de connaissances et de compétences professionnelles

réel levier de l'autonomisation dans la définition et la réalisation des projets de formation. Pour les salariés, l'appropriation du CPF est très hétérogène et est défini par l'articulation de règles de prise en charge, des stratégies d'entreprises et des usages individuels. Pour tous, le CPF permet de soutenir les projets des individus les plus autonomes, le plus souvent sur des formations courtes liées aux langues vivantes pour les salariés, ou aux formations réglementaires pour les personnes en recherche d'emploi. Pour les salariés et personnes en recherche d'emploi ne présentant pas un tel degré d'autonomie, l'accompagnement apparaît nécessaire, mais se révèle en pratique inégal et morcelé.

Le conseil de carrière est la discipline qui étudie les processus et interventions de la relation d'aide et dont l'objectif est de résoudre un problème d'ordre professionnel (Bernaud 2006). Au travers de cette relation interpersonnelle, le conseil de carrière aide les clients à clarifier leur connaissance de soi, à acquérir des connaissances sur l'environnement professionnel et à comprendre le processus de résolution de problèmes et de prise de décision (Peterson, Sampson, Reardon 1991, p. 230). En cherchant à s'orienter professionnellement, certains peuvent se retrouver piégés par des choix inadaptés résultants d'une exploration permanente, trop ciblée ou défensive (Zikic, Hall 2009). Le conseiller agit alors comme un détective de carrière pour évaluer les problèmes d'exploration qu'une personne peut avoir à traiter. Un conseiller peut également s'avérer utile lorsqu'une personne rencontre un problème de carrière (Cochran 1994). Il s'agit d'un écart entre ce qui est et ce qui devrait être, généralement exprimé par deux scénarios prospectifs de carrière.

3.2. Le projet professionnel

Le projet est une représentation d'une situation ou d'un état que l'on souhaite atteindre, ou d'un objet que l'on se propose de construire ou de transformer, en effectuant une série d'actions constituant l'esquisse d'un plan visant à la réalisation de ce dessein (Guichard 2007d). Le terme projet, apparu au XV^e siècle, est le déverbal du terme projeter, lui-même composé de l'ancien adverbe *puer, por*, issu du latin *porro* qui signifie « en avant, au loin », et de « jeter » au sens de « concevoir un projet » (CNRTL 2012g). À la fin du XVIII^e siècle, le projet est utilisé comme synonyme de progrès (Boutinet, Bréchet 2014, pp. 12-13). En philosophie contemporaine, le projet est la représentation qu'un sujet se faire d'un but à atteindre (Tomès 2003).

Avoir un projet, c'est nécessairement ne pas vivre seulement en fonction du présent (Rayou, 1999, p. 63). De fait, la notion de projet comporte une part d'anticipation (Helson 1992) et apporte une certaine maîtrise qui permet de cerner les limites d'un champ d'action (Prost 1996). La construction d'un projet apparaît comme un apprentissage complexe qui se déroule dans le temps et qui engage la personne (Huteau 1992).

Le projet peut se définir comme la représentation d'une action que l'on a l'intention d'accomplir dans le futur (Bonvalot 1992). Si on accepte cette définition, il ne paraît pas possible d'un individu n'ait pas de projet. Non seulement il a un projet mais il en a une multitude qui se renouvellent en permanence. On réfléchit toujours à ce que l'on va faire dans les minutes, les heures, les semaines qui viennent, dans nos activités professionnelles ou de loisirs, dans nos relations avec les autres, etc. Non seulement tout le monde gère une multitude de projets mais la plupart du temps on a, consciemment ou non, une politique de projet, une ou des stratégies de projets. Certains principes « pratiques » nous guident dans nos choix.

Le projet professionnel intègre la notion d'incertitude et requiert une démarche volontariste (Dany, Livian 2002, p. 43). Appréhendé comme outil de gestion, c'est-à-dire un instrument de rationalisation (Moison 1997), le projet professionnel laisse apparaître un salarié qui ne veut pas subir la relation d'emploi mais la créer en fonction de ses désirs et aspirations et même l'anticiper dans son évolution future (Glée 2009). Un projet professionnel réaliste, qui tient compte du contexte du marché du travail (Fournier 2002), permet à chacun d'agir sur sa carrière (Vermot-Gaud 1987, p. 169). Dans les faits, le projet professionnel permet au salarié de mieux s'adapter au besoin de l'entreprise et peut servir à justifier la place qu'il occupe dans l'entreprise (Glée 2001). Ce besoin de contrôler l'incertitude semble davantage présent chez les personnes en couple, notamment lorsqu'elles ont des enfants, car elles cherchent davantage à anticiper leur avenir (Denave 2006).

Le projet professionnel peut comporter trois variantes autonomes mais complémentaires qui sont destinées à entrer en interaction entre elles, voire en tension (Boutinet 2014, p. 41). Premièrement, il peut s'agir d'un projet professionnel d'emploi à quart, tiers, mi-temps ou plus. Deuxièmement, le projet professionnel identitaire peut être marqué par une perspective de réalisation et de continuité dans le même travail. Troisièmement, le projet professionnel de

mobilité ou projet de carrière consiste à échafauder un itinéraire fait de changements pour les années à venir.

Traditionnellement, la construction d'un projet professionnel se décompose en trois grandes parties : une analyse de personnalité, le bilan professionnel, la recherche de son prochain poste (Beauchesne, Riberolles 2000, pp. 12-15). L'analyse de personnalité consiste à réfléchir sur ses qualités, ses défauts et ses limites pour orienter le choix de son métier. Le bilan professionnel revient à faire l'analyse de chaque activité professionnelle mais aussi des choix de formation, des stages, des jobs d'été et des activités de loisir afin d'identifier les zones où la personne est la plus à l'aise et celles où elle doit progresser. La recherche de son prochain poste s'appuie sur les précédentes étapes pour déterminer le type d'entreprise dans laquelle la personne voudrait travailler.

Pour élaborer un projet professionnel, il est possible de recourir à plusieurs méthodes, telles que : l'introspection, l'objectivité, l'intersubjectivité, l'interaction (Goguelin, Krau 1992, pp. 151-163). La « méthode d'introspection » fait s'interroger la personne sur ce qu'elle souhaite faire, sur ses désirs et sur les situations globales qu'elle aime plus que d'autres. La « méthode objective » consiste à se faire aider d'un conseiller expert de l'orientation professionnelle qui utilise des outils plus ou moins sophistiqués et qui peut adopter une posture plus ou moins autoritaire. La « méthode intersubjective » fait intervenir une autre personne, un consultant, qui va dialoguer avec l'individu pour l'aider dans son introspection et apporter des informations en lien avec son projet professionnel. La « méthode d'interaction assistée par ordinateur » permet à la personne de faire un bilan sur lui-même et lui apporte des informations sur les métiers qui peuvent convenir sans aller jusqu'à l'accompagner dans l'élaboration d'un projet professionnel, c'est pourquoi il est recommandé de combiner cette méthode avec la précédente. Lorsque l'élaboration d'un projet professionnel est réalisée avec l'aide d'un consultant, celui-ci est là pour clarifier, responsabiliser ou encore proposer mais nullement pour imposer ses choix ou ses idées (Korenblit 2013, p. 250).

Le projet professionnel résulte de l'interaction entre d'une part, la réalité du monde du travail et les contraintes du marché du travail et d'autre part, les capacités réelles de la personne (Goguelin, Krau 1992, p. 57). Le projet professionnel doit être considéré comme un problème jamais, totalement et définitivement, résolu (Clavier 2002). Il doit être perçu comme une action à accomplir et non comme un état futur à atteindre, car ce qui compte ce n'est pas le

moment où il se formule, ni celui où il se termine, mais toute l'expérience de sa réalisation et c'est la raison pour laquelle il peut être opportun de changer de projet au moment de l'action pour mieux s'adapter à ce qu'on découvre en chemin ou parce qu'on a changé soi-même (Coquelle 1994). De fait, comme chaque personne doit constamment réajuster ses projets pour s'adapter au monde auquel il est confronté, il semble opportun de repousser le choix d'une orientation professionnelle le plus tard possible (Forner 2007).

Cependant, l'idéologie du projet professionnel est trompeuse pour plusieurs raisons. Premièrement, les trajectoires professionnelles sont fortement limitées par l'influence des normes organisationnelles (Pralong 2011). Deuxièmement, c'est aux personnes qui sont les plus en difficulté que l'on demande d'élaborer une stratégie personnelle (Sarfati 2015), ce qui paraît presque indécent (Levené 2011) quand on sait qu'une personne en situation de précarité perd le contrôle de ce qui lui arrive et se concentre davantage sur le présent (Castra, Valls 2007, p. 81). Troisièmement, cette démarche instrumentale peut aussi être assimilée à une manipulation insidieuse qui passe par la valorisation de la personne, de ses choix et de sa liberté (Vern 1992). Quatrièmement, en contradiction avec le discours managérial exclusif, scénique et stéréotypé (D'Almeida, Avisseau 2010) largement promu par les politiques de GRH, l'adoption d'une stratégie personnelle les condamne à être assimilés à une population de mercenaires, peu susceptible d'être intégrée durablement dans l'entreprise (Pralong 2013). En définitive, la psychologisation de la construction du projet masque des inégalités sociales dans la recherche d'emploi comme dans la reconversion professionnelle (Denave 2015, p. 30).

Le concept de prospective de soi permet de dépasser l'approche classique du projet professionnel pour que la personne, au travers d'un travail de désappropriation de ses repères culturels, identitaires et imaginaires, prenne conscience de l'ensemble de ses possibilités professionnelles (Boyer, Scouarnec 2009, p. 320). Cette démarche ne se limite pas aux évolutions propres à l'individu mais doit inclure également celles qui sont liées à l'évolution de son métier ou, plus largement, à son environnement professionnel et personnel (Cerdin 2015, pp. 181-182). En outre, l'exploration des futurs possibles du « soi » est relative au contexte présent et se concentre sur une stratégie de succès probable même si elle implique nécessairement la prise en compte d'éventualités positives et négatives (Oyserman, Destin, Novin 2015).

Le concept de soi est une entité complexe et multidimensionnelle, déterminée en partie par des éléments structuraux et stables de la société tels que : le statut et le rôle, les normes et valeurs sociales, les catégories et groupes sociaux (Roques 2004). Dans ses acceptations variées, le soi se substitue souvent au moi, dans un souci de marquer une distance (Fourment-Aptekman 2003). Il peut se définir comme une réflexion et une évaluation conscientes de ses caractéristiques qui permet à l'individu de les verbaliser (Harter 2012, p. 22). Le soi se construit progressivement dans le processus de l'expérience sociale et de l'activité sociale (Mead 2006, pp. 207-211). De plus, le soi est impensable hors de l'expérience sociale. La notion de soi peut renvoyer à un impératif de s'occuper de soi-même en adoptant une attitude spécifique (Foucault 1984, p. 62).

La construction de soi fait référence à l'ensemble des facteurs et processus permettant à un individu d'orienter son existence et, ainsi, de tenter de devenir ce qu'il est à ses yeux et aux yeux des autres à un moment donné (Guichard 2007b). Le processus de construction de soi comme professionnel mobilise un ensemble de représentations sociales présentes dans les différents milieux de vie qui sont utilisées comme repères identitaires, confrontées les unes aux autres et réinterrogées en continu (Cohen-Scali 2010, p. 204).

La notion de soi historique exprime la façon dont certains individus se comprennent eux-mêmes comme un produit de l'histoire et en même temps comprennent le sens liminaire de l'histoire à l'échelle de leurs vies (Martuccelli 2006, pp. 236-237). Il s'agit d'un dispositif collectif de lecture permettant d'enchaîner les dimensions de la vie personnelle avec des transformations historiques tout en saisissant l'histoire à l'horizon d'une vie. À la lumière du soi historique, ce qui prime est une forme de compréhension de soi et du monde, projectif et rétrospectif, permettant de mieux comprendre l'un grâce à l'autre et vice-versa.

Le soi, en tant que contenu, fait partie du processus exécutif qui dirige les actions d'une personne tout au long de sa vie (Carver, Scheier 1991). Le soi est considéré comme l'élément fondamental pour comprendre l'interprétation que fait la personne de ses rôles et de son niveau de développement (Bujold, Gingras 2000, p. 114). Les choix d'orientation peuvent être perçus comme des tentatives de réalisation d'une certaine idée que l'on a de soi (Guichard, Huteau 2006, pp. 102-108). La représentation du soi est donc au cœur des processus d'exploration des futurs professionnels et de décision. Avec l'organisation, la concurrence et

les marchés, le soi constitue l'un des quatre mondes de la carrière et fait référence à la dimension vocationnelle (Pralong 2010).

La prospective de soi est une approche anticipatrice qui traduit le comportement proactif d'une personne qui peut chercher à maîtriser sa trajectoire professionnelle (Gatignon-Turnau, Ventolini, Fabre 2015). L'engagement dans un comportement proactif est un phénomène complexe qui est déterminé à la fois par des caractéristiques individuelles, par des facteurs contextuels et, par sa propre perception des processus de médiation et de modération (Crant 2000). Ce type de comportement impacte la progression de carrière et la satisfaction (Seibert, Kraimer, Crant 2001). Il est en relation avec le succès de carrière (Orpen 1994), autant d'un point de vue objectif que subjectif (Seibert, Crant, Kraimer 1999).

3.3. Le choix d'un métier

Le métier fait référence aux notions de compétences, de qualifications, de diplômes que l'on obtient en vue d'exercer une profession en particulier (Gardes 2009). Le terme métier, apparu au IX^e siècle sous la dénomination *menestier* est issu du latin *ministerium* qui signifie « fonction de serviteur » (CNRTL 2012d). Le métier désigne travail dont une personne tire ses moyens d'existence et qui définit son état, sa condition. On parle de métier comme une activité qu'une personne est autorisée à exercer en vertu d'une compétence reconnue, d'un savoir-faire acquis dans les domaines des arts mécaniques et industriels, de l'artisanat. Et, dans un sens plus général, le métier est l'activité professionnelle qu'exerce une personne. En outre, le métier évoque également les « gens de métier » (Osty 2003, p. 41) dans les corporations de métiers de l'Ancien régime (Jeannot 2008), abolies en 1776, qui faisaient s'imbriquer vie religieuse et activité communautaire (Garrioch 2018). Au sens le plus courant, le métier est l'activité professionnelle d'un individu, l'emploi lui permettant de gagner sa vie, la profession qu'il occupe (Dubar 2007).

Un métier se réfère au savoir-faire, à l'expérience, à l'apprentissage et à la dimension personnelle (Turbiaux, Ramon, Boucher 2010). Il regroupe des emplois qui ont une même finalité, une même technicité et qui sont souvent liés entre eux au sein d'une même direction ou division (Sire 1999). Il correspond à un ensemble de compétences, de savoir-faire, partagés par plusieurs domaines d'activité stratégique, des compétences distinctives, technologiques,

commerciales ou autres, sur lesquelles l'entreprise peut bâtir sa position concurrentielle à long terme (Desreumaux 1999).

Le métier est au cœur de l'identité professionnelle de l'entreprise et du salarié (Sire 1999). Il représente un espace d'identification revendiqué comme un mode de définition de soi (Osty 2003, p. 97). Sa pratique s'accompagne d'une croyance dans le perfectionnement des compétences, comme garant d'une maîtrise technique et psychique des situations de travail (Osty 2012). L'identification au métier renvoie aussi au groupe d'appartenance au sein duquel opère la socialisation professionnelle. Au travers de ses frontières précises, le métier intègre autant qu'il exclut (Piotet 2002). Il confère à son détenteur à la fois une identité individuelle mais peut également contribuer à la construction d'identités collectives plus ou moins fortes selon les capacités de ses membres à en défendre les règles d'accès et les modalités de son exercice. Ainsi, l'observation du métier permet de saisir l'évolution des conditions d'emploi, les modifications du travail et les mutations des identités professionnelles (Frétiigné 2008).

Le métier est une construction sociale et renvoie symboliquement à une transversalité qui dépasse le cadre organisationnel où il est exercé (Mahlaoui, Cadet, Rousseau 2008). Même s'il prend des formes variables d'un lieu à l'autre, le métier renvoie toujours à l'idée d'un noyau dur de savoirs et de savoir-faire mobilisés quelle que soit l'entreprise où il est exercé. La reconnaissance du métier, de sa complexité, de sa technicité, de la singularité des situations de travail n'est pas facile à appréhender par les managers et l'organisation, puisque seuls les pratiquants d'un métier en connaissent le « mot de passe » (Jeannerod-Dumouchel 2014). De plus, contrairement aux métiers traditionnels, certains métiers contemporains ne donnent pas lieu à une production visible, cristallisant le savoir-faire expert dans une œuvre soumise au jugement des autres (Osty 2003, p. 211). Le *Tableau 33* présente les différentes approches du concept de métier.

Tableau 33 : Approches du concept de métier

Métier individuel	Compétence collective	Vision sectorielle
Le métier individuel est relié au concept de compétence individuelle	La compétence collective est identifiée comme le ou un des métiers de l'entreprise	La vision sectorielle est marquée par les syndicats professionnels et s'apparente à une corporation

Source : Boyer, Scouarnec 1999, p. 63

De nos jours, le métier fait d'abord référence à une place dans la division du travail, à un secteur d'activité économique, à des emplois, à des formes et des conditions d'emploi, à un niveau de rémunération, à un statut social (Dadoy 1989). Il renvoie ensuite à un corpus de connaissances et de comportements professionnels, à une technique, à une formation professionnelle, organisée par l'appareil de formation officiel ou une école ayant pignon sur rue, sanctionnée par un diplôme, recherchée sur le marché du travail, débouchant sur une collection d'emplois identifiables, positionnés dans la grille des classifications, et ouvrant à des perspectives de carrière. Il fait enfin référence, pour les métiers les plus traditionnels, à une histoire, une culture, parfois à une structure syndicale. La notion de métier possède une forte connotation positive.

L'évolution d'un métier est dépendante de nombreux facteurs, tels que : les variables contextuelles d'organisation, de filières ou de métiers d'entreprise, les mutations technologiques, les changements économiques, les évolutions juridiques et institutionnelles, les mutations sociologiques (Boyer 2004). Aux États-Unis, 47 % des emplois seraient menacés par l'informatisation (Frey, Osborne 2013, p. 1). 39 % des dirigeants pensent que plus d'un quart de leurs collaborateurs vont voir leur métier évoluer à horizon de cinq ans (BVA, BPI Group 2018, p. 3) et 77 % des salariés pensent que les compétences nécessaires à leur travail vont évoluer d'ici trois ans (EY, LinkedIn 2014, p. 18). Le *Tableau 34* présente les métiers avec le plus de difficultés de recrutement.

Tableau 34 : Métiers avec le plus de difficultés de recrutement

Métier	Taux
Charpentiers (bois)	86 %
Régleurs	80 %
Couvreurs	79 %
Chaudronniers, tôliers, traceurs, serruriers, métalliers, forgerons	79 %
Dentistes	78 %
Tuyauteurs	78 %
Carrossiers automobiles	78 %
Dessinateurs en électricité et en électronique	78 %
Personnels navigants de l'aviation	77 %
Aides à domicile et aides ménagères	77 %

Source : Pôle emploi 2018a

De nouveaux métiers émergent pour : gérer la marque et les réseaux sociaux, gérer la donnée et la connaissance client, gérer la connaissance et structurer le capital immatériel de l'entreprise, travailler dans la transversalité afin de gagner en agilité, mutualiser des tâches automatiques au sein de centre de services partagés, protéger et valoriser l'environnement dans la cadre d'une politique responsable (EY, LinkedIn 2014, pp. 24-28). Ces nouveaux métiers peuvent provenir de transformations successives d'anciennes activités nécessitant de nouvelles combinaisons de compétences pour atteindre de nouvelles finalités ou de l'émergence de nouvelles activités et/ou de compétences répondants à de nouvelles finalités (Tissioui 2008). Le *Tableau 35* présente plusieurs métiers émergents.

Tableau 35 : Métiers émergents

Responsable associations de patients	Il accompagne et développe les relations avec les associations de patients dont les maladies se situent dans les aires thérapeutiques privilégiées par le laboratoire pharmaceutique.
Responsable du <i>market access</i>	Il a pour mission d'optimiser l'accès des produits de santé au marché. Il gère les étapes qui anticipent la mise sur le marché des médicaments, tant sur le plan scientifique, économique que politique.
Consultant <i>business intelligence</i>	Il collecte les données et les transforme en informations et outils d'aide à la décision
Acheteur en matières végétales	Il occupe une place d'intermédiaire entre le producteur d'une matière première végétale et son transformateur. Il achète des produits issus du végétal dans le but qu'ils soient valorisés.
Chef de projet industrie bioraffineries	Il élabore et met en œuvre un projet lié à la conception, à la gestion ou la réorganisation d'une bioraffinerie. Il en assure la gestion complète, depuis la conception jusqu'à la réalisation.
Ingénieur méthanisation	Il travaille à la valorisation des déchets organiques d'origine agricole et/ou industrielle. Il conçoit des installations dédiées à la transformation de ces déchets en biogaz.
Lobbyiste	Il défend et représente les intérêts d'une entreprise ou d'un groupement, d'une cause, auprès de pouvoirs publics. Il surveille les projets de lois et les directives.

Source : APEC 2015, p. 26

D'après les projections, huit cent mille postes par an seraient à pourvoir jusqu'en 2022 (France Stratégie, Dares 2015, pp. 94-101). Parmi ces postes, 78 % seraient consécutifs à des départs en fin de carrière. Premièrement, on observerait une forte dynamique des métiers de soins et d'aide aux personnes fragiles, associée à de nombreux départs en fin de carrière. Deuxièmement, les métiers les plus qualifiés seraient parmi les plus gros créateurs nets d'emplois alors que les départs en fin de carrière seraient plus différenciés. Troisièmement, les métiers qualifiés du bâtiment, des transports et de la logistique devraient se développer

dans une perspective environnementale. Quatrièmement, dans les métiers du commerce, de l'hôtellerie et de la restauration, on aurait des créations d'emplois nombreuses mais peu de départs en fin de carrière. Cinquièmement, on aurait des pertes d'emplois moins fortes que par le passé parmi les ouvriers peu qualifiés de l'industrie et des créations pour certains métiers d'ouvriers qualifiés. Sixièmement, le développement continu des technologies numériques et la rationalisation de l'organisation du travail devraient réduire le nombre de postes administratifs. Septièmement, les agriculteurs, les éleveurs et les sylviculteurs devraient connaître comme par le passé d'importants flux de départs en fin de carrière l'identique par l'installation de jeunes exploitants ou l'embauche de nouveaux salariés. Huitièmement, pour les agents d'entretien, les employés de maison ou les conducteurs de véhicules, de nombreux postes seraient à pourvoir pour faire face aux départs en fin de carrière.

Synthèse du chapitre 2

Ce deuxième chapitre s'intéresse à plusieurs théories qui permettent de mieux appréhender la complexité de l'orientation carrière.

Premièrement, le concept de carrière est une construction sociale (Collin 1998) qui a évolué au fil du temps pour devenir de plus en plus individualisée (Dany 2012). Néanmoins, les nouvelles carrières ont tendance à survaloriser la capacité des personnes à prendre en charge leur carrière dans la durée (Glaymann, Grima 2013).

Deuxièmement, si le plateau de carrière (Veiga 1981) peut être considéré comme une situation satisfaisante (Slocum, et al. 1985), le plafonnement de carrière est considéré comme une situation négative (Roger, Lapalme 2006) qui peut nuire à l'identité professionnelle, à l'estime de soi (Bardwick 1986, pp. 11-13) et à la performance au travail (Ettington 1998).

Troisièmement, la théorie des ancrs de carrière (Schein 1978, pp. 124-146) souffre de certaines limites. Tout d'abord, il est nécessaire d'inclure la variable de contraintes personnelles (Derr 1986, pp. 184-200). Ensuite, Schein (2004, pp. 22-38) identifie huit ancrs de carrière mais certaines ancrs regroupent plusieurs orientations de carrière et il existe également d'autres ancrs de carrière (DeLong 1982 ; Demel, Mayrhofer 2016 ; Derr 1979, pp. 19-20 ; Schein 1996 ; Suutari, Taka 2004). Enfin, les individus peuvent posséder plusieurs ancrs de carrière (Feldman, Bolino 1996 ; Martineau, Wils, Tremblay 2005). Leur

orientation de carrière est influencée par de nombreux facteurs (Alavi, Moteabbed, Arasti 2012 ; Martineau, Wils, Tremblay 2005 ; Rodrigues, Guest, Budjanovcanin 2013) et peut évoluer au fil du temps (Kilimnik, et al. 2011 ; Quesenberry, Trauth 2012).

Quatrièmement, l'orientation doit permettre à chacun d'effectuer un choix professionnel éclairé et responsable qui s'inscrit dans la construction d'un projet de vie global (Danvers 1988, p. 166). Cependant, l'orientation des jeunes soulèvent plusieurs problématiques (Delair, Ritzenthaler 2018, pp.23-31) et les démarches d'orientation en entreprise servent principalement à remédier à des problèmes de souffrance au travail et/ou de perte d'emploi (Perez, Personnaz 2006).

Cinquièmement, le projet professionnel exprime un besoin d'anticiper son évolution future (Glée 2009). Toutefois, dans les faits, il permet surtout au salarié de mieux s'adapter au besoin de l'entreprise et peut servir à justifier la place qu'il occupe dans l'entreprise (Glée 2001). De plus, l'idéologie du projet professionnel est trompeuse car les trajectoires professionnelles car elle masque des inégalités sociales dans la recherche d'emploi comme dans la reconversion professionnelle (Denave 2015, p. 30). Enfin, pour permettre aux individus de prendre conscience de l'ensemble de leurs possibilités professionnelles, il est nécessaire de s'engager dans une démarche de prospective de soi (Boyer, Scouarnec 2009, p. 320).

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Dans cette partie théorique, nous faisons ressortir plusieurs points importants en lien avec la problématique de gestion des carrières et nous nous intéressons à plusieurs théories qui permettent de mieux appréhender la complexité de l'orientation de carrière.

Le premier chapitre décrit le contexte actuel du marché du travail en exposant les difficultés auxquelles sont confrontées les femmes, les jeunes, les personnes sans aucun diplôme et les ouvriers. De plus, il montre le manque d'efficacité et les effets pervers des politiques en faveur de l'égalité des chances dans un système méritocratique. Enfin, il explique la nécessité de s'engager dans une démarche prospective et de mettre en place une GRH socialement responsable.

Le deuxième chapitre aborde les concepts de carrière, de plafonnement de carrière et la théorie des ancrs de carrière dont il montre les limites au travers de nombreuses études empiriques. Il s'intéresse aux problématiques de l'orientation scolaire et professionnelle ainsi qu'à l'idéologie trompeuse du projet professionnel qui masque de profondes inégalités sociales.

PARTIE EMPIRIQUE

La partie empirique est consacrée à la démarche scientifique et aux résultats obtenus. Le troisième chapitre porte sur le cadre conceptuel et méthodologique de la recherche. Il aborde la posture épistémologique, le modèle d'orientation de carrière revisité et la méthode de prospective des métiers. Le quatrième chapitre porte la co-construction des scénarios prospectifs des carrières, la révision de la théorie des ancrs de carrière et l'opérationnalisation de la prospective de soi.

CHAPITRE 3 :

LE CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE

Introduction du chapitre 3

Ce troisième chapitre porte sur la posture épistémologique, le modèle d'orientation de carrière revisité et la méthode de prospective des métiers. Premièrement, il présente le courant constructiviste, le paradigme épistémologique du constructivisme social et les critères de validité scientifique. Deuxièmement, il explique la révision de la théorie des ancres de carrière, l'analyse des limites du projet professionnel et le cadre conceptuel de la recherche. Troisièmement, il s'intéresse à la démarche prospective, à la prospective des métiers et au cadre méthodologique de la recherche.

1. Le cadre épistémologique

Cette première partie porte sur le cadre épistémologique. Premièrement, nous présentons le courant constructiviste. Deuxièmement, nous nous intéressons au constructionnisme social. Troisièmement, nous expliquons les critères de validité scientifique.

1.1. Le courant constructiviste

L'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget 1967). Il s'agit à la fois d'étudier le processus permettant d'accéder à la connaissance et les conditions permettant d'admettre la validité de celle-ci. Le terme épistémologie, apparu au XX^e siècle, se compose du grec *epistêmê*, qui signifie « science de la connaissance », et *logos*, qui signifie « discours, traité » (CNRTL 2012b). L'épistémologie conduit le chercheur à s'interroger sur : ce que sont, pour lui, la connaissance, les hypothèses fondatrices sur lesquelles sa conception de la connaissance repose, et la manière de justifier la validité des connaissances qu'il élabore (Avenier, Gavard-Perret 2012). Cette posture réflexive s'avère indispensable pour ne pas réduire la recherche en sciences de gestion à la production de techniques aveugles ou à la constatation a posteriori de ce qui semble marcher (Martinet, Pesqueux 2013, p. 1). En outre,

cette démarche est d'autant plus importante qu'il n'existe pas de conception éternelle et universelle de la science ou de la méthode scientifique (Chalmers 1987, p. 219) : la science est une représentation élaborée par la raison qui peut être vue comme une construction sociale, contingente et provisoire (Grison 2011, pp. 97-98).

Un paradigme représente l'ensemble des croyances, des valeurs reconnues et des techniques partagées par une communauté donnée (Kuhn 2018, pp. 284-285). Le terme paradigme, apparu au XVI^e siècle, provient du latin *paradigma*, qui vient lui-même du grec *paradeigma*, qui signifie « exemple, modèle » (CNRTL 2012f). Le paradigme épistémologique dans lequel le chercheur s'inscrit conditionne l'ensemble de sa recherche (Avenier, Gavard-Perret 2012) et délimite son « périmètre » de validité (Giordano 2003). Les différents paradigmes épistémologiques se démarquent par leur positionnement ontologique, épistémique, méthodologique et axiologique (Allard-Poesi, Perret 2014). Premièrement, la dimension ontologique fait référence à notre conception du réel. Deuxièmement, la dimension épistémique nous renvoie à notre conception de la connaissance. Troisièmement, la dimension méthodologique s'intéresse à nos conceptions de la valeur et de la validité des connaissances produites. Quatrièmement, la dimension axiologique porte sur notre conception de l'autonomie de la science à l'égard de la société.

La gestion désigne une action, le fait de gérer, d'engager des moyens au sein d'un groupe organisé, aux fins de réaliser les buts que se proposent d'atteindre ceux qui les ont acquis (Savall, Zardet 2004, p. 29). Le terme gérer, apparu au XV^e siècle, provient du latin *gestio*, dérivé de *gerere* qui signifie « porter, administrer, faire, exécuter » (CNRTL 2012c). La gestion englobe un ensemble non précisément défini de techniques qui ont pour but de permettre ou d'améliorer la gestion des entreprises (Lecuyer, Bouilloud 1994).

Dans cette recherche, nous nous situons dans le courant constructiviste (Boyer, Scouarnec 2009, p. 121). Ce type de démarche a pour objectif la construction de la réalité par la confrontation entre l'objet de recherche et le chercheur (Evrard, Pras, Roux 1997, p. 61). Comme la réalité est dépendante de l'observateur, qu'il soit sujet ou chercheur, il est illusoire de vouloir la connaître de l'extérieur (Nizet, Pichault 2015, p. 88). En revanche, il est possible de contribuer, avec les acteurs, à construire ce sens. De telles interprétations n'ont pas de portée générale, mais sont chaque fois situées dans le temps et l'espace. La connaissance est davantage de l'ordre de la perception que de la vérité.

Le constructivisme reconnaît que la construction est un processus actif : des individus agissant ensemble dans des groupes de différentes tailles et de concert avec l'histoire, la culture et d'autres facteurs généraux, construisent ensemble le monde auquel ils participent (Young, Collin 2004). Il offre l'opportunité d'établir des liens entre les réalités organisationnelles et des systèmes sociaux plus vastes (Mir, Watson 2000). En outre, la méthodologie constructiviste peut être utilisée pour examiner les théories passées et empêcher que leurs résultats ne soient surgénéralisés et universalisés.

L'épistémologie constructiviste repose sur plusieurs hypothèses fondatrices (Le Moigne 2012, p. 67-79). Premièrement, l'hypothèse phénoménologique postule une « interaction cognitive » entre l'objet ou le phénomène à connaître et le sujet connaissant. Autrement dit, la connaissance implique un sujet connaissant et n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui. Dès lors, la connaissance est inséparable de l'intelligence qui la produit et elle apparaît autant comme le processus qui la forme que comme le résultat de ce processus de formation. Deuxièmement, l'hypothèse téléologique implique la prise en compte de l'« intentionnalité » ou des finalités du sujet connaissant. Enfin, le rejet de l'hypothèse ontologique constitue l'un des fondements du constructivisme (Charreire Petit, Huault 2002). Dans cette perspective, la réalité n'est pas connaissable ni indépendante de l'observateur-chercheur.

1.2. Le constructionnisme social

Pour le paradigme du constructionnisme social, dans lequel nous nous positionnons, le monde du travail est continuellement influencé par des forces sociales, culturelles et historiques (Neimeyer, Gemignani 2006). La carrière est considérée comme un processus dynamique, continu et nécessairement relationnel (Neimeyer, Gemignani 2006). Le monde réel n'est accessible qu'au travers de nos interprétations (Gasper 1999). Le sens qu'un individu donne à la réalité est co-construit dans un contexte social, historique et culturel à travers des actions et des discours qui nous lient les uns aux autres (Young, Collin 2004). Ainsi, le constructionnisme social examine les carrières dans une perspective contextuelle et concentre son attention sur la construction personnelle (Savickas 2013).

Le constructionnisme social vise principalement à élucider les processus par lesquels les personnes décrivent, expliquent ou rendent compte du monde dans lequel elles vivent (Gergen 1985). Les défenseurs du constructionnisme social considèrent que les approches actuelles

semblent insuffisantes pour décrire et comprendre la construction des parcours professionnels sur un marché du travail tendu et changeant (Savickas, et al. 2010). De plus, la profusion d'informations sur les trajectoires professionnelles semble de plus en plus discutable et douteuse. Il est donc nécessaire de développer des modèles théoriques prenant en compte des informations contextuelles et mettant l'accent sur la flexibilité humaine, l'adaptabilité et la formation tout au long de la vie.

1.3. Les critères de validité scientifique

De façon générale, il existe quatre critères qui permettent d'évaluer la validité d'une recherche : la validité du construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité (Yin 2014, pp. 45-49).

La validité du construit représente la correspondance entre un construit, c'est-à-dire la définition conceptuelle d'une variable, et la procédure opérationnelle pour mesurer ou manipulation cette construction (Schwab 1980). Elle renvoie à la correspondance entre les résultats obtenus à partir d'un instrument de mesure et la signification attribuée à ces résultats. La mesure de la validité du construit est particulièrement importante dans la mesure où les concepts qui nous intéressent peuvent être complexes et non directement observables (Godfrey, Hill 1995). Elle consiste à démontrer que les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes et d'évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche permet de répondre aux questions posées (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier 2014).

La validité interne est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet, reliant le facteur déclenchant au changement d'état de la cible, sont solides et qui assurent que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables (Gauthier 2009). Campbell et Stanley (1966) identifient plusieurs biais pouvant limiter la validité interne qui sont relatifs au contexte de la recherche, au recueil des données ou à l'échantillon (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier 2014). Premièrement, l'effet d'histoire porte sur les événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats. Deuxièmement, l'effet de maturation s'interroge sur les évolutions possibles des objets d'analyse pendant le cours de l'étude. Troisièmement, l'effet de test intervient lorsque les individus subissent plusieurs fois le même test à intervalles

rapprochés lors d'une étude longitudinale. Quatrièmement, l'effet d'instrumentation est lié à des questions mal formulées lors de la collecte de données. Cinquièmement, l'effet de régression statistique consiste à sélectionner des individus sur la base de scores extrêmes. Sixièmement, l'effet de sélection questionne la pertinence du choix de l'échantillon. Septièmement, l'effet de mortalité expérimentale provient de la disparition des sujets pendant l'étude. Huitièmement, l'effet de contamination peut apparaître lorsque l'individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, faussant ainsi les résultats.

Il existe plusieurs façons pour généraliser les résultats d'une démarche qualitative qui reposent davantage sur un fondement empirique plutôt que sur la base d'une analyse ou d'un transfert (Maxwell, Chmiel 2014). L'efficacité de ce type de stratégie dépend de la théorie et du contexte spécifiques impliqués ainsi que des cas particuliers ou des populations auxquels est destinée la généralisation théorique. Lorsqu'une recherche qualitative aboutit à la production de chiffres sous forme de proportion ou moyenne, la taille de l'échantillon doit être d'au moins trente personnes interrogées pour envisager une généralisation des résultats (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier 2014). Une autre méthode vise à obtenir une généralisation théorique et littérale par un processus de réplique de cas (Yin 2014, p. 40). Il s'agit de tester les résultats obtenus dans une situation nouvelle, autre que celle étudiée. Dans une conception constructiviste, la validité externe se définit plutôt en termes de « généralisation » : les savoirs élaborés prennent alors la forme de méta-modèle et/ou de propositions génériques (Avenier, Schmitt 2007). Ces savoirs, une fois recontextualisés en fonction de la situation spécifique dans laquelle ils sont mobilisés, visent à fournir des repères destinés à éclairer le manager, susciter sa réflexion et des questionnements, ainsi qu'à stimuler son intelligence et son action créative.

Dans le courant constructiviste, le principe de fiabilité consiste essentiellement à offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique de la recherche jusqu'aux résultats annoncés (Avenier, Gavard-Perret 2012). Il est donc nécessaire de rendre accessible au lecteur l'ensemble des données et d'explicitier de manière détaillée l'ensemble des opérations effectuées pour la constitution et pour le traitement de ces données avec une attention particulière portée à décrire la manière dont le code et les inférences ont été effectués en relation avec le matériau empirique.

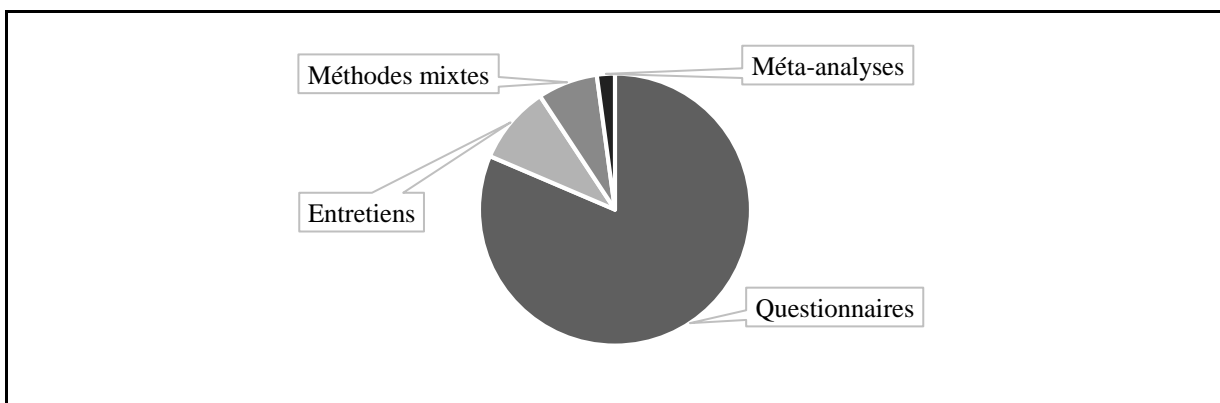
2. Le modèle d'orientation de carrière révisé

Cette deuxième partie porte sur le modèle d'orientation de carrière révisé. Premièrement, nous proposons une révision de la théorie des ancrs de carrière. Deuxièmement, nous analysons les limites du projet professionnel. Troisièmement, nous présentons le cadre conceptuel de la recherche.

2.1. La révision de la théorie des ancrs de carrière

L'Annexe A retrace quarante ans de recherches empiriques sur la théorie des ancrs de carrière. Comme le montre la *Figure 17*, les cent quarante études recensées utilisent des différentes méthodes de recueil de données. Premièrement, les études par questionnaire [81,4 %] comprennent des échantillons entre 34 et 3 586 individus interrogés. Deuxièmement, les études par entretiens [9,3 %] comprennent des échantillons entre 10 et 353 individus interrogés. Troisièmement, les études par méthodes mixtes [7,1 %] utilisent des focus groupes, des entretiens et/ou des questionnaires de façon complémentaire avec des échantillons allant de 12 à 540 individus. Quatrièmement, les méta-analyses [2,1 %] s'appuient sur les données de 6 à 15 études empiriques pour constituer des échantillons allant de 334 à 6 435 individus interrogés au moyen d'entretiens ou de questionnaires.

Figure 17 : Méthodologies de recueil de données



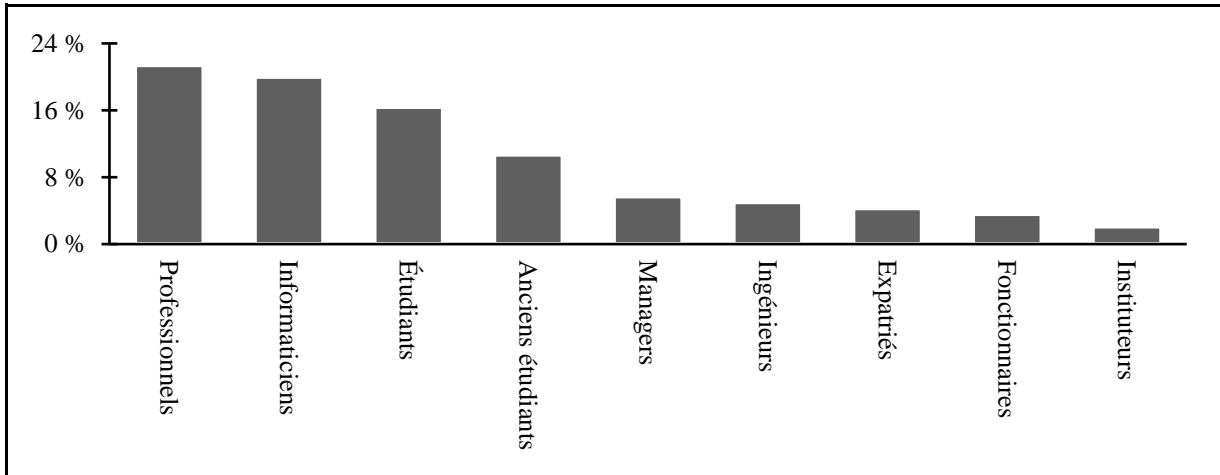
Nombre : 140 études empiriques

Source : *Annexe A*

La *Figure 18* présente les principales populations interrogées dans les études empiriques : professionnels [21,4 %], informaticiens [20,0 %], étudiants [16,4 %], anciens étudiants

[10,7 %], managers [5,7 %], ingénieurs [5,0 %], expatriés [4,3 %], fonctionnaires [3,6 %], instituteurs [2,1 %]. Aucune étude ne s'intéresse à la population ouvrière.

Figure 18 : Principales populations interrogées

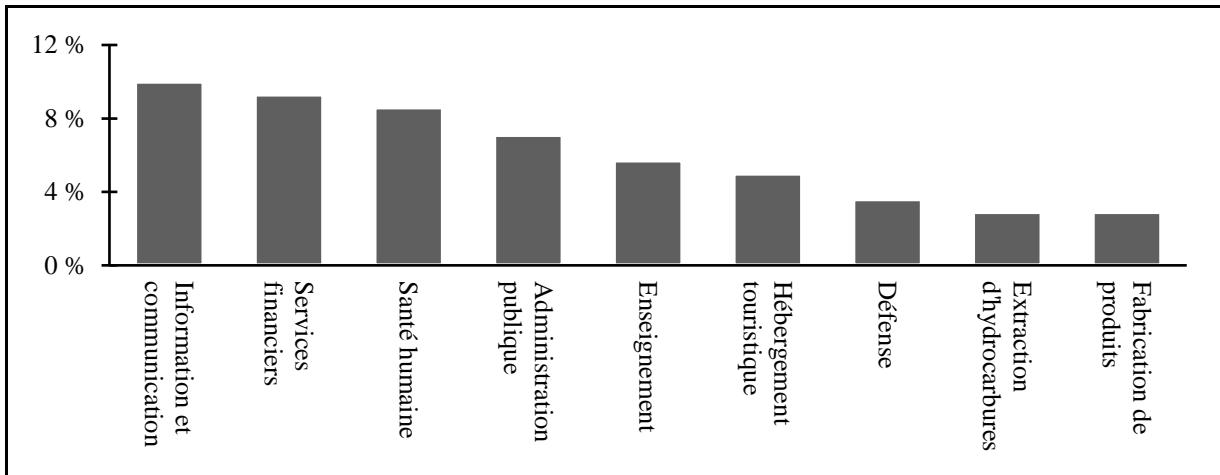


Nombre : 140 études empiriques

Source : *Annexe A*

La *Figure 19* présente les principaux secteurs représentés dans les études empiriques : information et communication [10,0 %], services financiers [9,3 %], santé humaine [8,6 %], administration publique [7,1 %], enseignement [5,7 %], hébergement touristique [5,0 %], défense [3,6 %], extraction d'hydrocarbures [2,9 %], fabrication de produits [2,9 %]. Plus généralement, le secteur industriel est représenté dans 5,7 % des études empiriques. Plus spécifiquement, le secteur des industries alimentaires est représenté dans 2,1 % des études empiriques. Toutefois, aucune étude ne porte sur les industries alimentaires en France.

Figure 19 : Principaux secteurs représentés

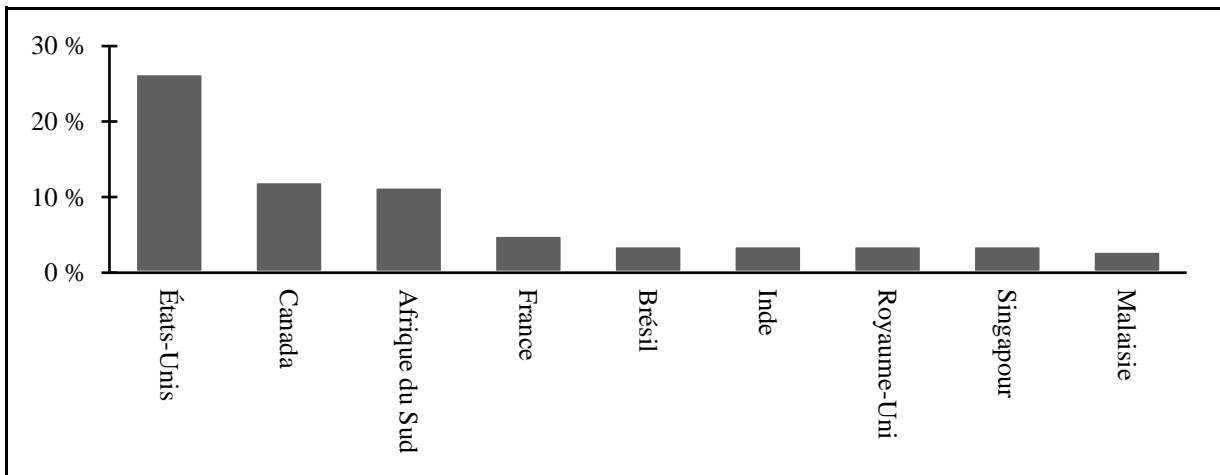


Nombre : 140 études empiriques

Source : Annexe A

La Figure 20 présente les principaux pays représentés dans ces études empiriques : États-Unis [26,4 %], Canada [12,1 %], Afrique du Sud [11,4 %], France [5,0 %], Brésil [3,6 %], Inde [3,6 %], Royaume-Uni [3,6 %], Singapour [3,6 %], Malaisie [2,9 %]. Plus généralement, 45,0 % ont été réalisées en Amérique du Nord contre 29,3 % en Europe, 27,1 % en Asie, 23,6 % en Afrique, 7,9 % en Amérique du Sud et 7,1 % en Océanie.

Figure 20 : Principaux pays représentés



Nombre : 140 études empiriques

Source : Annexe A

Ces contributions à la théorie des ancrs de carrière nous conduisent à effectuer plusieurs constats. Premièrement, comme le propose Derr (1986, pp.184-200) dans son modèle d'orientation de carrière et contrairement à l'avis de Schein (2004, p. 19), nous pensons les contraintes personnelles ne sont pas quelque chose d'extérieur et provisoire que l'on serait en

capacité d'ignorer. Deuxièmement, nous recensons dix-sept ancrs de carrière identifiées (DeLong 1982 ; Demel, Mayrhofer 2016 ; Derr 1979, pp. 19-20 ; Schein 1996 ; Suutari, Taka 2004). Troisièmement, il apparaît que certains individus possèdent plusieurs ancrs de carrière (Feldman, Bolino 1996 ; Martineau, Wils, Tremblay 2005). Quatrièmement, l'orientation de carrière est influencée par de nombreux facteurs (Alavi, Moteabbed, Arasti 2012 ; Martineau, Wils, Tremblay 2005 ; Rodrigues, Guest, Budjanovcanin 2013) et peut évoluer au fil du temps (Kilimnik, et al. 2011 ; Quesenberry, Trauth 2012).

Les différentes tentatives de modélisation des ancrs de carrière font ressortir plusieurs points importants. Premièrement, les ancrs de carrière sont fondées sur des variables conceptuelles différentes (Feldman, Bolino 1996). Deuxièmement, il existe des corrélations entre les ancrs de carrière (Nordvik 1991).

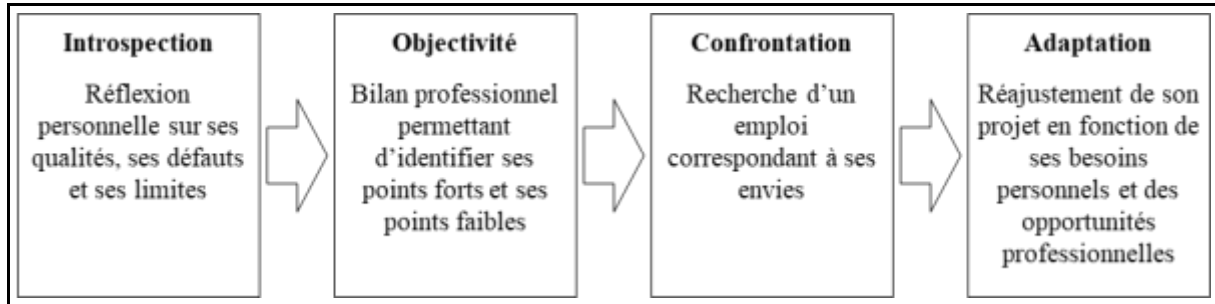
2.2. Les limites du projet professionnel

Le projet professionnel est outil de gestion (Glée 2009) qui résulte de l'interaction entre d'une part, la réalité du monde du travail et les contraintes du marché du travail et d'autre part, les capacités réelles de la personne (Goguelin, Krau 1992, p. 57). Il devrait permettre à chacun d'agir sur sa carrière (Vermot-Gaud 1987, p. 169) mais, dans les faits, il sert surtout à s'adapter au besoin de l'entreprise et à justifier la place qu'une personne occupe dans l'entreprise (Glée 2001). De plus, cette démarche instrumentale peut être assimilée à une manipulation insidieuse (Vern 1992) qui pousse les personnes les plus en difficulté à élaborer une stratégie personnelle (Sarfati 2015) et qui, contrairement au discours managérial (D'Almeida, Avisseau 2010), réduit leur chance d'être intégrée durablement dans l'entreprise (Pralong 2013).

La *Figure 21* présente une synthèse des étapes d'élaboration d'un projet professionnel. Premièrement, l'« introspection » doit amener la personne à réfléchir sur ses qualités, ses défauts et ses limites (Goguelin, Krau 1992, pp. 151-163). Cette première étape peut être réalisée seule. Deuxièmement, l'« objectivité » correspond à une analyse de chaque activité professionnelle et de chaque formation réalisées pour identifier les zones où la personne est la plus à l'aise et celles où elle doit progresser. Cette deuxième étape doit être réalisée avec l'aide d'un professionnel de l'orientation. Troisièmement, la « confrontation » consiste à rechercher un emploi en fonction du métier, du secteur et du type d'entreprise qui intéressent

la personne. Quatrièmement, l'« adaptation » conduit la personne à revoir son projet pour l'adapter en fonction de l'évolution de ses besoins personnels et des opportunités professionnelles auxquelles elle est confrontée (Coquelle 1994).

Figure 21 : Élaboration d'un projet professionnel



Sources : Coquelle 1994 ; Goguelin, Krau 1992, pp. 151-163

Par ailleurs, pour que chacun prenne conscience de l'ensemble de ses possibilités professionnelles, il serait nécessaire de s'engager dans une démarche de prospective de soi (Boyer, Scouarnec 2009, p. 320). Il s'agit d'une approche anticipatrice qui traduit l'engagement dans un comportement proactif (Gatignon-Turnau, Ventolini, Fabre 2015) pouvant impacter la progression de carrière, la satisfaction et le succès de carrière (Orpen 1994 ; Seibert, Kraimer, Crant 2001). Dans le cadre de cette recherche, nous cherchons à opérationnaliser le concept de prospective de soi à partir des résultats obtenus et des diverses recommandations concernant l'élaboration d'un projet professionnel (Coquelle 1994 ; Goguelin, Krau 1992, pp. 151-163).

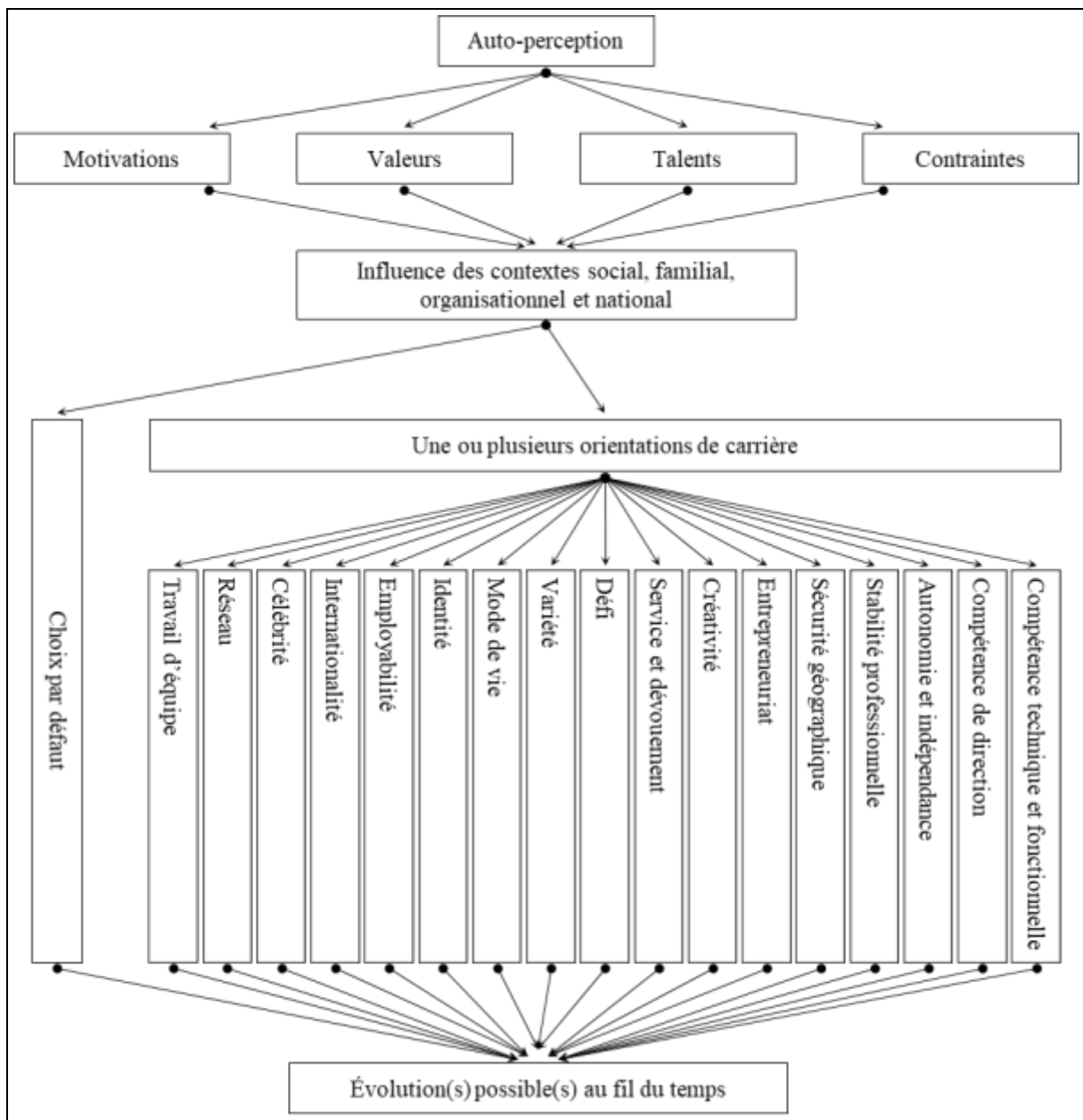
2.3. Le cadre conceptuel de la recherche

L'analyse de la littérature sur l'orientation de carrière et la révision de la théorie des ancrs de carrière nous permettent de construire un cadre conceptuel approprié à notre objet de recherche.

La *Figure 22* présente notre modèle d'orientation de carrière revisité. Premièrement, ce modèle théorique repose sur le processus d'auto-perception. Deuxièmement, il s'appuie sur quatre variables conceptuelles : les motivations, les valeurs, les talents, les contraintes. Troisièmement, il prend en considération l'influence des contextes social, familial, organisationnel et national. Quatrièmement, il admet un choix de carrière par défaut.

Cinquièmement, il valide l'hypothèse de multiplicité des orientations de carrière. Sixièmement, il recense dix-sept orientations de carrière possibles : la compétence technique et fonctionnelle, la compétence de direction, l'autonomie et indépendance, la stabilité professionnelle, la sécurité géographique, l'entrepreneuriat, la créativité, le service et dévouement, la variété, le défi, le mode de vie, l'identité, l'employabilité, l'internationalité, la célébrité, le réseau, le travail d'équipe. Septièmement, il confirme l'idée qu'un choix de carrière, qu'il s'agisse d'un choix par défaut ou non, puisse évoluer au fil du temps.

Figure 22 : Modèle d'orientation de carrière révisé



3. La méthode de prospective des métiers

Cette troisième partie porte sur la méthode de prospective des métiers. Premièrement, nous présentons la démarche prospective. Deuxièmement, nous abordons la prospective des métiers. Troisièmement, nous exposons la cadre méthodologie de la recherche.

3.1. La démarche prospective

La prospective se définit comme une assertion raisonnablement scientifique sur les choix et sur les problèmes qui attendent l'avenir (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale 1971, p. 11). C'est la forme d'anticipation de l'avenir la plus aboutie. Le terme prospectif est emprunté du latin tardif *prospectivus* qui signifie « d'où l'on voit au loin » (CNRTL 2012h). Toutefois, ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que l'on passe du terme prospectif à la prospective (Faron 2014) lorsque ce regard vers l'avenir se professionnalise pour devenir plus scientifique et davantage tourné vers l'action (Cazes 1986, pp. 320-321).

Avant d'être une méthode ou une discipline, la prospective est d'abord une attitude qui ne nous tourne pas seulement vers l'avenir mais nous fait regarder au loin (Berger 2008). Pour faire de la prospective, il est nécessaire de voir large, d'analyser en profondeur, de prendre des risques et de penser à l'Homme. Voir large, c'est dépasser les visions étroites des spécialistes, en confrontant les avis d'hommes d'expériences, ayant des formations et des responsabilités différentes. Analyser en profondeur, c'est faire preuve d'une extrême attention et d'un travail opiniâtre pour rechercher les facteurs vraiment déterminants et les tendances qui poussent les hommes dans certaines directions, sans même qu'ils ne s'en rendent compte. Prendre des risques, c'est penser les projets sur le long terme et engager des actions pour s'y préparer. Penser à l'Homme, c'est être attentif aux causes qui influencent l'avenir pour agir sur le cours des choses et se libérer ainsi du fatalisme.

L'avenir est multiple, indéterminé et ouvert à une grande variété de futurs possibles (Godet, Durance 2011, p. 29). Cependant, le futur n'émerge pas du néant, il prend ses racines dans le présent (De Jouvenel 2005). Par conséquent, la réflexion prospective consiste à essayer de se représenter la situation actuelle au travers de sa dynamique temporelle longue, ce qui implique de faire le tri entre les phénomènes à caractère conjoncturel et ceux qui sont peut-

être moins immédiatement perceptibles. Elle entend faire des hypothèses sur l'avenir (De Jouvenel 2004, p. 69) en se basant sur l'analyse de facteurs existants pour en déduire les conséquences qu'ils pourraient produire dans le monde (Berger 1957).

La prospective est fondamentalement liée à la mobilisation des hommes (Durance, Monti 2012) et s'inscrit dans un rapport au futur proactif (Guyot, Petit Jean 2014). Elle permet d'élaborer différents cheminements ou développements plausibles compte tenu des degrés de liberté des acteurs en jeu dans le but de servir l'action présente (Scouarnec 2008). Pour être fructueuse, une démarche prospective doit permettre l'action et la réappropriation par les acteurs (Brunet 2014).

3.2. La prospective des métiers

La prospective des métiers est une démarche qui se positionne dans le champ de la GRH pour y inclure une dimension temporelle (Boyer, Scouarnec 2005). Il s'agit d'une méthode mixte s'inscrivant dans une perspective qualimétrique et qui se compose de quatre étapes successives : l'appréhension contextuelle, la pré-formalisation, la construction, la validation (Boyer, Scouarnec 2002, p. 7). Le *Tableau 36* présente les différentes étapes de la méthode de prospective des métiers.

Tableau 36 : Méthode de prospective des métiers

Étape 1 : l'appréhension contextuelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ État de l'art théorique sur le sujet ▪ Choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts ▪ Rédaction d'un questionnaire ouvert pour des entretiens semi-directifs ▪ Réalisation de ces entretiens
Étape 2 : la pré-formalisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de contenu de ces entretiens et structuration du phénomène ▪ Rédaction d'un questionnaire et envoi aux acteurs-experts
Étape 3 : la construction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation d'une journée de travail : analyse en focus groupe et séance plénière de confrontation
Étape 4 : la validation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des résultats des focus groupe et du terrain, proposition d'un modèle général et validation en fin de journée ▪ Enquête en extension complémentaire possible

Source : Boyer, Scouarnec 2002, p. 7

Les méthodes mixtes se définissent comme une synthèse intellectuelle et pratique basée sur des recherches quantitatives et qualitatives (Johnson, Onwuegbuzie, Turner 2007). Elles fournissent des résultats de recherche plus instructifs, plus complets, plus équilibrés et plus

utiles que les recherches quantitatives et qualitatives traditionnelles. Ce type de démarche permet d'obtenir des données plus représentatives, d'avoir une vision plus compréhensive et d'adopter une nouvelle approche du sujet en prenant en considération les divers éléments à des niveaux de détails différents (Condomines, Hennequin 2013).

La perspective qualimétrique correspond à une méthode interactive globale à visée transformative entre l'équipe de recherche et les multiples acteurs de l'organisation, et dont le but est de produire des connaissances complémentaires qualitatives, quantitatives et financières (Savall, Zardet 2004, pp. 107-113). Cette démarche requiert des compétences relationnelles comportementales de négociation pour accéder au terrain et reste complexe à gérer du point de vue du respect des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques.

La prospective des métiers repose sur la participation des personnes exerçant le ou les métiers analysés, des acteurs-experts (Boyer, Scouarnec 2009, p. 121). Ces experts sont des personnes avec une connaissance scientifique du sujet ou des personnes occupant un rôle dans les processus de décision liés à la problématique (Roubelat 2000). Au sein d'un groupe de travail, ils confrontent leurs opinions personnelles sur les défis à affronter les solutions envisageables jusqu'à obtenir, lorsque cela est possible, un consensus (Hatem 1996, p. 91). C'est le processus de confrontation qui donne du sens à une vision de l'avenir (Thamain 2009).

3.3. Le cadre méthodologique de la recherche

Pour adapter la méthode de prospective des métiers à notre objet de recherche, il est nécessaire de procéder à plusieurs ajustements.

Premièrement, comme nous nous intéressons à la vision subjective des personnes sur leur trajectoire professionnelle, les experts interrogés au moyen des entretiens et du questionnaire sont les salariés eux-mêmes. En outre, nous constituons un échantillon hétérogène de salariés afin d'augmenter les chances de recueillir une plus grande variété de réponses possibles (Royer, Zarlowski 2014).

Deuxièmement, notre guide d'entretien s'appuie sur celui mis à disposition par Schein (*Annexe B*) mais conserve un nombre limité de questions ouvertes comme c'est le cas dans la méthode de prospective des métiers (Boyer, Scouarnec 2009, p. 137).

Troisièmement, le questionnaire est conçu à partir de celui proposé par Schein (*Annexe C*) mais possède un nombre limité d'énoncés afin d'éviter un effet négatif sur le nombre de réponses (Dillman, Sinclair, Clark 1993).

Quatrièmement, le guide d'entretien (*Annexe D*) et le questionnaire (*Annexe E*) sont conçus indépendamment l'un de l'autre mais tous les deux interrogent les orientations de carrière des salariés de façon à permettre une triangulation des données et ainsi améliorer la précision et les mesures des résultats (Baumard, Ibert 2014). La logique de la triangulation des données repose sur le principe que chaque méthode révèle des aspects différents de la réalité empirique et qu'il est donc nécessaire d'utiliser plusieurs méthodes d'observation dans chaque enquête (Denzin 1978, p. 28). Dans cette perspective, les approches qualitatives et quantitatives deviennent complémentaires (Firestone 1987). L'objectif est de tirer parti de ce que les deux approches peuvent offrir (Baumard, Ibert 2014).

Cinquièmement, le focus groupe est organisé avec des experts de la FRH de façon à faire émerger les grandes tendances en matière de trajectoires professionnelles au moyen d'une interprétation collective des résultats obtenus à travers les enquêtes par entretiens et par questionnaire. Le *Tableau 37* présente notre méthode de prospective des trajectoires professionnelles.

Tableau 37 : Méthode de prospective des trajectoires professionnelles

Étape 1 : l'appréhension contextuelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ État de l'art théorique sur le sujet ▪ Choix de l'échantillon des entreprises et des salariés ▪ Réalisation d'entretiens semi-directifs sur les orientations de carrière ▪ Rédaction et envoi d'un questionnaire auto-administré sur les orientations de carrière
Étape 2 : la pré-formalisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des entretiens ▪ Analyse des réponses au questionnaire ▪ Triangulation des données
Étape 3 : la construction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation d'un focus groupe avec des experts de la FRH
Étape 4 : la validation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposition d'un modèle général basé sur les résultats du focus groupe et du terrain

L'état de l'art théorique

Ce travail de contextualisation préalable est une condition essentielle à la réussite d'une démarche prospective (Remy, Pichault 2011). Ce travail se rapport à notre *Partie théorique*.

La procédure d'échantillonnage

Quel que soit son objet d'étude, le chercheur doit constituer un échantillon sur lequel il va pouvoir tester ses hypothèses (Royer, Zarlowski 2014). Il s'agit d'un sous-ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus vaste appelé « population ». La constitution d'un échantillon par choix raisonné permet de sélectionner de manière très précise les éléments de l'échantillon et, par la même occasion, de garantir plus facilement le respect de ces critères. Comme la sélection de l'échantillon s'effectue à partir de critères théoriques, le chercheur doit disposer d'une bonne connaissance de la population étudiée. Le choix du critère de « non-similarité » consiste à composer un échantillon hétérogène dans le but de recueillir la plus grande variété d'explications possibles concernant l'objet d'étude. Il s'agit d'une méthode fréquemment utilisée dans la recherche en management pour recueillir la multiplicité des points de vue. Par ailleurs, lorsqu'on utilise une méthode d'échantillonnage non probabiliste, la transparence du chercheur est essentielle (Baker, et al. 2013). Le *Tableau 38* présente nos critères d'échantillonnage pour la constitution d'un échantillon hétérogène de salarié.

Tableau 38 : Critères d'échantillonnage

Sexe	Âge	Niveau d'éducation	Catégorie socioprofessionnelle
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ Homme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15-24 ans ▪ 25-49 ans ▪ 50 ans et plus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CITE 1 ▪ CITE 2 ▪ CITE 3 ▪ CITE 5 ▪ CITE 6 ▪ CITE 7 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouvrier ▪ Employé ▪ Agents de maîtrise ▪ Cadre

Les entretiens semi-directifs

L'entretien semi-dirigé une méthode très utilisée dans la recherche en GRH (Saks, Schmitt, Klimoski 2007, p. 137) car elle représente un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche (Romelaer 2005). Il s'agit d'un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé (Grawitz 1996, p. 586). Il se caractérise à la fois par ses questions ouvertes et l'interaction entre chercheur et répondant qui prend la

forme d'une conversation dans laquelle le chercheur va adapter l'ordre et la teneur des questions aux réponses de son interlocuteur (Demers 2003).

La force de l'entretien semi-dirigé est de produire des données lors qui sont riches en détails et en descriptions (Savoie-Zajc 2009). Néanmoins, ces données restent à contextualiser et n'apportent qu'une vision partielle de la réalité car l'expérience d'une personne dépasse largement son discours. De plus, il peut aussi exister des blocages de communication ou des sujets tabous pouvant empêcher le chercheur d'engager un véritable dialogue avec la personne interrogée. Enfin, l'attitude de calcul du chercheur qui souhaite établir un rapport de confiance pour arriver à ses fins peut constituer un frein au bon déroulement de l'entretien.

On peut considérer que la fiabilité d'un entretien dépend de deux facteurs : la relation de familiarité de l'interviewé à l'égard du thème, le degré d'extensionnalité du thème (Ghiglione, Blanchet 1991, p. 104). L'extensionnalité du thème se définit comme la propriété de ce thème à référer à des objets du monde, c'est-à-dire à des faits ou des actes dont il est possible d'évaluer, voire de définir les conditions de vérité. Premièrement, plus un individu a éprouvé, vécu, assimilé des informations en relation avec le thème, plus son discours correspondra à des constructions déjà élaborées, à des schémas définissant une certaine stabilité d'expression. Deuxièmement, plus un thème est extensionnel, plus le discours de l'interviewé tend à se conformer à cette référence.

Dans une approche qualitative, l'accès à un terrain exige une grande flexibilité de la part du chercheur (Baumard, et al. 2014). Par ailleurs, comme la recherche en management opère dans un contexte qui peut être « sensible », il est impératif de respecter un degré plus ou moins marqué de confidentialité. La confidentialité signifie que le chercheur peut faire correspondre les noms avec les réponses, mais s'assure que personne d'autre n'ait accès à ces informations (De Vaus 2014, p. 59). Les principaux objectifs de la confidentialité sont d'améliorer la qualité et l'honnêteté des réponses, d'encourager la participation à l'étude, et de protéger la vie privée des répondants. En effet, même en l'absence d'un code déontologique pour la recherche en sciences de gestion en France (Courtier, Leca 2011), c'est la responsabilité du chercheur de s'assurer que la recherche n'ait pas de conséquences préjudiciables pour l'organisation et ses individus, par exemple en garantissant l'anonymat ou en signant un accord de confidentialité (Royer 2011). En outre, les personnes interrogées s'expriment plus franchement et sont moins inhibées dans leur comportement lorsqu'elles

sont persuadées que ce qu'elles vont dire ou faire sera traité en toute confidentialité (Crête 2009).

Au cours de l'entretien, le choix et la formulation des questions sont importants, mais l'ordre dans lequel on pose les questions est aussi crucial, c'est pourquoi il est primordial de rédiger un guide d'entretien structuré, avec un niveau de langage adapté aux répondants (Demers 2003). Le guide commence par une phrase d'entame puis, propose des reformulations et des relances qui visent à orienter l'entretien sur des thèmes prédéterminés (Romelaer 2005). La phrase d'entame est la seule partie qui soit directive et permet de démarrer l'entretien. Ensuite, le chercheur laisse s'exprimer le répondant de façon spontanée et non directive, en soutenant le discours par des « oui... » pour signaler qu'il est dans une situation d'écoute active. Les reformulations consistent à résumer les propos du répondant avec les termes du chercheur pour vérifier sa compréhension du sujet et permettre au répondant de rectifier ou de compléter son propos si nécessaire. Les relances sont des phrases improvisées qui portent sur un thème figurant dans le guide d'entretien et qui emploient le même vocabulaire que celui utilisé par le répondant. Si le répondant s'éloigne du sujet, le chercheur peut recentrer l'entretien au moyen d'une question directive semblable à la phrase d'entame. L'ordre des thèmes abordés n'est pas imposé et la durée de l'entretien varie le plus souvent entre trente minutes et deux heures (Gavard-Perret, et al. 2012).

Le guide d'entretien sur les orientations de carrière proposé par Schein (2004, pp. 46-63) est trop directif pour servir de support aux entretiens. Mais, il sert de base à la réalisation d'un guide adapté à la conduite d'entretiens semi-directifs sur les trajectoires professionnelles. L'*Annexe D* présente notre guide d'entretien.

Le questionnaire auto-administré

Le questionnaire permet de décrire de façon quantifiée des comportements et/ou des attitudes (Evrard, Pras, Roux 2009, p. 251). La puissance du questionnaire réside dans sa capacité à sélectionner un petit nombre de personnes pour décrire le plus fidèlement possible la population ciblée (Dillman, Smyth, Christian 2014, p. 92). La qualité d'un questionnaire dépend de plusieurs critères : sa rédaction, son échelle de mesure, son organisation et son administration (Gavard-Perret, et al. 2012).

Rédiger de bonnes questions nécessite de faire attention à de nombreux détails simultanément (Dillman, Smyth, Christian 2014, p. 125). Les questions peuvent être ouvertes ou fermées (Gavard-Perret, et al. 2012). Le vocabulaire utilisé doit être familier pour les répondants et être précis pour éviter les écarts d'interprétation. Il faut éviter les questions « doubles » qui peuvent induire une incapacité à répondre. Les questions ne doivent pas induire la réponse. Pour éviter que la longueur des questions n'affecte la qualité des réponses, il est recommandé de ne pas excéder vingt mots. Les questions doivent être formulées de façon à être comprises par les personnes interrogées, à obtenir des réponses connues par celles-ci et à favoriser les réponses sincères afin d'éviter un certain nombre de biais (Evrard, Pras, Roux 2009, p. 260).

Le questionnaire se compose d'une d'introduction, d'une fiche signalétique, d'un ensemble de questions articulées sous forme de thèmes et d'une conclusion (Gavard-Perret, et al. 2012). L'introduction permet de placer le répondant dans les meilleures conditions de réponse. La fiche signalétique fournit des informations sur l'identité du répondant. Les questions sont organisées par thèmes, généralement du plus général au plus particulier, pour répondre à une question de logique et faciliter la réponse pour le répondant. La conclusion se limite souvent à des remerciements. L'organisation du questionnaire dépend du contexte de l'enquête (Dillman, Smyth, Christian 2014, p. 256). Le questionnaire doit être construit de façon logique et cohérente en veillant à mettre à l'aise la personne interrogée (Evrard, Pras, Roux 2009, p. 262).

L'introduction du questionnaire précise plusieurs éléments censés faciliter la « réactivité du répondant » (Gavard-Perret, et al. 2012) et éviter qu'il ne régule ses propres réactions (Rosenzweig 1933) :

« Cette enquête est réalisée par l'Université de Caen Normandie, en partenariat avec Opcalim. Elle est diffusée aux professionnels de la filière Alimentaire en France. Il n'y a pas de bonne ni de mauvaise réponse. Vos réponses sont strictement anonymes et confidentielles. Chaque question admet une seule réponse possible. »

Les énoncés retenus pour mesurer les ancrs de carrière sont sélectionnés après comparaison des différents questionnaires utilisés lors des recherches antérieures (*Annexe A*), nous utilisons trois énoncés par ancre de carrière au lieu des cinq proposés par Schein (2004, pp. 4-7) dans le but de limiter la taille du questionnaire qui pourrait avoir un effet négatif sur le nombre de

réponses (Dillman, Sinclair, Clark 1993). Lors de la traduction des énoncés des ancrs de carrière, des reformulations sont nécessaires afin d'assurer les qualités psychométriques de l'échelle de mesure (Daly 2010). En outre, ces reformulations n'affectent pas les dimensions constitutives du concept étudié. Comme Demel et Mayrhofer (2016) ne formulent pas de questions permettant de tester les ancrs de célébrité, de réseau et de travail d'équipe sur le terrain, les énoncés sont construits à partir de leur définition. Après une phase de test réalisée auprès de seize personnes⁶⁸, le vocabulaire a été adapté pour rendre le questionnaire accessible à tous, et plus particulièrement à la population ouvrière. L'*Annexe E* présente le questionnaire.

Les échelles de mesure peuvent être nominales, ordinales, d'intervalle ou de proportion (Gavard-Perret, et al. 2012). Dans l'échelle nominale, chaque modalité correspond à un seul objet. L'échelle ordinale permet d'établir une relation d'ordre entre les modalités de réponse. L'échelle d'intervalle mesure la distance entre des modalités successives qui sont égales. L'échelle de proportion consiste à recueillir un nombre, sans proposer de modalités spécifiques aux répondants. Les échelles nominales et ordinales fournissent des données qualitatives tandis que les échelles d'intervalle et de proportion apportent des données quantitatives (Evrard, Pras, Roux 2009, p. 28).

Pour répondre aux questions, nous nous référons à l'échelle de Likert (1932, p. 14) qui suggère aux répondants d'exprimer leur opinion à travers un « degré d'accord » avec une proposition (Gavard-Perret, et al. 2012). Il s'agit de la même échelle utilisée dans plusieurs recherches sur les ancrs de carrière (*Annexe A*). Le *Tableau 39* présente notre échelle de mesure.

Tableau 39 : Échelle de mesure

5	4	3	2	1
Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord

Source : Cerdin, Le Pargneux 2010

⁶⁸ Questionnaire pré-testé par trois enseignants-chercheurs, quatre doctorants, deux cadres, deux agents de maîtrise, deux employés et trois ouvriers

SurveyMonkey est un outil payant de sondage et d'évaluation en ligne facile à utiliser et parfaitement adapté aux exigences de la recherche (Gordon 2002 ; Survey-Monkey 2018 ; Symonds 2011). Comme d'autres auteurs (Dalmas 2014 ; 2016a ; 2016b ; Renaud, Tremblay, Morin 2014), c'est l'outil que nous choisissons pour construire et diffuser notre questionnaire.

Le focus groupe

Le focus groupe est l'utilisation explicite de l'interaction de groupe pour produire des données et des idées qui seraient moins accessibles sans l'interaction trouvée dans un groupe (Morgan 1997, p. 2). Il s'agit d'une discussion interactive avec un groupe de personnes prédéterminé et centrée sur des problèmes spécifiques (Hennink 2014, pp. 1-3). Durant cette discussion, les participants partagent leurs opinions et écoutent celles des autres. Au fur et à mesure que la discussion avance, les participants commencent à poser des questions ou demander des clarifications aux autres membres du groupe, ce qui peut les inciter à soulever d'autres problèmes ou à partager des expériences similaires, augmentant ainsi la clarté, la profondeur et le détail de la discussion.

Le focus groupe est souvent utilisé dans le cadre d'une méthode mixte (Caillaud, Flick 2017). Il peut constituer une stratégie de validation dans le cadre d'une triangulation des données pour permettre au chercheur d'accéder à une compréhension plus profonde du phénomène en fournissant des résultats sur les interactions sociales et sur la manière dont elles participent à la construction du sens.

Dans un focus groupe, l'entretien est centré sur l'expérience vécue des enquêtés (Duchesne, Haegel 2005, pp. 11-12). Il a pour avantage de faciliter le recueil de la parole individuelle pour élargir l'éventail de réponses recueillies. Ainsi, l'intérêt porte clairement sur les personnes plutôt que sur le groupe et les interactions qu'il génère. Cette méthode contribue à réduire les inhibitions individuelles par un effet d'entraînement et facilite le travail de remémoration. Au final, la dimension collective est considérée comme son principal inconvénient car la dynamique du groupe et les interactions entre les participants risquent de détourner l'entretien du thème discuté. Le rôle de l'animateur consiste donc à réduire les interactions parasites. De plus, il participe à la discussion de groupe en livrant ses propres opinions et vérifie si les participants ont une compréhension commune de la question posée (Puchta, Potter 2004, p. 19). Enfin, il doit éviter de diriger le groupe et veiller à ce qu'aucun des participants n'exerce une domination excessive sur le groupe (Bloor, et al. 2001, p. 49).

En sciences de gestion, le nombre idéal de participants dans un focus groupe se situe entre huit et douze personnes (Kitzinger, Barbour 1999). De plus, la constitution d'un groupe homogène reposant sur la base d'une expérience partagée est souvent plus productive. Les participants sont alors choisis sur la base de critères spécifiques, en fonction du projet de recherche, de façon à améliorer la qualité de la discussion (Greenbaum 1998, p. 2). L'homogénéité de groupe est généralement recherchée dans les antécédents socioculturels des participants ou dans leur niveau d'expérience avec le sujet de l'étude (Hennink 2014, p. 39).

Les questions posées aux participants étaient les suivantes :

« À la lumière des résultats qui vous sont présentés et d'après vos expériences respectives de la gestion des ressources humaines en entreprise, quelles grandes tendances peut-on identifier en matière de trajectoires professionnelles ? Pourquoi ? Pensez-vous que celles-ci puissent se poursuivre dans les années à venir ? »

Les résultats obtenus au travers du focus groupe permettent d'aboutir à la construction d'un modèle général constitué de plusieurs scénarios prospectifs des carrières.

Synthèse du chapitre 3

Ce troisième chapitre porte sur l'élaboration du cadre conceptuel et méthodologique de la recherche.

Premièrement, nous nous situons dans le paradigme du constructionnisme social (Young, Collin 2004). Dans cette perspective, la validité externe de notre recherche se définit plutôt en termes de généricisation (Avenier, Schmitt 2007) et la fiabilité consiste essentiellement à offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique de la recherche jusqu'aux résultats annoncés (Avenier, Gavard-Perret 2012).

Deuxièmement, le cadre conceptuel repose sur un modèle d'orientation de carrière revisité. Il s'appuie sur le processus d'auto-perception. Il inclut quatre variables conceptuelles. Il prend en considération l'influence des contextes social, familial, organisationnel et national. Il admet un choix de carrière par défaut. Il valide l'hypothèse de multiplicité des orientations de

carrière. Il recense dix-sept orientations de carrière possibles. Enfin, il confirme l'idée qu'un choix de carrière puisse évoluer au fil du temps.

Troisièmement, le cadre méthodologique repose sur la méthode de prospective des métiers (Boyer, Scouarnec 2002, p. 7) que nous avons adapté à notre objet de recherche. Nous interrogeons un échantillon hétérogène de salariés afin d'augmenter les chances de recueillir une plus grande variété de réponses possibles (Royer, Zarlowski 2014). Notre guide d'entretien s'appuie sur le celui mis à disposition par Schein (*Annexe B*) mais conserve un nombre limité de questions ouvertes comme c'est le cas dans la méthode de prospective des métiers (Boyer, Scouarnec 2009, p. 137). Notre questionnaire est conçu à partir de celui proposé par Schein (*Annexe C*) mais possède un nombre limité d'énoncés afin d'éviter un effet négatif sur le nombre de réponses (Dillman, Sinclair, Clark 1993). Le guide d'entretien (*Annexe D*) et le questionnaire (*Annexe E*) sont conçus indépendamment l'un de l'autre de façon à pouvoir effectuer une triangulation des données (Baumard, Ibert 2014). Enfin, le focus groupe est organisé avec des experts de la FRH.

CHAPITRE 4 :

LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Introduction du chapitre 4

Ce quatrième chapitre porte sur la co-construction des scénarios prospectifs des carrières, la révision de la théorie des ancrés de carrière et la proposition d'une méthode de prospective de soi. Premièrement, il expose les résultats des entretiens semi-directifs, des questionnaires autoadministrés, de la triangulation des données et du focus groupe. Deuxièmement, il aborde les orientations sous-jacentes aux ancrés de carrière, les catégories d'ancrés de carrière et la redéfinition des ancrés de carrière. Troisièmement, il s'intéresse aux facteurs qui influencent les trajectoires professionnelles, aux types de carrière et à l'opérationnalisation de la prospective de soi.

1. La co-construction des scénarios prospectifs des carrières

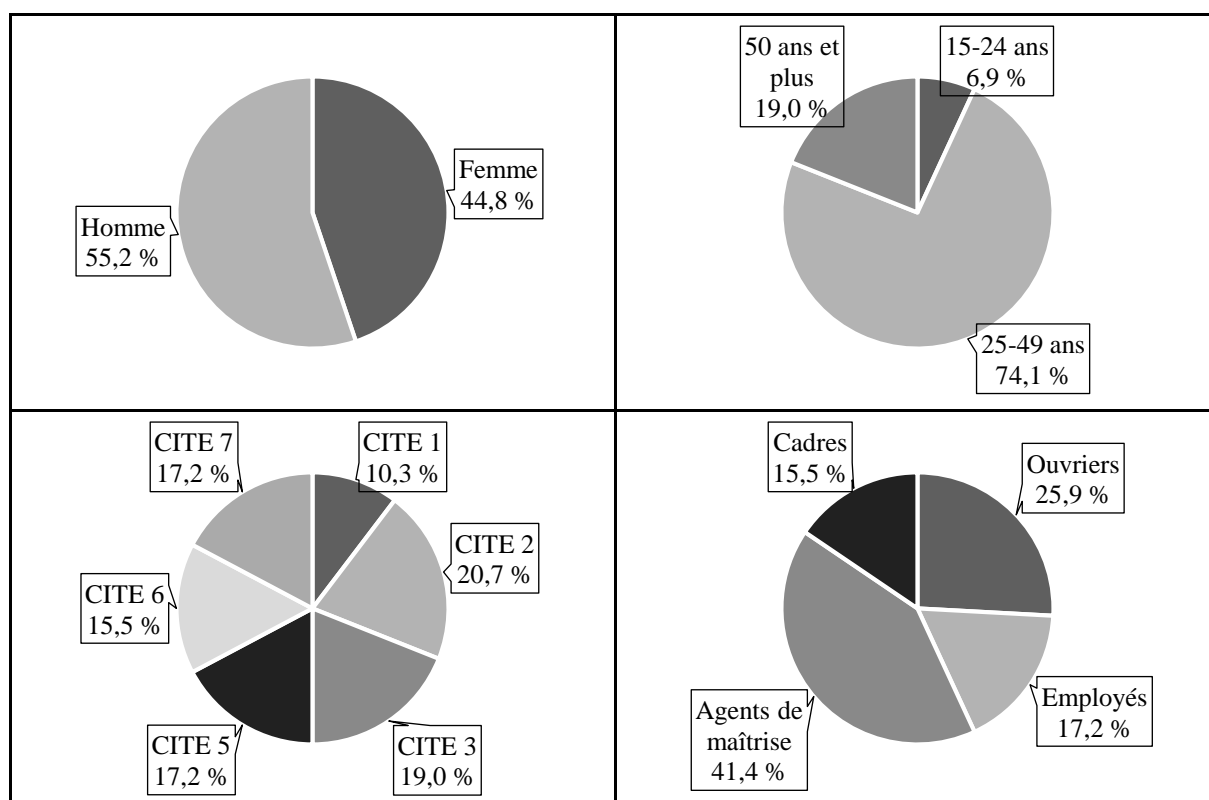
Cette première partie porte sur la co-construction des scénarios prospectifs des carrières. Premièrement, nous analysons les données recueillies au travers des entretiens semi-directifs. Deuxièmement, nous analysons les données recueillies au travers des questionnaires autoadministrés. Troisièmement, nous exposons les résultats de la triangulation des données et du focus groupe.

1.1. Les entretiens semi-directifs

Durant la période du 15 janvier au 27 mars 2018, nous avons réalisé cinquante-neuf entretiens répartis dans quatre industries alimentaires qui comptent chacune entre 140 et 1 600 salariés et qui sont situées dans les régions du Centre-Val de Loire, du Grand Est, des Hauts-de-France, de l'Île-de-France et de la Provence-Alpes-Côte d'Azur. Les derniers se sont déroulés sur le lieu de travail et pendant les heures de travail des salariés. Après une brève présentation du cadre général de l'étude, tous les participants ont accepté que les entretiens soient enregistrés à l'aide d'un enregistreur audio posé sur une table devant eux. La durée moyenne

d'un entretien est de quarante-sept minutes. Cependant, un entretien a été supprimé de notre échantillon car il s'agissait d'un salarié en CDD et non en CDI. Par conséquent, notre analyse repose sur un échantillon de cinquante-huit entretiens. La *Figure 23* présente l'échantillon de salariés interrogés en entretiens.

Figure 23 : Échantillon de salariés interrogés en entretiens

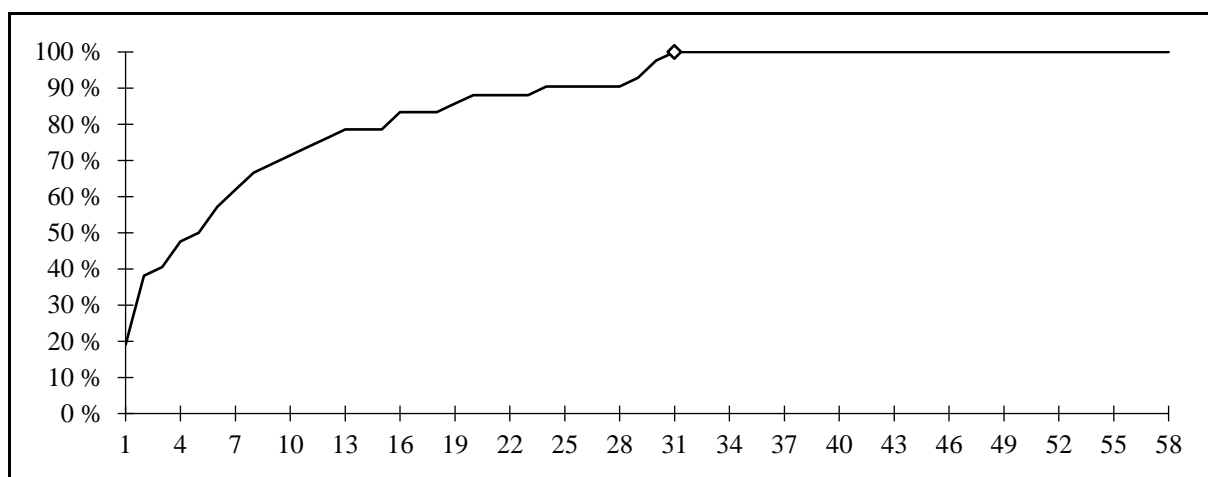


Population : 58 salariés

Dans une recherche qualitative, la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la « saturation théorique » (Royer, Zarlowski 2014). Celle-ci est atteinte lorsqu'on ne trouve plus de données supplémentaires générant de nouveaux éclairages théoriques, ni de nouvelles propriétés aux principales catégories (Charmaz 2006, p. 113). Toutefois, un échantillon d'une trentaine de personnes semble un minimum pour s'assurer de la fiabilité de la recherche (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier 2014) et obtenir des résultats avec un degré de confiance satisfaisant (Royer, Zarlowski 2014).

Dans notre cas, comme le montre l'*Annexe I*, le seuil de saturation théorique a été atteint après trente-et-un entretiens. La *Figure 24* présente une représentation du seuil de saturation théorique.

Figure 24 : Seuil de saturation théorique



Note : 58 personnes interrogées

Dans une démarche qualitative, le traitement analytique des données ne se focalise pas sur des régularités statistiques mais sur les significations, la compréhension des processus, dans des situations qu'il est nécessaire de contextualiser (Giordano 2003). Pour cela, le chercheur peut recourir à une analyse de contenu qui consiste à identifier l'occurrence de thèmes dans un objet comme la transcription d'entretiens (Romelaer 2005). Il s'agit d'un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages (Bardin 2013, pp. 43-101). De fait, l'inférence consiste à déduire de manière logique des connaissances à partir du traitement analytique de messages. L'analyse thématique est une forme d'analyse de contenu qui consiste à découper le texte en un certain nombre de thèmes principaux qui pourront, éventuellement, être affinés en sous-thèmes. Par ailleurs, dans une analyse thématique, le chercheur peut se contenter de prendre en considération uniquement les informations pertinentes au regard des thèmes retenus sans avoir à traiter de façon systématique la totalité des données du corpus (Gavard-Perret, Helme-Guizon 2012).

Un corpus correspond à l'ensemble des documents pris en compte pour être soumis aux procédures analytiques (Bardin 2013, p. 127-128). Les principales règles de constitution d'un corpus sont l'exhaustivité, la représentativité, l'homogénéité, la pertinence. La règle de l'exhaustivité suppose qu'une fois le champ du corpus défini, dans notre cas il s'agit d'un corpus de retranscription d'entretiens semi-directifs, il faut prendre en compte tous les éléments de celui-ci. Autrement dit, il n'y a pas lieu de laisser un élément pour une raison

quelconque, de difficulté d'accès ou d'impression de non-intérêt, non justifiable sur le plan de la rigueur. La règle de représentativité se rapporte à la procédure d'échantillonnage qui doit être suffisamment rigoureuse pour que les résultats obtenus sur l'échantillon soient généralisables à l'ensemble de la population concernée. La règle de l'homogénéité indique que tous les documents retenus doivent obéir à des critères précis et ne pas présenter trop de singularité en dehors de ces critères de choix. La règle de pertinence précise que tous les documents retenus doivent être adéquats comme source d'information pour correspondre à l'objectif qui suscite l'analyse.

Le codage est un procédé qui permet d'établir les différentes catégories d'une analyse de contenu (Grawitz 1996, p. 634). Le code attribué correspond le plus souvent à un mot ou une phrase courte construits par le chercheur pour symboliser ou traduire une idée et qui permettra ultérieurement la détection de tendances, la catégorisation, l'élaboration ou l'affirmation d'une proposition, la construction d'une théorie, ainsi que d'autres processus analytiques (Saldaña 2016, p. 4). La fiabilité du codage dépend de sa stabilité, de sa précision et de sa reproductibilité (Krippendorff 2004, pp. 214-216). Autrement dit, la procédure de codage et les codes attribués doivent toujours être les mêmes qu'ils soient réalisés par un ou plusieurs chercheurs.

Le codage thématique est une façon de regrouper des segments de données en thèmes ou éléments conceptuels (Miles, Huberman 2003, p. 133). Dans le cadre d'une analyse thématique, le code fait référence à une unité de sens (Bardin 2013, p. 137). Le thème est une affirmation à propos du sujet abordé qui prend généralement la forme d'un résumé ou d'une phrase condensée, sous laquelle un vaste ensemble de formulations singulières peuvent être affectées (Berelson 1971, p. 138). La dénomination du thème est assez précise et en lien avec la teneur d'un extrait de corpus (Paillé, Mucchielli 2016, p. 254). De surcroît, en illustrant les différents thèmes par des citations extraites du corpus, le chercheur permet à d'autres personnes de vérifier la pertinence du codage proposé et de l'affectation des unités de sens dans les différentes catégories (Gavard-Perret, Helme-Guizon 2012).

Le codage thématique présente plusieurs avantages (Miles, Hurberman 2003, p. 134). Il permet de réduire de grandes quantités de données en un petit nombre d'unités analytiques. Il amène le chercheur à l'analyse pendant la collecte de données, de sorte que les recueils ultérieurs peuvent être plus centrés. Il aide le chercheur à construire une carte cognitive, un

schéma évolutif lui permettant de comprendre ce qui se passe sur le site. Lorsque plusieurs chercheurs sont engagés dans une seule étude de cas, il établit les bases d'une analyse inter-sites en révélant des thèmes communs et des processus de causalité.

RQDA est un outil libre et gratuit (Estrada 2017) basé sur le langage R (R Project 2018). Il est parfaitement adapté à l'analyse de contenu thématique. Il s'agit d'un outil « réflexif » (Lejeune 2010) qui fait partie de la famille des logiciels CAQDAS⁶⁹ (Woods, Macklin, Lewis 2016). Il permet de procéder à un codage multithématique à partir de la retranscription d'entretiens (Vitry, Chia 2017).

L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur permet de traiter des textes volumineux et d'obtenir une meilleure traçabilité de l'exploitation des données (Boutigny 2005). De plus, en apportant une illustration de la procédure de codage, cet outil permet d'améliorer la rigueur, la transparence et la validité de la recherche qualitative (Chandra, Shang 2017). L'Annexe G présente la procédure de code sur RQDA. Le *Tableau 40* présente le codage thématique.

Tableau 40 : Codage thématique

Ancre de carrière	Autres facteurs	Type de carrière
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Compétence de direction ▪ Autonomie et d'indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Entrepreneuriat ▪ Créativité ▪ Service et dévouement ▪ Variété ▪ Défi ▪ Mode de vie ▪ Identité ▪ Employabilité ▪ Internationalité ▪ Célébrité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changement de situation personnelle ▪ Changement de situation professionnelle ▪ Choc avec la réalité ▪ Choix par défaut ▪ Contexte économique ▪ Évènement important ▪ Évolutions technologiques ▪ Orientation scolaire ▪ Préjugés culturels ▪ Situation discriminante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carrière organisationnelle ▪ Carrière protéenne ▪ Carrière sans frontières ▪ Plafonnement de carrière

⁶⁹ *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*

Afin de procéder à l'analyse de contenu thématique, les propos enregistrés ont d'abord été retranscrits fidèlement (Rioufreyt 2016, p. 3). Les abréviations et les termes spécifiques à l'activité ont été remplacés par un vocabulaire plus compréhensible pour l'analyste. Les informations qui permettraient d'identifier les entreprises et les personnes ont été supprimées pour anonymiser les données. Aucune analyse n'a été réalisée lors de cette retranscription. Par la suite, une première relecture a permis de corriger les diverses fautes de frappe et d'orthographe ainsi qu'à réaliser un précodage. Enfin, une deuxième relecture a servi à confirmer le codage effectué, une fois tous les entretiens vérifiés.

Nos résultats indiquent que les ancrs de carrière les plus répandues sont les ancrs de stabilité professionnelle [70,7 %], de sécurité géographique [60,3 %] et de travail d'équipe [51,7 %]. Le *Tableau 41* présente les résultats des entretiens.

Tableau 41 : Résultats des entretiens

Ancres de carrière identifiées	Taux
Stabilité professionnelle	70,7 %
Sécurité géographique	60,3 %
Travail d'équipe	51,7 %
Variété	44,8 %
Compétence de direction	19,0 %
Compétence technique et fonctionnelle	15,5 %
Mode de vie	15,5 %
Identité	15,5 %
Autonomie et indépendance	13,8 %
Internationalité	12,1 %
Entrepreneuriat	5,2 %
Défi	5,2 %
Employabilité	5,2 %
Créativité	-
Service et dévouement	-
Célébrité	-
Réseau	-
Total	334,5 %*

* Le total est supérieur à 100 % car certains salariés possèdent plusieurs ancrs de carrière
Population : 58 salariés

Nos résultats indiquent qu'il existe des différences entre les ancrs de carrière selon le sexe des individus. Premièrement, les femmes possèdent plus souvent des ancrs de stabilité professionnelle, de sécurité géographique et d'internationalité que les hommes. Deuxièmement, les hommes possèdent plus souvent des ancrs de variété, de compétence technique et fonctionnelle et de mode de vie que les femmes. Le *Tableau 42* présente la répartition des ancrs de carrière selon le sexe des salariés.

Tableau 42 : Répartition des ancrs de carrière selon le sexe

Ancres de carrière identifiées	Femmes	Hommes
Stabilité professionnelle	26,3 %	17,7 %
Sécurité géographique	21,3 %	15,9 %
Travail d'équipe	15,0 %	15,0 %
Variété	8,8 %	16,8 %
Compétence de direction	6,3 %	5,3 %
Compétence technique et fonctionnelle	2,5 %	6,2 %
Mode de vie	2,5 %	6,2 %
Identité	3,8 %	5,3 %
Autonomie et indépendance	3,8 %	4,4 %
Internationalité	6,3 %	1,8 %
Entrepreneuriat	-	2,7 %
Défi	1,3 %	1,8 %
Employabilité	2,5 %	0,9 %
Totaux	100 %	100 %

Population : 26 femmes et 32 hommes

Nos résultats indiquent qu'il existe des différences entre les ancrs de carrière selon l'âge des individus. Premièrement, plus les salariés sont âgés et plus les ancrs de stabilité professionnelle, de sécurité géographique et de variété semblent importantes. Deuxièmement, moins les salariés sont âgés et plus les ancrs de travail d'équipe, d'internationalité et d'employabilité semblent importantes. Troisièmement, les 15-24 ans et les 50 ans et plus possèdent une plus faible diversité d'ancrs de carrière. Toutefois, nous précisons que l'échantillon de salariés de 15-24 ans est relativement faible. Le *Tableau 43* présente la répartition des ancrs de carrière selon l'âge des salariés.

Tableau 43 : Répartition des ancrs de carrière selon l'âge

Ancres de carrière identifiées	15-24 ans	25-49 ans	50 ans et plus
Stabilité professionnelle	14,3 %	20,8 %	25,7 %
Sécurité géographique	14,3 %	17,4 %	22,9 %
Travail d'équipe	28,6 %	15,3 %	8,6 %
Variété	7,1 %	13,9 %	14,3 %
Compétence de direction	7,1 %	5,6 %	5,7 %
Compétence technique et fonctionnelle	7,1 %	4,2 %	5,7 %
Mode de vie	7,1 %	4,2 %	5,7 %
Identité	-	6,3 %	-
Autonomie et indépendance	-	4,9 %	2,9 %
Internationalité	7,1 %	3,5 %	2,9 %
Entrepreneuriat	-	0,7 %	5,7 %
Défi	-	2,1 %	-
Employabilité	7,1 %	1,4 %	-
Totaux	100 %	100 %	100 %

Population : 4 personnes de 15-24 ans, 43 personnes de 25-49 ans et 11 personnes de 50 ans et plus

Nos résultats indiquent qu'il existe des différences entre les ancrs de carrière selon le niveau d'éducation des individus. Premièrement, plus les salariés ont un niveau d'éducation faible et plus l'ancre de stabilité professionnelle semble importante. Deuxièmement, plus les salariés ont un niveau d'éducation élevé et plus l'ancre d'internationalité semble importante. Troisièmement, les salariés avec un niveau d'éducation CITE 1-2 possèdent une plus faible diversité d'ancres de carrière. Toutefois, nous précisons que l'échantillon de salariés avec un niveau d'éducation CITE 1 est relativement faible. Le *Tableau 44* présente la répartition des ancrs de carrière selon le niveau d'éducation des salariés.

Tableau 44 : Répartition des ancrs de carrière selon le niveau d'éducation

Ancres de carrière identifiées	CITE 1	CITE 2	CITE 3	CITE 5	CITE 6	CITE 7
Stabilité professionnelle	35,3 %	25,6 %	23,5 %	13,2 %	16,1 %	20,3 %
Sécurité géographique	11,8 %	23,1 %	20,6 %	15,8 %	19,4 %	14,7 %
Travail d'équipe	29,4 %	12,8 %	8,8 %	15,8 %	16,1 %	14,7 %
Variété	11,8 %	12,8 %	8,8 %	13,2 %	16,1 %	17,6 %
Compétence de direction	5,9 %	5,1 %	11,8 %	5,3 %	-	5,9 %
Compétence technique et fonctionnelle	5,9 %	7,7 %	-	7,9 %	3,2 %	2,9 %
Mode de vie	-	5,1 %	2,9 %	5,3 %	9,7 %	2,9 %
Identité	-	5,1 %	5,9 %	10,5 %	3,2 %	-
Autonomie et indépendance	-	2,6 %	5,9 %	5,3 %	3,2 %	5,9 %
Internationalité	-	-	2,9 %	2,6 %	3,2 %	11,8 %
Entrepreneuriat	-	-	-	2,6 %	6,5 %	-
Défi	-	-	2,9 %	2,6 %	3,2 %	-

CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Ancre de carrière identifiées	CITE 1	CITE 2	CITE 3	CITE 5	CITE 6	CITE 7
Employabilité	-	-	5,9 %	-	-	2,9 %
Totaux	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Population : 6 personnes avec un niveau d'éducation CITE 1, 12 personnes avec un niveau d'éducation CITE 2, 11 personnes avec un niveau d'éducation CITE 3, 10 personnes avec un niveau d'éducation CITE 5, 9 personnes avec un niveau d'éducation CITE 6 et 10 personnes avec un niveau d'éducation CITE 7

Nos résultats indiquent qu'il existe des différences entre les ancrs de carrière selon la catégorie socioprofessionnelle des individus. Premièrement, les ouvriers, les employés et les agents de maîtrise possèdent plus souvent des ancrs de stabilité professionnelle et de travail d'équipe que les cadres. Deuxièmement, les cadres possèdent plus souvent une ancre de variété que les ouvriers, les agents de maîtrise et les employés. Le *Tableau 45* présente la répartition des ancrs de carrière selon la catégorie socioprofessionnelle des salariés.

Tableau 45 : Répartition des ancrs de carrière selon la catégorie socioprofessionnelle

Ancre de carrière identifiées	Ouvriers	Employés	Agents de maîtrise	Cadres
Stabilité professionnelle	26,1 %	21,6 %	21,5 %	12,9 %
Sécurité géographique	21,7 %	21,6 %	13,9 %	19,4 %
Travail d'équipe	17,4 %	16,2 %	15,2 %	9,7 %
Variété	10,9 %	13,5 %	11,4 %	22,6 %
Compétence de direction	6,5 %	2,7 %	5,1 %	9,7 %
Compétence technique et fonctionnelle	2,2 %	2,7 %	7,6 %	3,2 %
Mode de vie	4,3 %	5,4 %	3,8 %	6,5 %
Identité	4,3 %	2,7 %	7,6 %	-
Autonomie et indépendance	4,3 %	2,7 %	5,1 %	3,2 %
Internationalité	-	8,1 %	2,5 %	6,5 %
Entrepreneuriat	-	2,7 %	1,3 %	3,2 %
Défi	-	-	3,8 %	-
Employabilité	2,2 %	-	1,3 %	3,2 %
Totaux	100 %	100 %	100 %	100 %

Population : 15 ouvriers, 10 employés, 24 agents de maîtrise et 9 cadres

Nos résultats indiquent que la quasi-totalité des salariés interrogés possèdent plusieurs ancrs de carrière. Premièrement, les femmes semblent posséder moins d'ancrs de carrière que les hommes. Deuxièmement, plus les salariés sont âgés et plus le nombre d'ancrs de carrière semble diminuer. Troisièmement, ce sont les salariés avec un niveau d'éducation CITE 5-7 qui semblent posséder le plus d'ancrs de carrière. Quatrièmement, ce sont les employés et les

cadres qui semblent posséder le plus d'ancres de carrière. Le *Tableau 46* présente la multiplicité des ancres de carrière selon les différents critères de segmentation.

Tableau 46 : Multiplicité des ancres de carrière

Population concernée	Moyenne du nombre d'ancres de carrière
Femmes	3,1
Hommes	3,6
15-24 ans	3,5
25-49 ans	3,4
50 ans et plus	3,2
CITE 1	2,8
CITE 2	3,3
CITE 3	3,1
CITE 5	3,8
CITE 6	3,4
CITE 7	3,5
Ouvriers	3,1
Employés	3,7
Agents de maîtrise	3,3
Cadres	3,6
Ensemble de la population	3,3

Population : 58 salariés

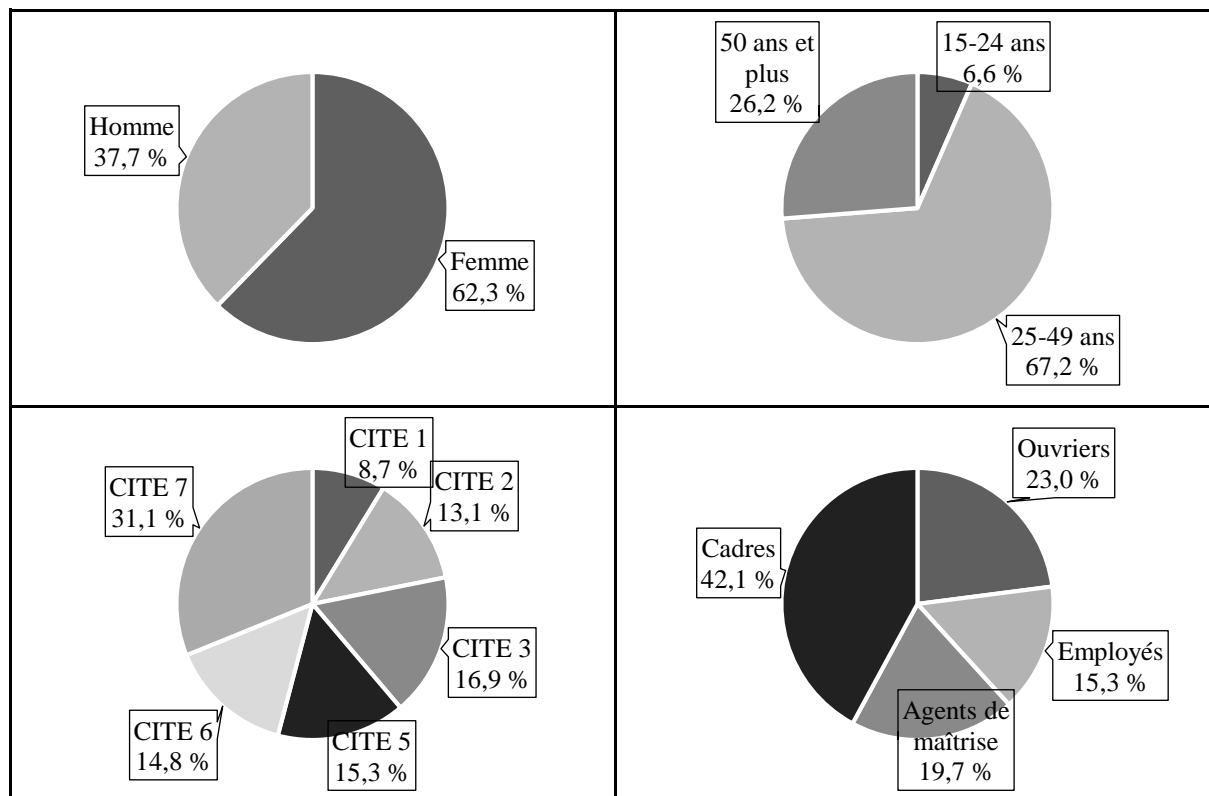
1.2. Les questionnaires autoadministrés

Le lien vers le questionnaire a été transmis à travers une *newsletter* réalisée par la DISE⁷⁰ d'Opcalim à destination des entreprises de la filière alimentaire. Entre le 21 mai et le 29 juin 2018, deux cent vingt-trois questionnaires ont été complétés en ligne et quarante-six qui nous ont été retournés en « version imprimée » pour les salariés qui ne disposaient pas d'un accès à l'outil informatique. Cependant, quarante-deux étaient incomplets et quarante-quatre personnes interrogées exerçaient une activité dans la filière alimentaire mais pas au sein des industries alimentaires. Par conséquent, notre analyse repose sur un échantillon de cent

⁷⁰ Direction de l'Innovation et des Services aux Entreprises

quatre-vingt-trois questionnaires. La *Figure 25* présente l'échantillon de salariés interrogés par questionnaire.

Figure 25 : Échantillon de salariés interrogés par questionnaire



Population : 183 salariés

Comme c'est traditionnellement le cas (Martineau, Wils, Tremblay 2005), pour identifier la dominance d'ancre de carrière, nous nous servons de l'échelle de mesure (*Tableau 39*) afin de déterminer le score le plus élevé assigné à un individu pour une ancre donnée. Ainsi, les scores d'une ancre donnée sont compris entre 3 à 15 points. Toutefois, comme les compétences de célébrité, de réseau et de travail d'équipe sont mesurées à l'aide d'un seul énoncé au lieu de trois (*Annexe E*), les scores obtenus pour ces ancres de carrière sont triplés. Par ailleurs, comme le suggère Feldman et Bolino (1996), en cas d'égalité entre plusieurs ancres dominantes, nous considérons qu'il s'agit du phénomène de multiplicité des ancres de carrière.

Nos résultats indiquent que les ancres de carrière les plus répandues sont les ancres de travail d'équipe [57,4 %], de mode de vie [35,5 %] et de stabilité professionnelle [32,8 %]. Le *Tableau 47* présente les résultats du questionnaire.

Tableau 47 : Résultats du questionnaire

Ancres de carrière identifiées	Taux
Travail d'équipe	57,4 %
Mode de vie	35,5 %
Stabilité professionnelle	32,8 %
Employabilité	21,9 %
Sécurité géographique	19,7 %
Réseau	19,1 %
Autonomie et indépendance	18,6 %
Service et dévouement	17,5 %
Compétence de direction	12,6 %
Variété	7,7 %
Défi	6,0 %
Entrepreneuriat	4,9 %
Créativité	4,9 %
Compétence technique et fonctionnelle	4,4 %
Internationalité	4,4 %
Identité	3,3 %
Célébrité	3,3 %
Total	273,8 %*

* Le total est supérieur à 100 % car certains salariés possèdent plusieurs ancres de carrière
Population : 183 salariés

Nos résultats indiquent qu'il existe des différences entre les ancres de carrière selon le sexe des individus. Premièrement, les femmes possèdent plus souvent des ancres de travail d'équipe, de mode de vie et de sécurité géographique. Deuxièmement, les hommes possèdent plus souvent des ancres réseau, d'entrepreneuriat et de créativité. Le *Tableau 48* présente la répartition des ancres de carrière selon le sexe des salariés.

Tableau 48 : Répartition des ancres de carrière selon le sexe

Ancres de carrière identifiées	Femmes	Hommes
Travail d'équipe	23,5 %	17,2 %
Mode de vie	14,8 %	10,3 %
Stabilité professionnelle	12,8 %	10,8 %
Employabilité	9,1 %	6,4 %
Sécurité géographique	8,7 %	4,9 %
Réseau	4,4 %	10,8 %

CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Ancres de carrière identifiées	Femmes	Hommes
Autonomie et indépendance	6,7 %	6,9 %
Service et dévouement	6,4 %	6,4 %
Compétence de direction	3,4 %	6,4 %
Variété	2,3 %	3,4 %
Défi	2,0 %	2,5 %
Entrepreneuriat	0,3 %	3,9 %
Créativité	0,3 %	3,9 %
Compétence technique et fonctionnelle	2,0 %	1,0 %
Internationalité	1,3 %	2,0 %
Identité	1,3 %	1,0 %
Célébrité	0,7 %	2,0 %
Totaux	100 %	100 %

Population : 114 femmes et 69 hommes

Nos résultats indiquent qu'il existe des différences entre les ancres de carrière selon l'âge des individus. Premièrement, plus les salariés sont âgés et plus les ancres de travail d'équipe, de sécurité géographique, de compétence technique et fonctionnelle, d'internationalité et d'identité semblent importantes. Deuxièmement, moins les salariés sont âgés et plus les ancres de mode de vie, de réseau, d'entrepreneuriat et de créativité semblent importantes. Troisièmement, les 15-24 ans possèdent une plus faible diversité d'ancres de carrière. Le *Tableau 49* présente la répartition des ancres de carrière selon l'âge des salariés.

Tableau 49 : Répartition des ancres de carrière selon l'âge

Ancres de carrière identifiées	15-24 ans	25-49 ans	50 ans et plus
Travail d'équipe	18,8 %	20,5 %	23,0 %
Mode de vie	25,0 %	13,3 %	9,0 %
Stabilité professionnelle	15,6 %	10,7 %	14,8 %
Employabilité	3,1 %	8,4 %	8,2 %
Sécurité géographique	-	7,2 %	9,0 %
Réseau	12,5 %	7,2 %	4,9 %
Autonomie et indépendance	-	7,5 %	6,6 %
Service et dévouement	9,4 %	6,1 %	6,6 %
Compétence de direction	3,1 %	4,9 %	4,1 %
Variété	3,1 %	3,2 %	1,6 %
Défi	-	2,6 %	1,6 %
Entrepreneuriat	6,3 %	1,7 %	0,8 %

CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Ancre de carrière identifiées	15-24 ans	25-49 ans	50 ans et plus
Créativité	3,1 %	1,7 %	1,6 %
Compétence technique et fonctionnelle	-	1,4 %	2,5 %
Internationalité	-	1,4 %	2,5 %
Identité	-	0,9 %	2,5 %
Célébrité	-	1,4 %	0,8 %
Totaux	100 %	100 %	100 %

Population : 12 personnes de 15-24 ans, 123 personnes de 25-49 ans et 48 personnes de 50 ans et plus

Nos résultats indiquent qu'il existe des différences entre les ancrs de carrière selon le niveau d'éducation des individus. Premièrement, les salariés avec un niveau d'éducation CITE 1-5 possèdent plus des ancrs de stabilité professionnelle, de sécurité géographique et de créativité. Deuxièmement, plus les salariés ont un niveau d'éducation élevé et plus l'ancre de compétence de direction semble importante. Troisièmement, les salariés avec un niveau d'éducation CITE 1 possèdent une plus faible diversité d'ancres de carrière. Le *Tableau 50* présente la répartition des ancrs de carrière selon le niveau d'éducation des salariés.

Tableau 50 : Répartition des ancrs de carrière selon le niveau d'éducation

Ancre de carrière identifiées	CITE 1	CITE 2	CITE 3	CITE 5	CITE 6	CITE 7
Travail d'équipe	25,0 %	18,8 %	21,2 %	19,2 %	22,8 %	20,9 %
Mode de vie	3,1 %	15,9 %	15,3 %	9,6 %	13,9 %	13,5 %
Stabilité professionnelle	21,9 %	15,9 %	17,6 %	15,1 %	7,6 %	6,1 %
Employabilité	9,4 %	2,9 %	9,4 %	2,7 %	10,1 %	10,4 %
Sécurité géographique	15,6 %	10,1 %	9,4 %	9,6 %	2,5 %	4,3 %
Réseau	3,1 %	8,7 %	4,7 %	6,8 %	3,8 %	9,8 %
Autonomie et indépendance	9,4 %	5,8 %	3,5 %	9,6 %	7,6 %	6,7 %
Service et dévouement	-	4,3 %	3,5 %	6,8 %	7,6 %	9,2 %
Compétence de direction	-	1,4 %	1,2 %	5,5 %	7,6 %	6,7 %
Variété	-	1,4 %	2,4 %	1,4 %	5,1 %	3,7 %
Défi	-	2,9 %	2,4 %	-	2,5 %	3,1 %
Entrepreneuriat	6,3 %	4,3 %	-	2,7 %	-	1,2 %
Créativité	6,3 %	2,9 %	2,4 %	2,7 %	1,3 %	-
Compétence technique et fonctionnelle	-	1,4 %	-	2,7 %	3,8 %	1,2 %
Internationalité	-	-	1,2 %	2,7 %	1,3 %	2,5 %
Identité	-	1,4 %	3,5 %	1,4 %	1,3 %	-
Célébrité	-	1,4 %	2,4 %	1,4 %	1,3 %	0,6 %
Totaux	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Population : 16 salariés avec un niveau d'éducation CITE 1, 24 salariés avec un niveau d'éducation CITE 2, 31 salariés avec un niveau d'éducation CITE 3, 28 salariés avec un niveau d'éducation CITE 5, 27 salariés avec un niveau d'éducation CITE 6 et 57 salariés avec un niveau d'éducation CITE 7

Nos résultats indiquent qu'il existe des différences entre les ancres de carrière selon la catégorie socioprofessionnelle des individus. Premièrement, les ouvriers possèdent plus souvent des ancres de sécurité géographique, de service et dévouement et de créativité que les cadres, les agents de maîtrise et les employés. Deuxièmement, les ouvriers, les employés et les agents de maîtrise possèdent plus souvent une ancre de stabilité professionnelle que les cadres. Troisièmement, les employés et les agents de maîtrise possèdent plus souvent une ancre de mode de vie que les ouvriers et les cadres. Troisièmement, les employés possèdent une plus faible diversité d'ancres de carrière. Le *Tableau 51* présente la répartition des ancres de carrière selon la catégorie socioprofessionnelle des salariés.

Tableau 51 : Répartition des ancres de carrière selon la catégorie socioprofessionnelle

Ancres de carrière identifiées	Ouvriers	Employés	Agents de maîtrise	Cadres
Travail d'équipe	20,2 %	22,0 %	17,4 %	22,8 %
Mode de vie	10,1 %	23,7 %	19,3 %	8,5 %
Stabilité professionnelle	18,3 %	16,9 %	12,8 %	7,1 %
Employabilité	6,4 %	3,4 %	9,2 %	9,4 %
Sécurité géographique	13,8 %	8,5 %	5,5 %	4,5 %
Réseau	5,5 %	6,8 %	5,5 %	8,5 %
Autonomie et indépendance	6,4 %	5,1 %	7,3 %	7,1 %
Service et dévouement	1,8 %	8,5 %	7,3 %	7,6 %
Compétence de direction	2,8 %	-	2,8 %	7,6 %
Variété	0,9 %	-	2,8 %	4,5 %
Défi	1,8 %	1,7 %	1,8 %	2,7 %
Entrepreneuriat	2,8 %	1,7 %	-	2,2 %
Créativité	4,6 %	-	0,9 %	1,3 %
Compétence technique et fonctionnelle	0,9 %	-	1,8 %	2,2 %
Internationalité	-	-	2,8 %	2,2 %
Identité	1,8 %	1,7 %	0,9 %	0,9 %
Célébrité	1,8 %	-	1,8 %	0,9 %
Totaux	100 %	100 %	100 %	100 %

Population : 42 ouvriers, 28 employés, 36 agents de maîtrise et 77 cadres

Nos résultats indiquent que la quasi-totalité des salariés interrogés possèdent plusieurs ancres de carrière. Premièrement, les femmes semblent posséder moins d'ancres de carrière que les hommes. Deuxièmement, les 50 ans et plus semblent posséder moins d'ancres de carrière que

les 25-49 ans et les 15-24 ans. Troisièmement, ce sont les salariés avec un niveau d'éducation CITE 1 qui semblent posséder le moins d'ancres de carrière. Quatrièmement, ce sont les agents de maîtrise et les cadres qui semblent posséder le plus d'ancres de carrière. Le *Tableau 52* présente la multiplicité des ancres de carrière selon les différents critères de segmentation.

Tableau 52 : Multiplicité des ancres de carrière

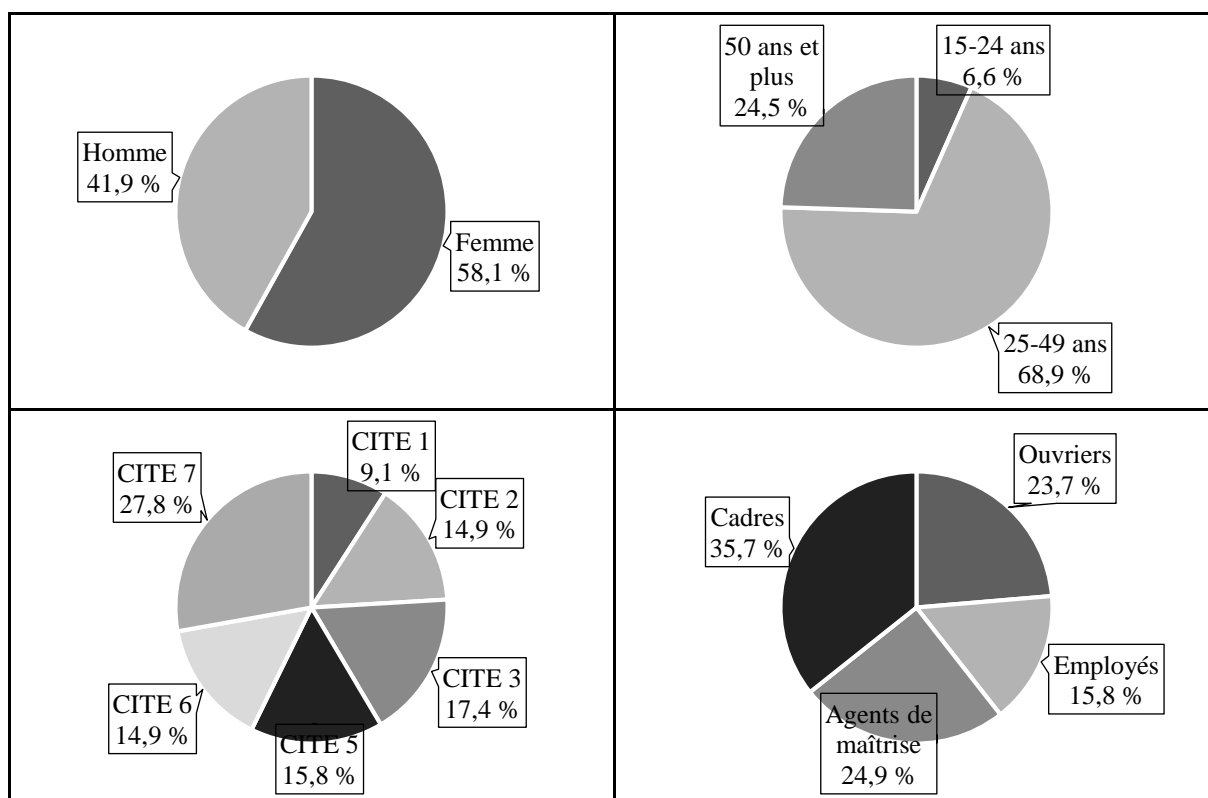
Population concernée	Moyenne du nombre d'ancres de carrière
Femmes	2,6
Hommes	2,9
15-24 ans	2,7
25-49 ans	2,8
50 ans et plus	2,5
CITE 1	2,0
CITE 2	2,9
CITE 3	2,7
CITE 5	2,6
CITE 6	2,9
CITE 7	2,9
Ouvriers	2,6
Employés	2,1
Agents de maîtrise	3,0
Cadres	2,9
Ensemble de la population	2,7

Population : 183 salariés

1.3. La triangulation des données et le focus groupe

Lorsque l'on réunit les deux enquêtes, nous obtenons un échantillon de deux cent quarante et un salariés travaillant dans les industries alimentaires. La *Figure 26* présente l'échantillon de salariés interrogés par questionnaire.

Figure 26 : Échantillon de salariés interrogés



Population : 241 salariés

Nos résultats indiquent que les ancrs de carrière les plus répandues sont les ancrs de travail d'équipe [56,0 %], de stabilité professionnelle [41,9 %] et de mode de vie [30,7 %]. Par ailleurs, comme pour Martineau, Wils et Tremblay (2005), nos résultats indiquent que la multiplicité des ancrs de carrière est un phénomène assez fréquent. Le *Tableau 53* présente l'ensemble des ancrs de carrière identifiées dans les industries alimentaires.

Tableau 53 : Ancres de carrière identifiées dans les industries alimentaires

Ancres de carrière	Entretiens	Questionnaires	Ensemble
Travail d'équipe	51,7 %	57,4 %	56,0 %
Stabilité professionnelle	70,7 %	32,8 %	41,9 %
Mode de vie	15,5 %	35,5 %	30,7 %
Sécurité géographique	60,3 %	19,7 %	29,5 %
Employabilité	5,2 %	21,9 %	17,8 %
Autonomie et indépendance	13,8 %	18,6 %	17,4 %
Variété	44,8 %	7,7 %	16,6 %
Réseau	-	19,1 %	14,5 %
Compétence de direction	19,0 %	12,6 %	14,1 %

CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Service et dévouement	-	17,5 %	13,3 %
Compétence technique et fonctionnelle	15,5 %	4,4 %	7,1 %
Identité	15,5 %	3,3 %	6,2 %
Internationalité	12,1 %	4,4 %	6,2 %
Défi	5,2 %	6,0 %	5,8 %
Entrepreneuriat	5,2 %	4,9 %	5,0 %
Créativité	-	4,9 %	3,7 %
Célébrité	-	3,3 %	2,5 %
Totaux	334,5 % *	273,8 % *	288,4 % *

* Le total est supérieur à 100 % car certains salariés possèdent plusieurs ancres de carrière
Population : 241 salariés

Il est normal que la répartition des ancres de carrière varie selon la méthodologie de recherche (Quesenberry, Trauth 2008). En effet, cette différence vient du fait que les entretiens permettent d'examiner toute l'histoire de vie d'un individu alors que le questionnaire se limite au moment précis où les données sont collectées. En d'autres termes, les entretiens permettent de révéler davantage d'ancres de carrière ainsi que leur évolution au fil du temps.

Premièrement, les ancres de carrière les plus répandues sont les mêmes chez les femmes que chez les hommes. Il s'agit des ancres de travail d'équipe, de stabilité professionnelle et de mode de vie. Ce résultat vient nuancer les différences observées entre les ancres de carrière selon le sexe des individus.

Deuxièmement, quel que soit la classe d'âge des individus, l'ancre de travail d'équipe est la plus répandue. Toutefois, il existe des différences entre les ancres de carrière selon l'âge des individus. D'une part, les 15-24 ans possèdent principalement des ancres de mode de vie puis de stabilité professionnelle alors que c'est l'inverse pour les 25-49 ans. D'autre part, les 50 ans et plus possèdent principalement des ancres de stabilité professionnelle et de sécurité géographique.

Troisièmement, les salariés avec un niveau d'éducation CITE 1-3 possèdent principalement des ancres de stabilité professionnelle, de travail d'équipe et de sécurité géographique. Les salariés avec un niveau d'éducation CIT 5 possèdent les mêmes ancres de carrière mais l'ancre de travail d'équipe est prioritaire par rapport à l'ancre de stabilité professionnelle. Les salariés avec un niveau d'éducation CITE 6 possèdent principalement des ancres de travail d'équipe, de mode de vie et de stabilité professionnelle. Les salariés avec un niveau

d'éducation CITE 7 possèdent principalement des ancrs de travail d'équipe, de mode de vie et d'employabilité.

Quatrièmement, les ouvriers possèdent principalement des ancrs de stabilité professionnelle, de travail d'équipe et de sécurité géographique. Les employés et les agents de maîtrise possèdent principalement des ancrs de travail d'équipe, de stabilité professionnelle et de mode de vie. Les cadres possèdent principalement des ancrs de travail d'équipe, d'employabilité et de mode de vie.

Le focus groupe s'est déroulé le 20 septembre 2018, entre 9 h 30 et 17 h, dans une salle de réunion mise à disposition par un organisme de formation à Strasbourg. Le groupe était constitué de douze personnes, dont l'animateur, exerçant tous une activité en lien avec la FRH dans la filière alimentaire. Ce travail a permis d'identifier les grandes tendances en matière de trajectoires professionnelles. Le *Tableau 54* présente l'échantillon d'experts de la FRH qui ont participé au focus groupe.

Tableau 54 : Experts de la fonction ressources humaines

1	Directrice des ressources humaines
2	Responsable des ressources humaines
3	Responsable des ressources humaines
4	Responsable formation et développement des ressources humaines
5	Responsable formation et développement des ressources humaines
6	Chargée de formation et de recrutement
7	Assistante des ressources humaines
8	Directrice des affaires juridiques
9	Directrice d'un organisme de formation
10	Conseillère formation
11	Chef de projet innovation
12	Chercheur ⁷¹

Après un accueil permettant à chaque participant de se présenter aux autres, la journée s'est déroulée en trois phases : une introduction, une discussion de groupe et une phase de confrontation des résultats. La phase d'introduction consiste à exposer les résultats obtenus au

⁷¹ Animateur du focus groupe

travers des entretiens et du questionnaire pendant environ quatre-vingt-dix minutes. Pour la phase de discussion de groupe, les participants ont été scindés en deux groupes de cinq et six personnes, l'animateur se déplaçant régulièrement entre les deux groupes. Cette phase a duré deux fois quatre-vingt-dix minutes, entrecoupées par une pause déjeuner pendant laquelle certains ont continué leurs échanges. La phase de confrontation des résultats a permis à chacun des groupes de présenter leurs points de vue pendant quarante-cinq minutes.

Les résultats obtenus ont permis d'aboutir à la co-construction de scénarios prospectifs des carrières. Ils ont été présentés aux entreprises adhérentes à Opcalim lors du « Colloque de l'innovation » organisé le 4 décembre 2018 et au travers d'un webinaire qui s'est déroulé le 18 janvier 2019 pendant une durée d'une heure et vingt-trois minutes. Les échanges avec les vingt-six participants au webinaire ont permis d'améliorer la compréhensibilité des résultats.

Les cinq grandes tendances

À partir des résultats des enquêtes et de l'expérience propre à chacun des participants, le focus groupe a permis d'identifier cinq grandes tendances en matière de trajectoires professionnelles : « gagner en sécurité et en stabilité », « développer un savoir-faire et travailler ensemble », « relever des défis », « manager des personnes », « travailler à sa façon ». Pour définir ces tendances, les participants se sont basés sur les définitions des ancres de carrière.

La première tendance : gagner en sécurité et en stabilité

Certaines personnes trouvent important de pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle. Elles recherchent une proximité géographique et une stabilité professionnelle répondant à leurs besoins familiaux. Elles sont attirées par une rémunération attractive et des avantages sociaux.

La deuxième tendance : Développer un savoir-faire et travailler ensemble

Certaines personnes trouvent important de développer un savoir-faire qui soit reconnu par leurs pairs. Elles veulent un travail qui leur permette de se sentir utile. Elles attendent de leur entreprise qu'elle leur fasse confiance. Elles veulent travailler dans un espace convivial qui leur permette de vivre des expériences.

La troisième tendance : relever des défis

Certaines personnes travaillent dans l'optique d'une évolution constante vers de nouvelles aventures. Elles aiment développer de nouvelles idées, de nouveaux concepts et de nouveaux processus. Elles aiment relever des défis et expérimenter de nouvelles méthodes de travail. Elles veulent travailler au sein d'un environnement international et développer leur réseau pour améliorer leurs perspectives de carrière.

La quatrième tendance : manager des personnes

Certaines personnes construisent leur identité à partir de leur savoir-faire professionnel et cherchent à monter leur niveau de compétences dans ces domaines. Elles apprécient de pouvoir influencer l'action des femmes et des hommes grâce à leurs talents. Elles veulent résoudre des problèmes difficiles ou venir à bout de situations complexes. Elles désirent travailler pour une entreprise importante qui soit reconnue au niveau local et/ou national.

La cinquième tendance : travailler à sa façon

Certaines personnes ne supportent pas les contraintes imposées par les règlements, les méthodes de travail, les horaires, les codes vestimentaires et autres normes qui prévalent dans une entreprise. Elles veulent travailler à leur manière et faire bouger les choses. Elles recherchent une indépendance professionnelle, de l'autonomie dans le travail et sont attirées par la création d'entreprise.

Les cinq scénarios prospectifs

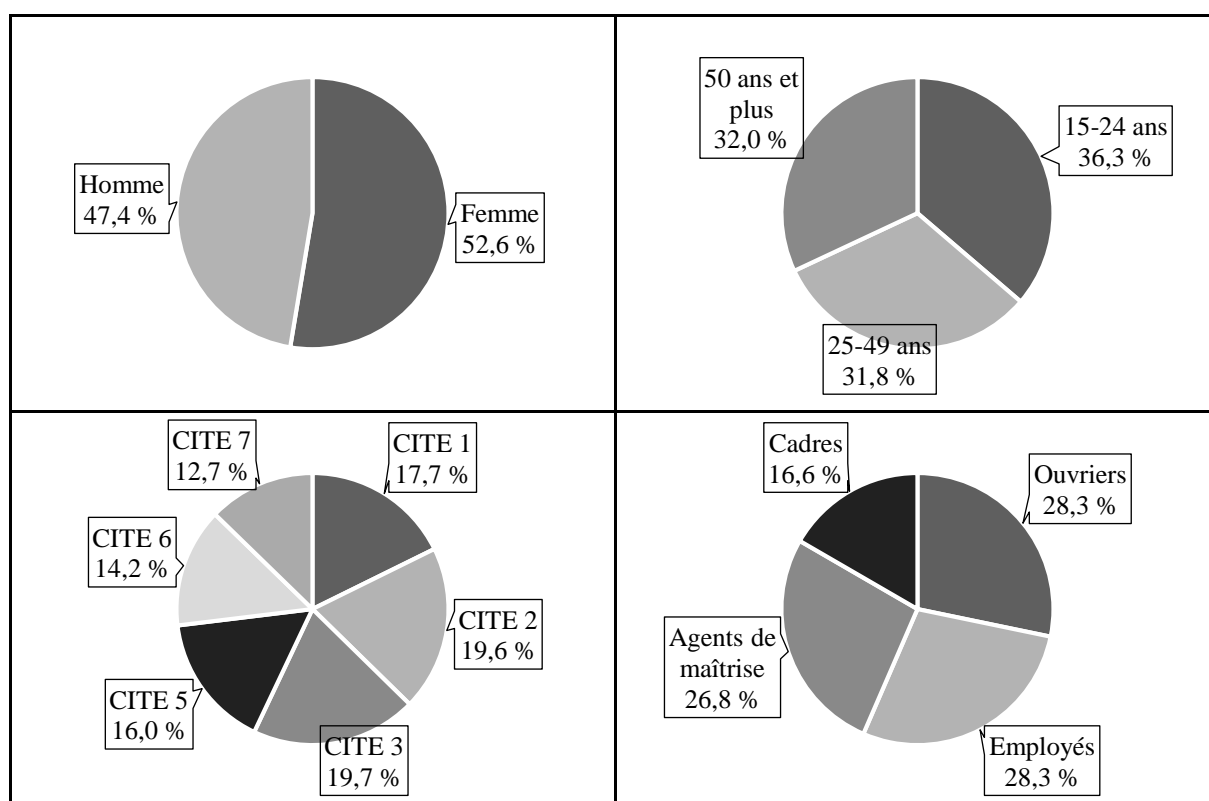
La mise en perspective de ces grandes tendances avec le contexte du marché du travail et les données recueillies au travers des enquêtes nous a permis de construire les cinq scénarios prospectifs suivants : « les traditionnels », « les coéquipiers », « les hypermodernes », « les ambitieux », « les libérés ». Chaque scénario illustre un profil de salarié qui pourrait s'accroître dans les années à venir.

Le premier scénario : les traditionnels

Ce scénario s'appuie sur les ancrés de stabilité professionnelle, de sécurité géographique et de mode de vie. Certains salariés sont à la recherche d'une sécurité financière, d'une stabilité géographique et/ou d'un travail qui permette de concilier leur vie professionnelle avec leur vie personnelle. Ils désirent être reconnus pour leur loyauté et la constance de leur rendement et

veulent obtenir en échange une garantie d'emploi à proximité de leur domicile, des avantages sociaux et de bonnes conditions de retraite. Si certains voient le travail « posté »⁷² comme un problème, d'autres considèrent qu'il s'agit d'un avantage. De façon générale, ce sont les changements de rythme qui posent problèmes et non le travail en décalé. Dans ce scénario, le terme « traditionnel » fait référence à une relation d'emploi durable (Meyssonier 2006) en lien avec l'image traditionnelle de la carrière (Lallement 2008). La Figure 27 présente la répartition de la population concernée par le scénario les traditionnels.

Figure 27 : Population concernée par le scénario les traditionnels



Population : 160 salariés

Voici les principaux verbatims qui illustrent le scénario les traditionnels :

« Le CDI, c'est quand même important. Ça sécurise pas mal de choses. Derrière, dans notre vie de tous les jours ce n'est pas si facile. Ne serait-ce que pour trouver un logement si vous êtes locataire. [...] on est

⁷² Le travail posté désigne tout mode d'organisation du travail en équipe selon lequel des travailleurs sont occupés successivement sur les mêmes postes de travail, selon un certain rythme, y compris rotatif, de type continu ou discontinu, entraînant pour les travailleurs la nécessité d'accomplir un travail à des heures différentes sur une période donnée de jours ou de semaines (Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social 2017a)

quand même dans une grosse structure. On a quand même pas mal d'avantages, on est quand même sécurisé. [...] C'est un package global. [...] il n'y a pas beaucoup de sociétés dans le coin qui peuvent s'aligner. » (Entretien 29)

« Ah non ! Je ne quitterai pas ma région. Moi, j'aime ma région. Non, je suis d'ici. Nous, on est d'ici. [...] Ma famille ! Si je ne vois pas ma famille... C'est pour ça que je ne veux pas m'éloigner. [...] je veux rester dans la même ville. [...] je ne vois pas faire des kilomètres. » (Entretien 46)

« Je me suis aperçue très tôt que je ne peux pas travailler en journée. [...] j'ai l'impression de ne pas avoir de temps pour moi. [...] je travaille en horaires décalés. Par exemple, là je suis de l'après-midi mais je me lève le matin avec mes enfants. J'ai quand même le temps de faire énormément de choses jusqu'à 13 h. [...] Quand je suis du matin, je finis à 14 h. Et, j'ai encore du temps de disponible. Si j'ai besoin de prendre un rendez-vous, je suis là. Disons que pour ma vie personnelle, j'arrive mieux à concilier les choses. Alors que, quand je suis en journée, je n'arrive pas à concilier ma vie privée et ma vie professionnelle. [...] J'ai besoin de ce temps pour décompresser, pour faire du sport, aller promener mon chien, avant que toute la masse rentre à la maison. [...] La qualité de vie, c'est le plus important. C'est surtout mon bien-être à moi qui est important. » (Entretien 19)

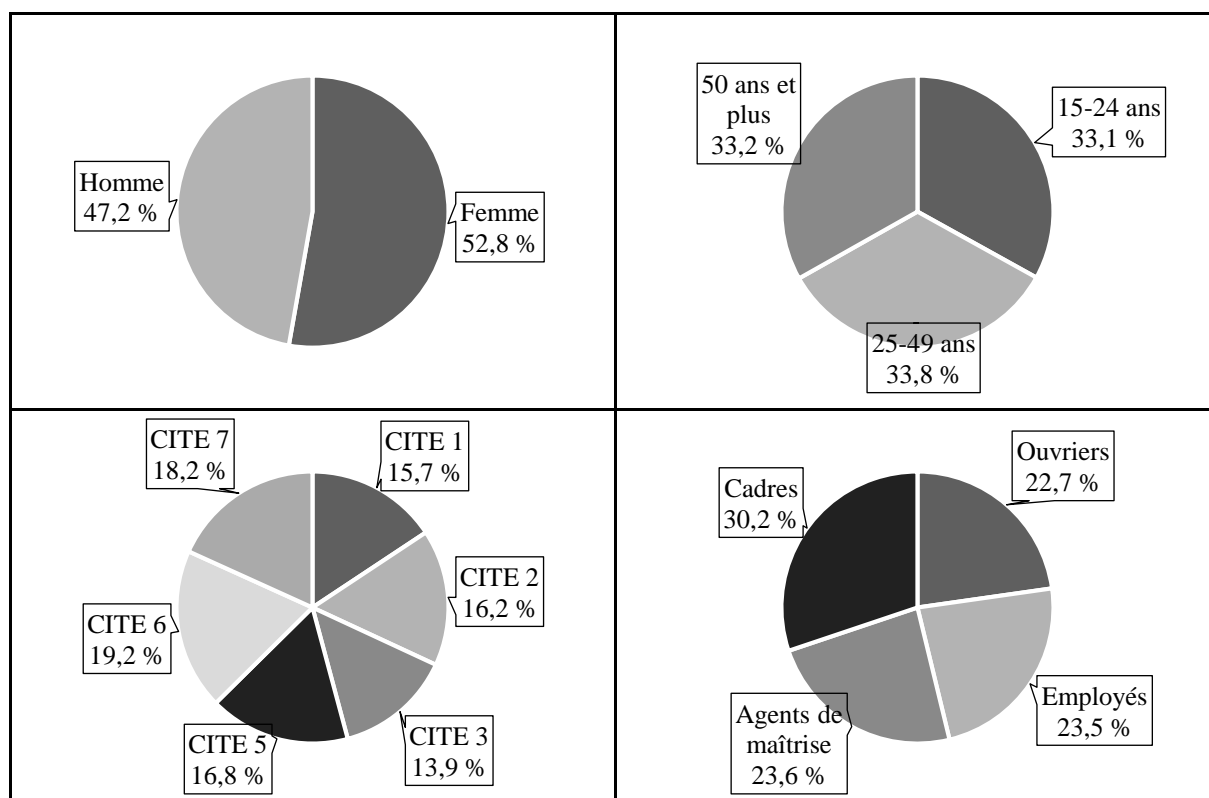
Parmi les salariés interrogés au travers du questionnaire :

- 88,0 % trouvent qu'il est important d'avoir une stabilité professionnelle et une sécurité financière sur le long terme ;
- 66,1 % cherchent un travail qui soit dans une zone géographique définie ;
- 96,2 % trouvent qu'il est important de maintenir un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

Le deuxième scénario : les coéquipiers

Ce scénario s'appuie sur les ancres de compétence technique et fonctionnelle, de service et dévouement et de travail d'équipe. Certains salariés veulent développer une expertise professionnelle, échanger des idées avec les autres et/ou se sentir utile. Ils veulent améliorer le fonctionnement de l'entreprise et sont soucieux de voir le fruit de leurs efforts. Ils désirent que leurs pairs reconnaissent leurs talents et que leurs supérieurs reconnaissent leur implication. Dans ce scénario, le terme « coéquipier » suggère une logique de coopération que l'on retrouve dans les sports d'équipe et qui permet d'obtenir de bons résultats (Callède 2015). La *Figure 28* présente la répartition de la population concernée par le scénario les coéquipiers.

Figure 28 : Population concernée par le scénario les coéquipiers



Population : 153 salariés

Voici les principaux verbatims qui illustrent le scénario les coéquipiers :

« Le dépannage, c'est vraiment quelque chose que j'aime bien. [...] Plusieurs postes vont se libérer d'ici moins de cinq ans. [...] Ce qui m'intéresse c'est vraiment finir ma carrière avec un ensemble global de tous les métiers de la maintenance dans l'entreprise. [...] Si les pairs disent que "Tu peux y arriver !", c'est bon ! » (Entretien 54)

« J'ai toujours aimé avoir du contact social. [...] J'ai pas mal de collègues intérimaires qui sont venus travailler ici et qui reviennent. Ils disent "L'ambiance qu'on a ici, on l'a dans très peu de boîtes !". Ça reste une ambiance un peu familiale. [...] On se connaît tous. [...] Quelque part, c'est une boîte familiale. Et, pour moi, la direction est quand même à l'écoute. [...] On a une bonne ambiance. » (Entretien 14)

Parmi les salariés interrogés au travers du questionnaire :

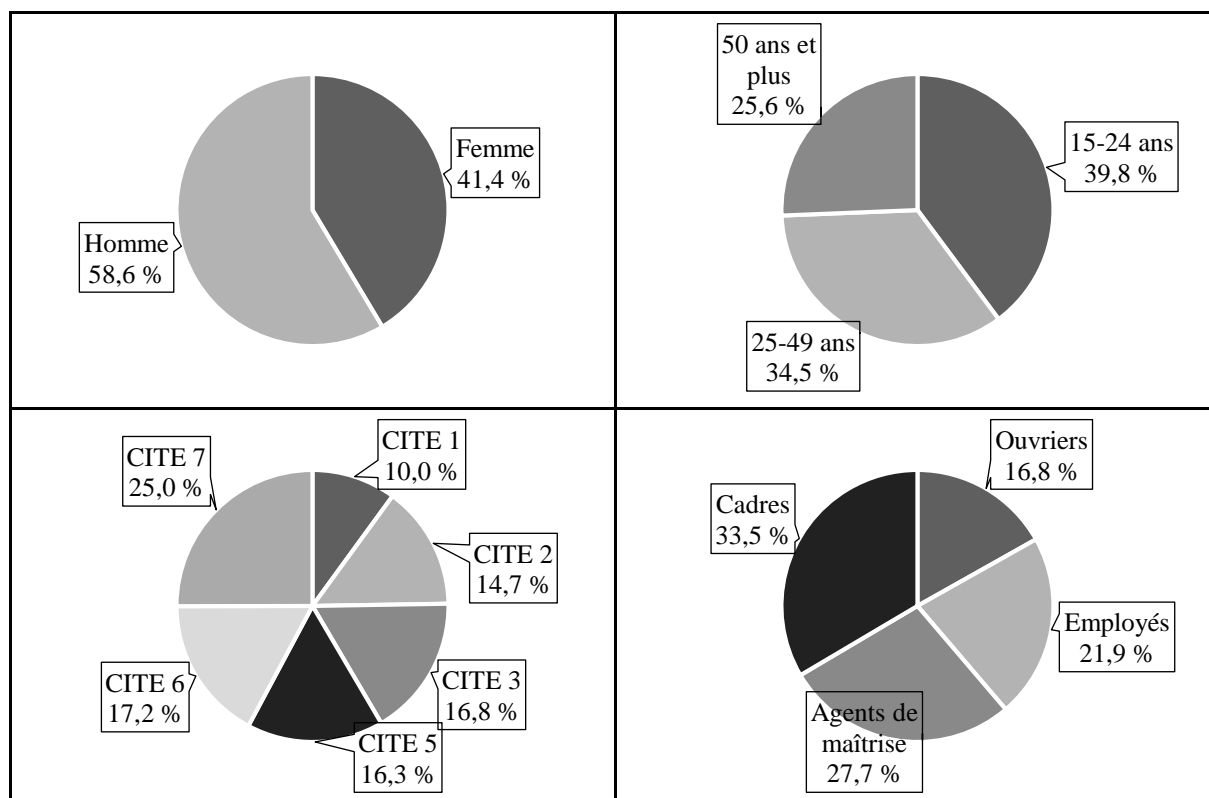
- 87,4 % trouvent qu'il est important de développer un savoir-faire qui soit reconnu dans leur profession ;
- 87,4 % trouvent qu'il est important d'avoir un travail qui permette de se sentir utile aux autres ;

- 91,8 % trouvent qu'il est important de travailler en équipe pour communiquer avec les autres et échanger des idées.

Le troisième scénario : les hypermodernes

Ce scénario s'appuie sur les ancrs de variété, d'employabilité, d'internationalité et de réseau. Certains salariés veulent élargir leurs domaines de compétence et/ou construire un vaste réseau professionnel, si possible à l'international, dans le but d'améliorer leurs perspectives de carrière. Plutôt que de devenir un expert dans un domaine spécifique, ils préfèrent une carrière qui leur offre un maximum de diversité de tâches et de missions. Dans ce scénario, le terme « hypermoderne » décrit des individus « flexibles » (Aubert 2006) et renvoie à une idéologie de réalisation de soi (De Gaulejac 2011). La *Figure 29* présente la répartition de la population concernée par le scénario les hypermodernes.

Figure 29 : Population concernée par le scénario les hypermodernes



Population : 99 salariés

Voici les principaux verbatims qui illustrent le scénario les hypermodernes :

« Ce qui est très intéressant, c'est la multiplicité des contacts. Je comprends les enjeux et les besoins de chaque service. Et, il faut être capable de s'adapter à son interlocuteur, de pouvoir représenter et

comprendre chacun des acteurs. [...] avant qu'ils annoncent ce nouveau projet, je commençais un peu à tourner en rond. Ça faisait déjà trois ans que j'étais à ce poste. Il n'y avait plus vraiment de challenge. [...] au bout d'un moment, il y a des automatismes qui se mettent en place et il n'y a plus cette réflexion, ce challenge qui donne de l'intérêt au poste. Donc, je commençais à me dire "C'est le moment de changer !". [...] j'ai besoin de changement. [...] Là, chaque projet est différent. Chaque projet qui arrive, on découvre quelque chose de nouveau. » (Entretien 20)

« Ce que j'aime dans ce que je fais en ce moment, c'est que tous les jours je continue à apprendre. [...] Il n'y a pas de zone de confort, pour l'instant en tout cas. [...] Il y a tellement de choses à penser. [...] je sais qu'ici il y a des possibilités d'évolution dans le management que ce soit dans la production ou ailleurs. » (Entretien 26)

« dans mon premier poste, j'ai mis en place une filiale dans un pays étranger. C'était vraiment une expérience très riche, très intéressante. [...] j'ai fait des études à l'étranger. Je suis partie un semestre à l'étranger. [...] Je voulais vraiment cette ouverture vers l'international autant dans mes études que dans mon parcours. Donc, juste après ma formation je suis partie travailler deux ans à l'étranger. [...] j'ai choisi l'option commerce international. C'était un choix stratégique pour rester dans l'international qui m'attirait et pour me donner une ouverture de carrière. » (Entretien 38)

Parmi les salariés interrogés au travers du questionnaire :

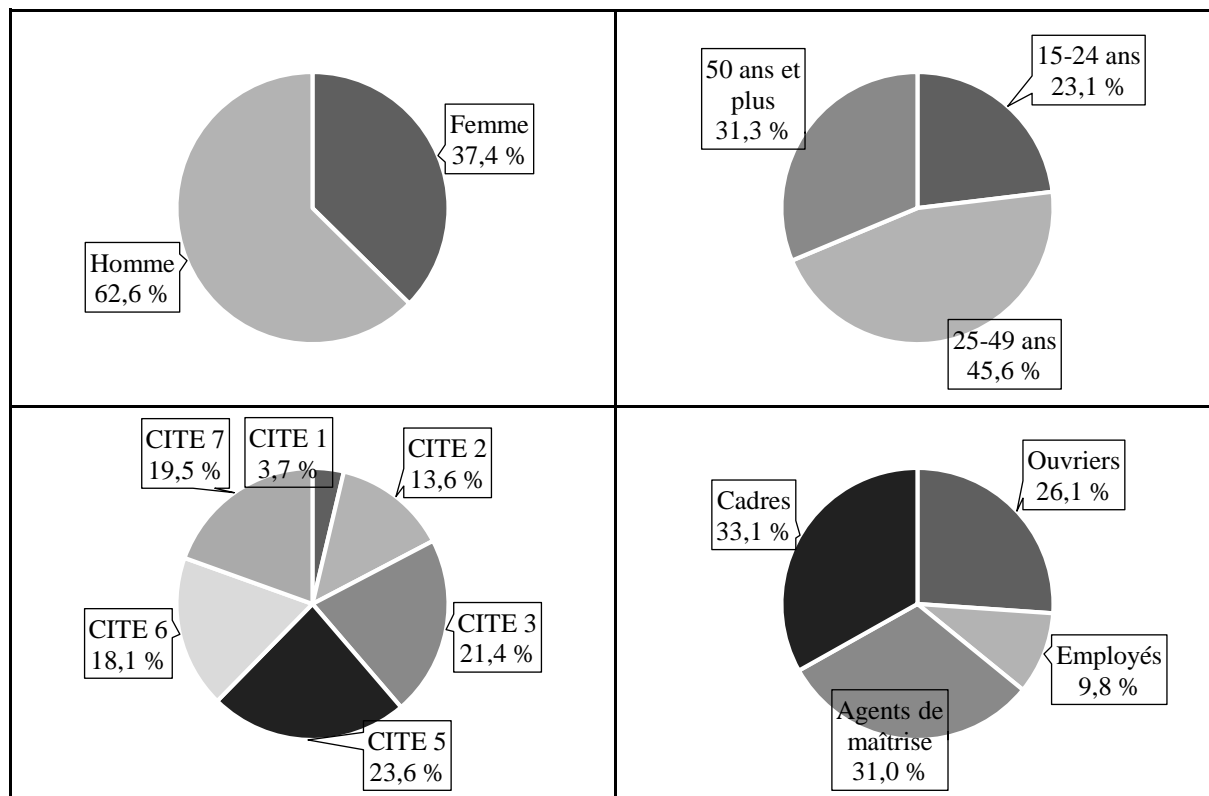
- 88,5 % voudraient un travail qui leur offre une grande diversité de tâches et de missions ;
- 96,7 % voudraient développer leurs connaissances et leurs compétences au travers de leur activité professionnelle ;
- 37,7 % trouvent important que leur travail leur permette de voyager et de découvrir d'autres cultures ;
- 45,9 % cherchent à construire un réseau professionnel pour développer de nouvelles opportunités commerciales et améliorer leurs perspectives de carrière.

Le quatrième scénario : les ambitieux

Ce scénario s'appuie sur les ancrs de compétence de direction, de défi et d'identité. Certains salariés aspirent à s'élever dans la hiérarchie, à relever des défis et/ou à accéder à un rang social. La reconnaissance de leurs talents passe nécessairement par une promotion à des postes à responsabilités et, s'ils n'évoluent pas, ils peuvent partir à la recherche d'un employeur plus prestigieux. Dans ce scénario, le terme « ambitieux » évoque des individus qui ont un désir ardent de succès (Hermans, et al. 2013) et que l'on pourrait qualifier de

« hauts potentiels » (Belet 2008). La *Figure 30* présente la répartition de la population concernée par le scénario les ambitieux.

Figure 30 : Population concernée par le scénario les ambitieux



Population : 53 salariés

Voici les principaux verbatims qui illustrent le scénario les ambitieux :

« mon travail c'est juste de faire le chef d'orchestre dans tout ça. Et puis surtout, l'impression que ça me donne parfois, c'est de servir de "catalyseur". [...] C'est juste... pousser un peu pour que les idées sortent et que ça fonctionne. [...] Je sors volontairement de la technique [...] je peux sortir de la technique pour voir d'autres choses, pour mettre en place des indicateurs, pour voir des procédures, des choses comme ça, des modes opératoires. Et ça, ça change. C'est génial ! C'est vraiment participer à la vie de l'entreprise. Ne pas être cantonné à un petit secteur. » (Entretien 49)

« Ce que je préfère faire, c'est vendre ! [...] Effectivement, quand je monte une belle opération, que c'est volumineux, qu'on met des parasols et que c'est tape à l'œil, là quand je ressorts du magasin je suis plutôt contente. » (Entretien 55)

« On travaille au sein d'une grande entreprise qui est bien reconnue en France. Quand j'en discute rapidement avec des amis, c'est une fierté de travailler pour cette société. Et, je pense que déjà ça me donne envie de me surpasser pour être bien considéré dans cette société. » (Entretien 57)

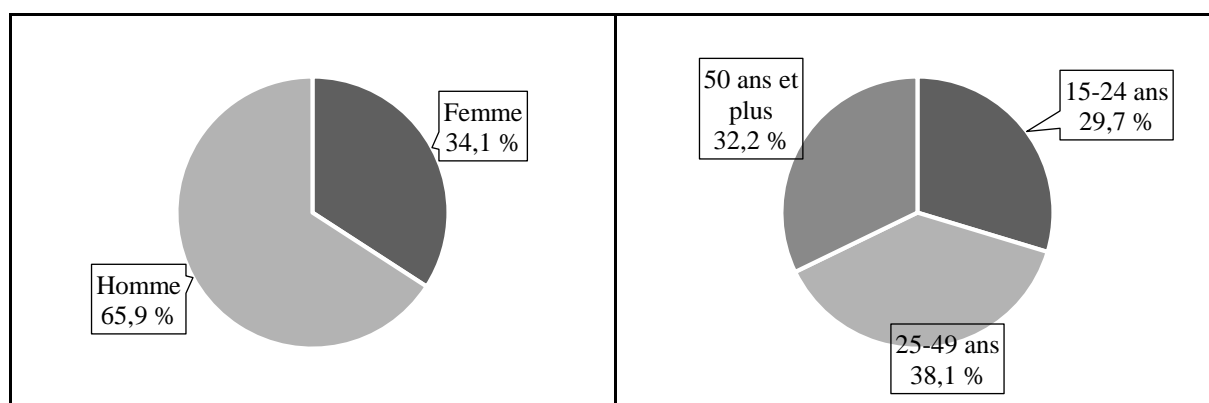
Parmi les salariés interrogés au travers du questionnaire :

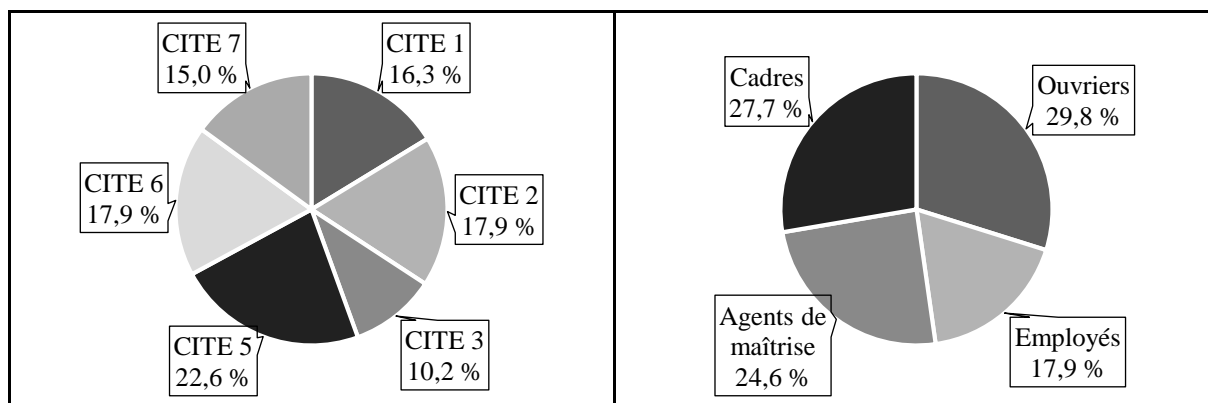
- 78,7 % voudraient atteindre un niveau de responsabilité où leurs décisions feraient vraiment la différence au sein d'une entreprise ;
- 69,4 % voudraient un travail dans lequel ils puissent résoudre des problèmes difficiles ou venir à bout de situations complexes ;
- 62,8 % voudraient travailler pour une entreprise importante qui soit reconnue au niveau local et/ou national.

Le cinquième scénario : les libérés

Ce scénario s'appuie sur les ancrés d'autonomie et indépendance, d'entrepreneuriat et de créativité. Certains salariés veulent mettre à profit leur créativité, agir selon leurs propres normes et/ou faire quelque chose d'extraordinaire. Ils peuvent ressentir de l'ennui lorsque leurs tâches sont trop limitées. Pour eux, la reconnaissance et l'appréciation de leur environnement, de leur réputation et de leur visibilité constituent des éléments déterminants. Dans ce scénario, le terme « libéré » fait référence au modèle participatif des « entreprises libérées » dans lesquelles le rôle d'autorité hiérarchique disparaît au profit d'une responsabilisation des individus quant à leurs résultats (Gilbert, Teglborg, Raulet-Croset 2017). La *Figure 31* présente la répartition de la population concernée par le scénario les libérés.

Figure 31 : Population concernée par le scénario les libérés





Population : 55 salariés

Voici les principaux verbatims qui illustrent le scénario les libérés :

« C'est important d'être autonome. J'ai mes objectifs, je sais où je vais mais je m'organise comme je veux. [...] Je suis en horaires de jour mais je gère un petit peu comme je veux finalement. » (Entretien 44)

« Depuis le lycée, je veux créer mon entreprise. [...] j'étais là en train d'essayer de réfléchir à quelle entreprise monter. [...] le plus intéressant c'était mon entreprise. C'était mon entreprise ! Le dimanche soir, je n'avais pas l'impression d'aller au travail le lendemain. [...] le problème c'est que ce statut de chef d'entreprise il n'est pas reconnu en fait. Il est même pénalisant ! » (Entretien 31)

Parmi les salariés interrogés au travers du questionnaire :

- 92,3 % recherchent un sentiment de liberté et d'autonomie dans leur travail ;
- 30,1 % voudraient créer et faire prospérer leur propre affaire ;
- 71,6 % voudraient apporter de nouvelles idées et créer quelque chose par eux-mêmes.

La synthèse des scénarios prospectifs

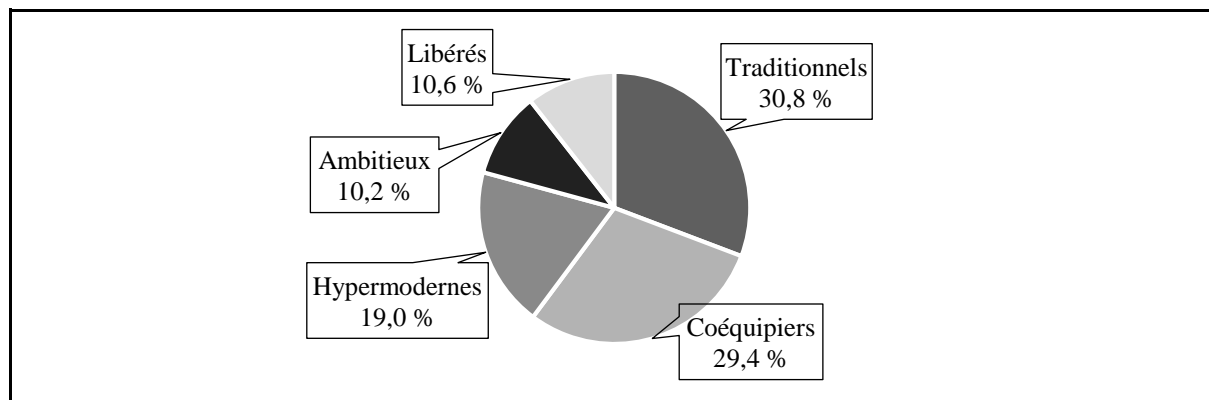
Le *Tableau 55* présente une synthèse des scénarios prospectifs qui met en évidence les liens entre les grandes tendances, les populations principalement concernées, les objectifs individuels et les ancrs de carrière concernées.

Tableau 55 : Synthèse des scénarios prospectifs

Scénario prospectif	Traditionnels	Coéquipiers	Hypermodernes	Ambitieux	Libérés
Grande tendance	Gagner en sécurité et en stabilité	Développer un savoir-faire et travailler ensemble	Relever des défis	Manager des personnes	Travailler à sa façon
Population principalement concernée	Non-cadres	Cadres	Jeunes hommes cadres avec un niveau d'éducation CITE 7	Hommes cadres en milieu de carrière	Hommes
Objectif individuel	Préserver sa vie privée	Travailler en confiance	Révolutionner l'entreprise	Obtenir plus de responsabilités	Être un intrapreneur
Ancre de carrière⁷³	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Mode de vie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Service et dévouement ▪ Travail d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variété ▪ Employabilité ▪ Internationalité ▪ Réseau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Défi ▪ Identité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Entrepreneuriat ▪ Créativité

La Figure 32 propose une répartition des scénarios au sein de la population de salariés des industries alimentaires.

Figure 32 : Répartition des scénarios au sein de la population des industries alimentaires



Nos résultats indiquent que pour valoriser leur marque employeur, les industries alimentaires devraient principalement travailler sur les scénarios suivants : les traditionnels, les coéquipiers, les hypermodernes. En outre, comme ces différents scénarios coexistent au sein

⁷³ Les discussions lors du focus groupe n'ont pas permis de rattacher l'ancre de célébrité à l'un ou l'autre des scénarios.

des industries alimentaires, la politique de gestion des carrières doit donc rester flexible si elle souhaite répondre à ces attentes très diversifiées. Par ailleurs, ces différents scénarios sont autant de pistes pour expliciter et renégocier les termes du contrat psychologique qu'une entreprise souhaite entretenir avec ses salariés.

2. La révision de la théorie des ancrs de carrière

Cette deuxième partie porte sur la révision de la théorie des ancrs de carrière. Premièrement, nous nous interrogeons sur les orientations sous-jacentes aux ancrs de carrière. Deuxièmement, nous nous intéressons aux catégories d'ancrs de carrière. Troisièmement, nous proposons une redéfinition des ancrs de carrière.

2.1. Les orientations sous-jacentes aux ancrs de carrière

L'ancr de compétence technique et fonctionnelle

La définition proposée par Schein (2004, pp. 22-24) de l'ancr de compétence technique et fonctionnelle fait référence à des profils d'experts qui construisent leur identité autour de leur savoir-faire professionnel et se traduit par le développement de compétences spécifiques et la recherche de reconnaissance par les pairs, au sein d'une profession. De la même manière que Feldman et Bolino (1996), nous considérons que l'ancr de compétence technique et fonctionnelle est fondée sur les talents. Les unités de sens que nous avons identifiées pour cette ancr de carrière sont liées au développement d'une expertise technique, à l'encadrement d'une équipe et/ou à la reconnaissance d'un savoir-faire par ses pairs.

- Développement d'une expertise technique :

« là où ça devient un peu plus complexe, c'est lorsqu'on a des dépannages et que votre machine ne tourne pas rond. Il faut chercher le pourquoi du comment. C'est toujours un petit casse-tête. [...] c'est vrai que dans la maintenance ce que l'on aime beaucoup aussi c'est quand vous avez une grosse panne. [...] Il faut savoir bricoler. C'est vrai que quand on bricole à la maison, on fait un truc suivant un plan ou suivant quelque chose. Mais là, quand on bricole, c'est un bricolage à la MacGyver. Et, ça fait plaisir. C'est le côté fun du métier. » (Entretien 12)

- Encadrement d'une équipe :

« Moi, je préfère rester dans l'atelier. [...] je suis plus avec les personnes, à surveiller les ventes, plus sur le terrain. [...] il n'y a pas longtemps on m'a proposé d'évoluer mais j'ai refusé. C'était plutôt administratif avec un bureau et un ordinateur. Je préfère rester sur le terrain à gérer mes équipes, à m'organiser. » (Entretien 42)

- Reconnaissance d'un savoir-faire par ses pairs :

« Le dépannage, c'est vraiment quelque chose que j'aime bien. [...] Plusieurs postes vont se libérer d'ici moins de cinq ans. [...] Ce qui m'intéresse c'est vraiment finir ma carrière avec un ensemble global de tous les métiers de la maintenance dans l'entreprise. [...] Si les pairs disent que "Tu peux y arriver !", c'est bon ! » (Entretien 54)

L'ancre de compétence de direction

La définition proposée par Schein (2004, pp. 25-29) de l'ancre de compétence de direction évoque un désir profond d'accéder à des postes de direction générale qui se traduit par la recherche d'occasions pour exercer son leadership et par le souhait de monter dans la hiérarchie pour contribuer davantage à la réussite de l'entreprise. De la même manière que Feldman et Bolino (1996), nous considérons que l'ancre de compétence de direction est fondée sur les talents. Les unités de sens que nous avons identifiées pour cette ancre de carrière sont liées au management des personnes et/ou à l'évolution vers plus de responsabilités.

- Management des personnes :

« Ce qui est intéressant, c'est de manager des personnes, tout ce que prend en compte le rôle du manager. On veut que les personnes soient les meilleures donc ça nous oblige à aller regarder, à aller chercher des solutions pour les aider. » (Entretien 3)

- Évolution vers plus de responsabilités :

« depuis que je remplace le pilote de ligne automatisée, je vois ce qu'il fait, ce qu'il gère. C'est intéressant pour moi. J'ai demandé à mon chef pour faire une formation de pilote de ligne automatisée parce que j'aimerais bien prendre plus de responsabilités. [...] Moi, j'aime bien prendre des responsabilités. » (Entretien 18)

L'ancre d'autonomie et indépendance

La définition proposée par Schein (2004, pp. 30-31) de l'ancre d'autonomie et indépendance évoque un désir de liberté qui se traduit par une recherche d'autonomie dans le travail et/ou d'indépendance professionnelle. Les entretiens confirment l'existence de cette orientation professionnelle au sein de la population de salariés des industries alimentaires. De la même manière que Feldman et Bolino (1996), nous considérons que cette ancre de carrière est fondée sur les motivations. Les unités de sens identifiées pour cette ancre de carrière sont liées à l'autonomie dans le travail.

- Autonomie dans le travail :

« Ce que j'aime vraiment, c'est aussi qu'on est maître de notre emploi du temps. Et aujourd'hui, on a un rendez-vous à 15 h, il n'y a pas de problème on peut le prendre. On va se lever le matin de bonne heure, on fait notre journée et puis voilà ! C'est ce côté assez flexible. Et, il y a peu de personnes qui ont cette flexibilité-là. Donc, je trouve que c'est quand même une vraie chance. » (Entretien 55)

L'ancre de stabilité professionnelle

Pour DeLong (1984), l'ancre de stabilité professionnelle exprime la nécessité d'obtenir de la stabilité sur le long terme et de récolter des avantages sociaux qui se traduit par la recherche d'une entreprise capable d'assurer une garantie d'emploi, de proposer des avantages et de bonnes conditions de retraite (Taillieu 1992). Les unités de sens que nous avons identifiées pour cette ancre de carrière sont liées à une maîtrise de son temps de travail, à des avantages sociaux, à une garantie de l'emploi et/ou à une sécurité financière.

- Maîtrise de son temps de travail :

« c'est important d'être en CDI. Ça change un petit peu quand même. Dans ma vie personnelle, ça permet de pouvoir faire des choses qu'en CDD je n'aurais pas pu faire. [...] Un horaire fixe c'est important. Je peux planifier mes rendez-vous. Si je veux aller au sport, je peux faire mon sport. [...] j'attendais un CDI pour pouvoir acheter une maison. » (Entretien 5)

- Avantages sociaux :

« le CDI, c'est quand même important. Ça sécurise pas mal de choses. Derrière, dans notre vie de tous les jours ce n'est pas si facile. Ne serait-ce que pour trouver un logement si vous êtes locataire. [...] on est quand même dans une grosse structure. On a quand même pas mal d'avantages, on est quand même

sécurisé. [...] C'est un package global. [...] il n'y a pas beaucoup de sociétés dans le coin qui peuvent s'aligner. » (Entretien 29)

- **Garantie de l'emploi :**

« Je suis partie pour trouver mieux. Pour essayer d'évoluer au niveau du salaire. Oui, pour le salaire surtout. [...] le CDI c'était important. Parce que c'est tombé dans une mauvaise période de ma vie aussi. [...] Je me suis retrouvée toute seule à élever les deux enfants. Je n'avais pas le choix, il fallait travailler. Je suis restée ici parce que c'était assez cool niveau horaire. Si j'avais besoin de m'absenter, il n'y avait pas de souci. Mais, ça reste un emploi alimentaire. [...] c'est sûr que je ne vais pas partir pour un CDD de deux mois. Après, pour un contrat de longue durée je pourrais oui. Mais, je ne vais pas partir à l'aventure. Ce serait pour un CDI ou une très longue durée. » (Entretien 32)

- **Sécurité financière :**

Il y a des emplois où j'ai été parce que j'avais besoin d'argent. Sinon, j'aurais bien arrêté tout de suite. Comme une entreprise où j'ai été et c'était difficile. [...] Quand on n'a pas autre chose, on ne quitte pas le travail comme ça parce qu'on a besoin d'argent. (Entretien 45)

L'ancre de sécurité géographique

Pour DeLong (1984), l'ancre de sécurité géographique exprime le besoin de rester au sein de la zone géographique dans laquelle on vit. Ce besoin peut se traduire par le fait de renoncer à des promotions qui nécessiteraient un déménagement (Burke 1983) voire le fait de changer d'entreprise pour garantir cette continuité (Crepeau, et al. 1992). Les unités de sens que nous avons identifiées pour cette ancre de carrière sont liées à une proximité géographique avec le domicile, un attachement à une région et/ou à un ancrage familial sur un territoire.

- **Proximité géographique avec le domicile :**

« j'ai toujours trouvé du travail. Mais après, ce n'était pas toujours ce que je voulais, ce que je désirais. Le plus important, c'était de ne pas avoir de déplacements éloignés et actuellement, j'habite à 3 km. [...] c'est important d'être proche de mon domicile. Mais par contre, je ne suis pas attachée plus que ça à la région. » (Entretien 9)

- Attachement à une région :

« J'habite dans la région et je l'aime beaucoup comme d'autres personnes ici. On est assez attaché à la région. Même quand je pars en vacances, je suis toujours content de revenir dans mon village. »
(Entretien 14)

- Ancrage familial sur un territoire :

« je ne suis pas originaire d'ici. J'avais de la famille ici, je suis venue en vacances et je ne suis jamais repartie. [...] Je ne voudrais pas partir de la région. Ma vie, elle est ici maintenant. J'ai mon ami, j'ai mes enfants. Il y a le père de mes enfants qui vit ici. Et puis, il y a la montagne. Tout mon monde est ici. »
(Entretien 32)

L'ancre d'entrepreneuriat

Pour Danziger, Rachman-Moore et Valency (2008), l'ancre d'entrepreneuriat fait référence à la création d'entreprise. Il s'agit de la capacité de faire bouger les choses, à les mettre en pratique. De la même manière de Feldman et Bolino (1996), nous considérons que cette ancre est fondée sur les talents. Les unités de sens que nous avons identifiées pour cette ancre de carrière sont liées à un attrait pour la création d'entreprise.

- Attrait pour la création d'entreprise :

« j'en ai profité pour créer ma propre entreprise [...] C'était un peu ce que je faisais à l'étranger. Je connaissais bien les produits. Je connaissais bien la démarche. Donc, j'ai voulu l'appliquer en France avec une clientèle plus diversifiée. [...] Il y a eu un divorce avec les capitaux de la société qui appartenait à la partie adverse. Donc, j'ai préféré arrêter. [...] J'ai revendu cette petite entreprise » (Entretien 36)

L'ancre de défi

La définition par Schein (2004, p. 37) de l'ancre de défi décrit des personnes qui considèrent chaque situation de travail comme une occasion de gagner ou de perdre par rapport à une norme absolue ou face à un concurrent qui se traduit par une attirance pour des tâches délicates ou des missions difficiles et le fait de surpasser la concurrence (Chang, et al. 2012). De la même manière de Feldman et Bolino (1996), nous considérons que cette ancre est fondée sur les valeurs. Les unités de sens que nous avons identifiées pour cette ancre de carrière sont liées à des défis à relever et/ou à la rémunération en fonction des résultats.

- Défis à relever :

« Ce que je préfère faire, c'est vendre ! [...] Effectivement, quand je monte une belle opération, que c'est volumineux, qu'on met des parasols et que c'est tape à l'œil, là quand je ressorts du magasin je suis plutôt contente. » (Entretien 55)

- Rémunération en fonction des résultats :

« Dans la rémunération, il y a souvent la carotte au bout dans le privé. [...] C'est-à-dire que plus on se dépense, plus on réalise les objectifs qu'on souhaite atteindre et plus on obtient de compensations financières ou autre. [...] Vous avez vos primes, tout ça. Et ça, c'est vrai que c'est quand même intéressant. Je ne le néglige pas du tout ce côté-là. » (Entretien 57)

L'ancrage de variété

Pour DeLong (1982 ; 1987) l'ancrage de variété exprime un besoin de changer fréquemment d'emploi ou de tâche qui se traduit par la recherche d'évolutions constantes vers de nouvelles aventures et/ou la recherche de défis nombreux et variés. Les entretiens confirment l'existence de cette orientation professionnelle au sein de la population de salariés des industries alimentaires. Nous considérons que cette ancre de carrière est fondée sur les motivations. Les unités de sens que nous avons identifiées pour cette ancre de carrière sont liées à un attrait pour la nouveauté et le changement, à l'élargissement de son champ de compétences et/ou à la diversité des tâches quotidiennes.

- Attrait pour la nouveauté et le changement :

« Pour moi, les changements c'est très positif ! J'en fais un tous les deux ans ou tous les trois ans. [...] les changements de postes ou la reprise de formation, moi je pense que ça permet d'avoir une remise en énergie de façon régulière. [...] Il faut regarder au-delà de la dimension financière. C'est plutôt l'entreprise qui propose un projet. » (Entretien 3)

- Élargissement de son champ de compétences :

« C'est difficile d'avoir une journée type mais souvent le matin on lit les rapports de la journée d'avant pour savoir ce qu'il s'est passé. On prend la température de ce qu'il s'est passé hier et on lance les actions. [...] J'aimerais bien élargir mon champ de compétences. [...] Le plus important, c'est le challenge et la diversité. » (Entretien 21)

- Diversité des tâches quotidiennes :

« Je travaille dans le service où l'on expédie tous les produits finis. Au quotidien, c'est vaste et varié. [...] Moi, c'est le routinier qui me casse la tête. » (Entretien 24)

L'ancre de mode de vie

La définition proposée par Schein (2004, p. 38) de l'ancre de mode de vie fait référence à un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle qui se traduit par une recherche de flexibilité des horaires de travail, d'aménagement temps de travail et/ou de services mis à la disposition par l'entreprise. Les entretiens confirment l'existence de cette orientation professionnelle au sein de la population de salariés des industries alimentaires. De la même manière que Feldman et Bolino (1996), nous considérons que cette ancre de carrière est fondée sur les motivations. Les unités de sens que nous avons identifiées pour cette ancre de carrière sont liées à la qualité de vie et/ou à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

- Qualité de vie :

« Je suis contre le fait de se dire "Je prolonge, je prolonge et ma vie c'est mon travail.". [...] J'ai besoin de garder cet équilibre et me dire "Ma vie, ce n'est pas que mon travail !". Je ne sais pas si on peut appeler ça une hygiène de vie. » (Entretien 20)

- Équilibre entre vie privée et vie professionnelle :

« c'est un rythme qui me convient très bien parce qu'en commençant aussi tôt, j'ai la chance de finir tôt. Du coup, je dispose de mes après-midis. [...] j'ai la chance de pouvoir allier vie professionnelle et vie personnelle. Je rentre en début d'après-midi. J'ai le temps de faire mon activité sportive, mon administratif et même des fois une petite sieste. Et ensuite, je vais récupérer mes enfants et je peux profiter d'eux. Ça, c'est quand même top ! » (Entretien 57)

L'ancre d'identité

Pour DeLong (1982), l'ancre d'identité exprime une attirance pour des employeurs renommés. Cette attirance se traduit par la recherche d'entreprises avec davantage de prestige et de visibilité au niveau local ou national (Burke 1983). Les entretiens confirment l'existence de cette orientation professionnelle au sein de la population de salariés des industries alimentaires. Nous considérons que cette ancre de carrière est fondée sur les motivations. Les

unités de sens que nous avons identifiées pour cette ancre de carrière sont liées à l'appartenance à une entreprise prestigieuse.

- Appartenance à une entreprise prestigieuse :

« depuis que je travaille ici je suis fier de dire aux personnes, aux amis, à la famille, même des personnes que je ne connais pas, je suis fier de dire que je travaille ici. Pour moi, c'est une fierté de travailler pour une grande enseigne. » (Entretien 52)

L'ancre d'employabilité

Pour Schein (1996), l'ancre d'employabilité décrit des personnes qui attendent de leur entreprise qu'elle leur offre la possibilité d'apprendre et d'acquérir de l'expérience. Cette attente se traduit par la recherche continuelle d'un accroissement de leurs connaissances et de leurs compétences afin d'améliorer leurs perspectives de carrière (Ituma, Simpson 2007). Nous considérons que cette ancre de carrière est fondée sur les talents. Les unités de sens que nous avons identifiées pour cette ancre de carrière sont liées à la poursuite de son apprentissage pour améliorer ses perspectives de carrière.

- Poursuite de son apprentissage pour améliorer ses perspectives de carrière :

« Ce que j'aime dans ce que je fais en ce moment, c'est que tous les jours je continue à apprendre. [...] Il n'y a pas de zone de confort, pour l'instant en tout cas. [...] Il y a tellement de choses à penser. [...] je sais qu'ici il y a des possibilités d'évolution dans le management que ce soit dans la production ou ailleurs. » (Entretien 26)

L'ancre d'internationalité

Pour Suutari et Taka (2004), l'ancre d'internationalité exprime une attirance pour d'autres pays et des cultures différentes, en lien avec l'idée d'améliorer ses perspectives de carrière, qui se traduit par la recherche d'un environnement international et/ou le fait d'effectuer des mobilités à l'international (Lazarova, Cerdin, Liao 2014). Cette ancre de carrière est fondée sur les talents. Les entretiens confirment l'existence de cette orientation professionnelle au sein de la population de salariés des industries alimentaires. Les unités de sens que nous avons identifiées pour cette ancre de carrière sont liées à l'ouverture sur l'international pour améliorer ses perspectives de carrière.

- Ouverture sur l'international pour améliorer ses perspectives de carrière :

« Je m'occupe principalement de l'export, de tous les clients étrangers. [...] J'ai choisi ces études parce que j'aimais bien le côté relationnel. J'aimais bien papoter. [...] je suis d'origine étrangère et je voulais être dans un contexte un peu international. Parce que maintenant, il y a beaucoup d'entreprises qui s'ouvrent à l'international. [...] Dans mon BTS en communication, on avait appris un peu comment ça se passe dans d'autres pays, dans d'autres cultures. C'est un côté qui m'intéressait beaucoup. » (Entretien 33)

L'ancre de travail d'équipe

Pour Demel et Mayrhofer (2016), l'ancre de travail d'équipe exprime un besoin d'échanger des idées et de communiquer avec les autres qui se traduit par la coopération et le travail d'équipe avec les pairs et les supérieurs hiérarchiques. Les entretiens confirment l'existence de cette orientation professionnelle au sein de la population de salariés des industries alimentaires. Nous considérons que cette ancre de carrière est fondée sur les valeurs. Les unités de sens que nous avons identifiées pour cette ancre de carrière sont liées à l'ambiance au travail, à la coopération au sein d'une équipe et/ou à la reconnaissance de tous les salariés.

- Ambiance au travail :

« l'ambiance au bureau je trouve que c'est super important. On passe plus de temps avec nos collègues de travail que ce qu'on passe avec nos compagnons à la maison. Je vois moins ma femme que je vois mes collègues. Il faut que je m'entende bien avec eux, sinon ça va mal se passer. C'est pareil avec son employeur et c'est pareil avec ses subordonnés. » (Entretien 40)

- Coopération au sein d'une équipe :

« ça m'arrive quand on est en sous-effectif, de prendre un chariot également et de donner un coup de main aux collègues. [...] Ce qui est important, c'est l'ambiance surtout. Parce que moi, je pars du principe que je suis beaucoup dans le relationnel en fait. [...] Le respect aussi, je trouve que c'est important. [...] je suis pour le relationnel. Je trouve que ça fait tout ici. S'il y a l'écoute de l'équipe et s'il y a l'entraide, ça ne peut qu'aller au sein de l'équipe. Parce que généralement, chez nous, quand on intègre une équipe, on reste dans l'équipe. [...] pour moi je trouve que la cohésion d'équipe est très importante. » (Entretien 52)

- Reconnaissance de tous les salariés :

« ça se passe bien dans l'équipe. [...] il y a aussi l'ambiance de travail. Quand tout le monde va bien... Là, ça se passe bien. On s'appelle tous par nos prénoms. [...] dans mon parcours professionnel j'ai eu la chance d'être en binôme avec d'anciens techniciens ou d'anciens mécaniciens qui ont transféré leurs savoirs. Je trouve que c'est ce qu'il manque maintenant [...] On donne sa chance à tout le monde ! Et, ce que j'apprécie vraiment ici c'est cette manière de valoriser le balayeur jusqu'au cadre de la même manière. Si tu as une idée, elle est aussi valable que celle de ton chef. » (Entretien 54)

2.2. Les catégories d'ancres de carrière

À partir des travaux de Feldman et Bolino (1996) et des résultats de notre recherche, nous proposons un nouveau regroupement des ancres de carrière en quatre catégories : les motivations, les valeurs, les talents, les contraintes.

Les motivations

Parmi les ancres de carrière qui procurent du plaisir, de la stimulation et de l'épanouissement au travail (Derr 1986, p. 184), nous identifions plusieurs ancres de carrière : autonomie et indépendance, mode de vie, variété, identité.

Les valeurs

Parmi les ancres de carrière qui révèlent des croyances, des philosophies, des attitudes et des normes liées au travail (Derr 1986, p. 184), nous identifions plusieurs ancres de carrière : défi, travail d'équipe. Par ailleurs, Feldman et Bolino (1996) considèrent que l'ancre de service et dévouement est fondée sur les valeurs, ce qui semble cohérent au regard de la définition proposée par Schein (2004, p. 36).

Les talents

Parmi les ancres de carrière relatives aux capacités qui vous donnent un avantage concurrentiel par rapport aux autres (Derr 1986, pp. 184-185), nous identifions plusieurs ancres de carrière : compétence de direction, compétence technique et fonctionnelle, entrepreneuriat, employabilité, internationalité. Par ailleurs, Feldman et Bolino (1996) considèrent que l'ancre d'esprit d'entreprise, qui rassemble les ancres de créativité et d'entrepreneuriat (Ginzberg, Baroudi 1992), est fondée sur les talents, ce qui semble cohérent

au regard de la définition proposée par Schein (2004, pp. 34-35). De plus, de par sa proximité avec les ancrs d'employabilité et d'internationalité, l'ancr de réseau suggérée par Demel et Mayrofer (2016) semble également être fondée sur les talents. Enfin, l'ancr de célébrité suggérée par Demel et Mayrhofer (2016) pourrait également être fondée sur les talents.

Les contraintes

Parmi les ancrs de carrière en lien avec des situations personnelles contraignantes qui ne peuvent pas changer à court terme et qui modifient la perspective de carrière interne (Derr 1986, p. 185), nous identifions plusieurs ancrs de carrière : la sécurité géographique, la stabilité professionnelle. En effet, contrairement à Feldman et Bolino (1996) qui considèrent que l'ancr de sécurité et stabilité, qui réunit les ancrs de sécurité géographique et de stabilité professionnelle, est basée sur les motivations, nos résultats indiquent que ces orientations professionnelles dépendent davantage de contraintes personnelles.

Les quatre catégories d'ancrs de carrière

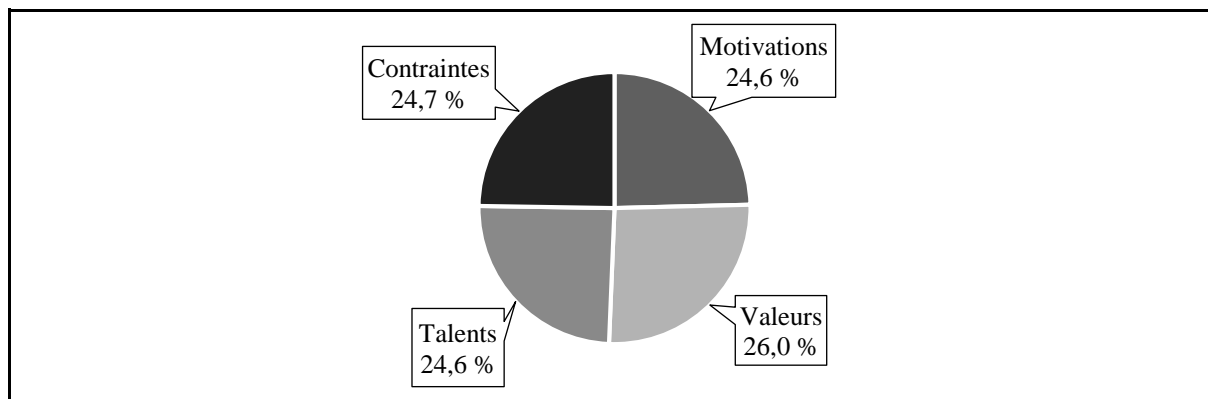
Le *Tableau 56* présente une synthèse des quatre catégories d'ancrs de carrière. Premièrement, les ancrs d'autonomie et indépendance, d'employabilité, d'identité, d'internationalité, de mode de vie, de réseau et de variété semblent fondées sur des motivations. Deuxièmement, les ancrs de défi, de service et dévouement et de travail d'équipe semblent fondées sur des valeurs. Troisièmement, les ancrs de célébrité, de compétence de direction, de compétence technique et fonctionnelle, de créativité et d'entrepreneuriat semblent fondées sur des talents. Quatrièmement, les ancrs de sécurité géographique et de stabilité professionnelle semblent fondées sur des contraintes.

Tableau 56 : Quatre catégories d'ancrs de carrière

Ancrs fondées sur des motivations	Ancrs fondées sur des valeurs	Ancrs fondées sur des talents	Ancrs fondées sur des contraintes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Variété ▪ Mode de vie ▪ Identité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service et dévouement ▪ Défi ▪ Travail d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Compétence de direction ▪ Entrepreneuriat ▪ Créativité ▪ Employabilité ▪ Internationalité ▪ Célébrité ▪ Réseau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique

La *Figure 33* présente la répartition des catégories d'ancres de carrière identifiées au travers des entretiens et du questionnaire.

Figure 33 : Répartition des catégories d'ancres de carrière



Note : 241 salariés interrogés

Ces résultats nous indiquent un équilibre entre les ancres de carrière « presque parfait » entre les catégories d'ancres de carrière. De plus, ils viennent confirmer l'idée d'un modèle d'orientation à quatre variables conceptuelles.

2.3. La redéfinition des ancres de carrière

Comme les définitions actuelles de certaines ancres de carrière peuvent rester ambiguës (Wils T., Wils L., Tremblay 2014), nous proposons d'apporter quelques clarifications basées sur les résultats de notre recherche.

La compétence technique et fonctionnelle

L'ancre de compétence technique et fonctionnelle est fondée sur des talents personnels et regroupe plusieurs aspects : le développement d'une expertise technique, l'encadrement d'une équipe, la reconnaissance d'un savoir-faire par ses pairs. Ces éléments semblent conformes avec la définition de l'ancre de compétence technique et fonctionnelle proposée par Schein (2004, pp. 22-24).

La compétence de direction

L'ancre de direction est fondée sur des talents personnels et regroupe plusieurs aspects : le management des personnes, l'évolution vers plus de responsabilités. Nous utilisons

l'expression de « management des personnes » car elle nous semble à la fois plus générale et plus précise que la notion de « leadership » qui renvoie à de multiples approches (Dejoux 2014, pp. 98-117), ce qui pourrait induire différentes interprétations. Par ailleurs, la définition de Schein (2004, pp. 25-29) inclut également la recherche de tâches diversifiées que DeLong (1982) identifie sous l'ancre de variété.

L'autonomie et indépendance

L'ancre de direction semble fondée sur des motivations personnelles et pourrait regrouper plusieurs aspects : l'autonomie dans le travail, l'indépendance professionnelle. Ce raisonnement rejoint celui de Tremblay, Wils L. et Wils T. (2006) qui suggèrent de scinder l'ancre d'autonomie et indépendance en deux ancres de carrière distinctes mais sans proposer de nouvelles définitions. Concernant l'autonomie dans le travail, nous adoptons la définition d'Everaere (1999, pp. 134-164) qui renvoie à l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation, voire de « liberté » dans le travail. Il s'agit de réagir rapidement à des situations plus ou moins imprévisibles, quel que soit le niveau hiérarchique des individus (Everaere 2008). Concernant l'indépendance professionnelle, elle renvoie à la situation professionnelle de travailleur indépendant et intègre des dimensions économique et psychosociologique (Gresle 1981).

La stabilité professionnelle

L'ancre de stabilité professionnelle est fondée sur des contraintes personnelles et regroupe plusieurs aspects : la maîtrise de son temps de travail, les avantages sociaux, la garantie de l'emploi, la sécurité financière. La définition de l'ancre de sécurité et stabilité de Schein (2004, pp. 32-33) fait principalement référence à la stabilité professionnelle et inclut un sentiment d'appartenance à son entreprise.

La sécurité géographique

L'ancre de sécurité géographique est fondée sur des contraintes personnelles et regroupe plusieurs aspects : la proximité géographique avec le domicile, l'attachement à une région, l'ancrage familial sur un territoire. Ces éléments semblent conformes avec la définition de l'ancre de sécurité géographique proposée par DeLong (1984).

L'entrepreneuriat

L'ancre d'entrepreneuriat est fondée sur des talents personnels et désigne l'attrait pour la création d'entreprise. La définition de l'ancre d'esprit d'entreprise de Schein (2004, pp. 34-35) exprime une envie de construire quelque chose par soi-même afin d'obtenir une reconnaissance publique.

La créativité

Selon Danziger, Rachman-Moore et Valency (2008), l'ancre de créativité semble fondée sur des talents personnels et désigne la création de quelque chose d'original. La définition de l'ancre d'esprit d'entreprise de Schein (2004, pp. 34-35) exprime un besoin profond de mettre à profit sa créativité pour élaborer des solutions.

Le service et dévouement

D'après la définition de Schein (2004, p. 36), l'ancre de service et dévouement semble fondée sur des valeurs personnelles et regroupe plusieurs aspects : le désir d'influencer le monde, la volonté de se mettre au service des autres.

Le défi

L'ancre de défi est fondée sur des valeurs personnelles et regroupe plusieurs aspects : les défis à relever, la rémunération en fonction des résultats. Ces éléments semblent conformes à la définition de l'ancre de défi proposée par Schein (2004, p. 37).

La variété

L'ancre de variété est fondée sur des motivations personnelles et regroupe plusieurs aspects : l'attrait pour la nouveauté et le changement, l'élargissement de son champ de compétences, la diversité des tâches quotidiennes. Ces éléments semblent conformes à la définition de l'ancre de variété proposée par DeLong (1982 ; 1987).

Le mode de vie

L'ancre de mode de vie est fondée sur des motivations personnelles et regroupe plusieurs aspects : l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la qualité de vie. Ces éléments semblent conformes à la définition de l'ancre de mode de vie proposée par Schein (2004, p. 38).

L'identité

L'ancre d'identité est fondée sur des motivations personnelles et désigne l'appartenance à une entreprise prestigieuse. La définition l'ancre de d'identité de DeLong (1982) exprime les envies d'accéder à un rang social et d'appartenir à une entreprise renommée.

L'employabilité

L'ancre d'employabilité est fondée sur des talents personnels et désigne la poursuite de son apprentissage pour améliorer ses perspectives de carrière. La définition de l'ancre d'employabilité de Schein (1996) exprime le besoin d'apprendre et d'acquérir de l'expérience pour améliorer son employabilité.

L'internationalité

L'ancre d'internationalité est fondée sur des talents personnels et désigne l'ouverture sur l'international pour améliorer ses perspectives de carrière. La définition de l'ancre d'internationalité de Suutari et Taka (2004) exprime l'envie de travailler dans un environnement international de façon à développer ses compétences professionnelles et améliorer ses perspectives de carrière.

La célébrité

D'après la définition de Demel et Mayrhofer (2016), l'ancre de célébrité semble fondée sur des talents personnels et regroupe plusieurs aspects : l'accomplissement de quelque chose d'extraordinaire, le désir de se sentir exceptionnel. D'une part, l'accomplissement de quelque chose d'extraordinaire présente des similitudes avec l'ancre d'esprit d'entreprise de Schein (2004, pp. 34-35) dans la mesure où une personne peut rechercher la célébrité au travers de la création de sa propre entreprise ou en mettant à profit sa créativité. D'autre part, dans un contexte où Internet dépasse les quatre milliards d'utilisateurs à travers le monde (We Are Social, Hootsuite 2018, p. 28), le désir de se sentir exceptionnel pourrait également faire référence à la notion de « *celebrity marketing* » (Piot-Tricoire 2014).

Le réseau

D'après la définition de Demel et Mayrhofer (2016), l'ancre de réseau semble fondée sur des talents personnels et désigne la construction d'un réseau professionnel pour améliorer ses perspectives de carrière.

Le travail d'équipe

L'ancre de travail d'équipe est fondée sur des valeurs personnelles et regroupe plusieurs aspects : l'ambiance au travail, la coopération au sein d'une équipe, la reconnaissance de tous les salariés. Ces éléments semblent conformes à la définition de l'ancre de travail d'équipe de Demel et Mayrhofer (2016).

3. L'opérationnalisation de la prospective de soi

Cette troisième partie porte sur l'opérationnalisation de la prospective de soi. Premièrement, nous nous intéressons aux facteurs qui influencent les trajectoires professionnelles. Deuxièmement, nous abordons les types de carrière. Troisièmement, nous proposons notre méthode de prospective de soi.

3.1. Les facteurs qui influencent les trajectoires professionnelles

Le choix par défaut

Pour Mainiero (1986), le choix de carrière peut s'opérer par défaut. Nos résultats révèlent des unités de sens en lien avec des choix par défaut dans l'orientation de carrière. Toutefois, le choix par défaut étant intervenu à un moment donné, souvent au cours de la formation et en début de carrière, ces individus possèdent également une ou plusieurs ancres de carrière.

- Choix par défaut [10,3 % des salariés interrogés] :

« J'étais assistante commerciale dans l'agroalimentaire. Ça n'était pas voulu ce domaine. C'est juste parce que j'ai été prise. J'ai trouvé ce poste avec le Pôle emploi. Et, j'ai été prise. C'était du pur hasard. Ça n'était pas un choix. Je ne cherchais rien en particulier. Je cherchais du travail. » (Entretien 32)

Les évolutions possibles au fil du temps

Pour Quesenberry et Trauth (2012), les ancres de carrière d'une personne peuvent changer au fil du temps. C'est notamment le cas si, comme Schein (2006) et Derr (1986, p. 18) le suggèrent, une personne est confrontée à des expériences radicalement nouvelles, à un évènement important ou si sa situation personnelle venait à changer. Les unités de sens identifiées indiquent que le choc avec la réalité, une situation discriminante, un évènement

important, un changement de situation personnelle ou un changement de situation professionnelle peuvent être des éléments déclencheurs qui ont un impact sur l'orientation de carrière.

▪ **Choc avec la réalité [5,2 % des salariés interrogés] :**

« j'ai voulu expérimenter la fonction d'enseignant. Parce que mes parents sont enseignants. [...] je suis venue pour un remplacement et je me suis retrouvée à donner des cours d'économie à des élèves de lycée et des étudiants en BTS pendant un mois. J'ai fait cette expérience pour voir si ça me plaisait. [...] ça a été plutôt difficile. J'avais des classes de trente élèves. J'avais sept classes différentes avec cinq niveaux différents. Donc, cette expérience m'a permis de me rendre compte que je n'étais pas faite pour ça. Parce qu'il fallait une vraie vocation. [...] J'ai fait de la discipline pendant les cours. [...] je n'ai pas aimé. Ce n'est pas ma vocation. » (Entretien 38)

▪ **Situation discriminante [12,1 % des salariés interrogés] :**

« j'ai fait un apprentissage et après j'ai trouvé du travail mais quand ils ont su que j'étais enceinte, ils n'ont pas renouvelé mon contrat. » (Entretien 6)

▪ **Évènement important [8,6 % des salariés interrogés] :**

« Le moins intéressant, c'est le côté physique. Quand on doit porter des choses. [...] En plus, côté personnel, j'ai eu un accident de voiture et maintenant mon dos il est encore plus sollicité. Donc, c'est difficile. [...] Là, je suis justement en pleine réflexion parce que suite à mon accident, j'ai toujours mal donc j'en ai un petit peu marre d'avoir mal à cause du côté physique qu'il y a sur la ligne. [...] Justement, je pensais faire un bilan de compétences pour me cibler un peu parce que je sais ce que je ne veux plus mais je ne sais pas trop ce que je veux. » (Entretien 23)

▪ **Changement de situation personnelle [13,8 % des salariés interrogés] :**

« Avec des enfants, on se sent moins disponible par rapport à la société. La priorité, c'est quand même les enfants ! Et, j'ai quitté mon emploi pour un poste à mi-temps pour m'occuper de mes enfants. Au final, je m'en suis occupé à plein temps puisque je n'avais pas de travail. [...] Aujourd'hui, ça influence moins mes choix parce qu'ils sont majeurs. » (Entretien 32)

- Changement de situation professionnelle [5,2 % des salariés interrogés] :

« Après le licenciement collectif, il a fallu se remettre en question parce que c'était un métier assez spécifique. Techniquement, c'était difficile à valoriser à l'extérieur. [...] Donc, je suis retourné faire de la formation de nouveau dans une Chambre de commerce. [...] J'ai choisi cette formation pour faire le point et réactualiser mes connaissances. » (Entretien 13)

Les facteurs externes

Pour de nombreux chercheurs (Alavi, Moteabbed, Arasti 2012 ; Martineau, Wils, Tremblay 2005 ; Rodrigues, Guest, Budjanovcanin 2013), les facteurs externes tels que les contextes social, familial, organisationnel et national influencent les choix de carrière. Les unités de sens identifiées indiquent que le contexte économique, les évolutions technologiques, l'orientation scolaire et/ou les préjugés culturels peuvent avoir un impact sur l'orientation de carrière.

- Contexte économique [10,3 % des salariés interrogés] :

« Avant d'arriver ici, j'ai travaillé dans un autre secteur qui était la viticulture et l'œnologie mais c'était en pleine crise. Les entreprises fermaient à tour de bras. Et, par hasard, je suis venu ici comme opérateur pour monter des palettes sur les cartons. J'ai repris mes études, je suis arrivé ici et je ne suis jamais reparti. » (Entretien 3)

- Évolutions technologiques [5,2 % des salariés interrogés] :

« On a chacun nos limites et moi je connais les miennes. Peut-être que je suis capable de faire encore plus [...] si je veux faire encore plus, ça va me mettre dans une mauvaise position. Parce qu'au niveau de l'informatique ça avance. Il faut être né avec une tablette dans les mains. [...] Nous, notre génération, c'est quand même un handicap. Ce n'est pas automatique. C'est quelque chose qu'on est obligé de faire. » (Entretien 16)

- Orientation scolaire [29,3 % des salariés interrogés] :

« Disons qu'on m'a plutôt orienté sur ce BEP. C'était les professeurs qui m'ont orienté. J'ai fait le BEP agent administratif et le CAP vente en même temps. On nous laissait miroiter que ça ouvrait des portes pour être employé de mairie ou tout ce qui était administratif. Mais, ça ne m'intéressait pas forcément. [...] Non, personne ne m'a conseillé. Non, non. Non, c'est plutôt moi-même qui ai pris un peu de recul. Quand j'étais à l'école, en ce temps-là on ne tenait pas compte de l'avis des élèves. Ce sont les professeurs qui nous dirigeaient directement. » (Entretien 47)

- Préjugés culturels [5,2 % des salariés interrogés] :

« Quand on est arrivé ici, mon enfant était petit et j'ai eu beaucoup de mal à trouver une assistante maternelle pour le garder. On n'a fait nos comptes finalement et du coup, j'ai moi-même suivi une formation pour être assistante maternelle. J'ai fait ça pendant neuf ans. [...] le fait de faire ce métier, ça m'a quand même isolé pas mal. Ça m'a coupé du monde. Après, sincèrement les préjugés et les réflexions... ça a été très très dur de... Pour les personnes, le fait que je sois à la maison je ne travaillais pas. [...] tout le monde me disait "T'es folle ! Tu ne retrouveras jamais de poste. Ça va être très dur de retrouver dans le vrai monde du travail." [...] Les préjugés venaient de tout le monde ! La famille... la famille, la honte ! Sincèrement, ça a été très très dur. » (Entretien 34)

La synthèse des facteurs qui influencent les trajectoires professionnelles

Parmi les facteurs qui influencent les trajectoires professionnelles, on distingue : les choix par défaut, le choc avec la réalité, des situations discriminantes, les événements importants, les changements de situation personnelle, les changements de situation professionnelle, le contexte économique, les évolutions technologiques, l'orientation scolaire, les préjugés culturels. À cela s'ajoutent les contextes social, familial, organisationnel et national déjà identifiés par plusieurs chercheurs (Alavi, Moteabbed, Arasti 2012 ; Martineau, Wils, Tremblay 2005 ; Rodrigues, Guest, Budjanovcanin 2013). Ces facteurs démontrent les limites du modèle d'orientation de carrière dans son objectif de guider les trajectoires professionnelles des individus. Par conséquent, il apparaît nécessaire de proposer un nouveau modèle qui s'inspire à la fois des préconisations en matière de projet professionnel et des résultats obtenus concernant les orientations sous-jacentes aux ancrs de carrière, les catégories d'ancres de carrière, la redéfinition des ancrs de carrière et les facteurs qui influencent les trajectoires professionnelles.

3.2. Les types de carrière

La carrière organisationnelle

22,4 % des salariés interrogés poursuivent une carrière organisationnelle. Les unités de sens identifiées sont liées à un parcours promotionnel au sein de l'entreprise.

- Parcours promotionnel au sein de l'entreprise :

« Avant, j'étais juste opératrice. On m'a proposé de faire une petite formation en interne pour devenir machiniste. Donc, j'ai fait la petite formation et ça s'est super bien passé. [...] C'est l'évolution professionnelle qui est le plus intéressant. Le fait d'avoir pu passer d'opératrice à machiniste et là, de faire une formation pour devenir chef d'équipe. [...] quand j'ai démarré ici en tant qu'intérimaire, je ne pensais pas que j'allais rester autant. Au début, je sortais de l'école. J'avais fait quelques boulots à droite, à gauche. Mais, je ne me suis jamais dit que je verrais ma carrière dans une usine. Et, c'est vrai qu'au fil du temps, c'est l'usine qui m'a fait grandir. Et, j'ai apprécié ça. » (Entretien 10)

La carrière protéenne

19,0 % des salariés interrogés poursuivent une carrière protéenne. Les unités de sens identifiées sont liées à l'auto-gestion de carrière.

- Auto-gestion de carrière :

« J'avais peut-être un intérêt plus marqué par le marketing même si j'ai fait une spécialisation en finance et comptabilité. [...] Je me suis retrouvé à l'étranger. [...] Puis, je suis rentré en France et j'ai été propulsé directeur marketing. [...] Ils m'ont proposé d'ouvrir la filiale à l'étranger. Ce que j'ai fait. [...] j'ai été démarché par un chasseur de tête pour revenir en France travailler dans une société. Ça a été un peu le prétexte pour moi de revenir. Mais, j'en ai profité pour créer ma propre entreprise [...] une petite entreprise qui s'est développée gentiment. Là-dessus, des histoires personnelles sont intervenues. [...] J'ai revendu cette petite entreprise et puis je me suis lancé dans l'assurance de personnes. [...] je me suis retrouvé en transaction-vente en agence immobilière. [...] J'étais toujours en zone urbaine pour des appartements et j'avais envie de changer pour plutôt vendre des maisons. [...] Là, je suis rentré un peu par hasard dans une entreprise qui faisait du téléconseil [...] je suis un petit peu opportuniste. S'il y a quelque chose, je suis capable de changer comme ça. Mais, il n'y a rien de prémédité. » (Entretien 36)

La carrière sans frontières

48,3 % des salariés interrogés poursuivent une carrière sans frontières. Les unités de sens identifiées sont liées à des changements non désirés.

- Changements non désirés :

« J'avais fini mon master et pas de travail. C'est à ce moment-là que mon conjoint est arrivé ici pour continuer ses études dans une autre branche. Il a passé un concours et il a été pris dans une école. Donc, comme je n'avais plus rien à faire chez moi, je l'ai rejoint. [...] il fallait travailler. [...] C'était un CDD de neuf mois. Après, ce n'était pas le travail de mes rêves. Avec la cheffe, on s'est dit « On ne va pas

continuer ! ». Mais, comme elle m'avait prévenue assez tôt, j'ai retrouvé quelque chose autre part assez vite en passant par de l'intérim cette fois. J'ai atterri dans une entreprise dans l'agroalimentaire. Et, je suis rentrée là parce qu'ils avaient besoin d'un remplacement pour un congé maternité. [...] Après, je suis passée en CDI parce que l'employeur voulait me garder même s'il savait que la personne allait revenir. [...] J'ai dit "oui" et j'aurais dû dire "non". Parce que ça ne s'est pas très bien passé. [...] je me suis faite licenciée. [...] j'ai enchaîné sur une période de neuf mois de chômage. Ça, ça n'est pas fun du tout ! [...] Avec Pôle emploi, c'était très angoissant. [...] j'ai trouvé le poste ici. [...] Au départ, c'était un CDD de trois mois qui a été prolongé jusqu'à neuf mois. Puis après, un CDI. » (Entretien 35)

Le plafonnement de carrière

10,3 % des salariés interrogés sont en situation de plafonnement de carrière. Les unités de sens identifiées sont liées à la perception d'un blocage dans leur trajectoire professionnelle.

- Perception d'un blocage dans leur trajectoire professionnelle :

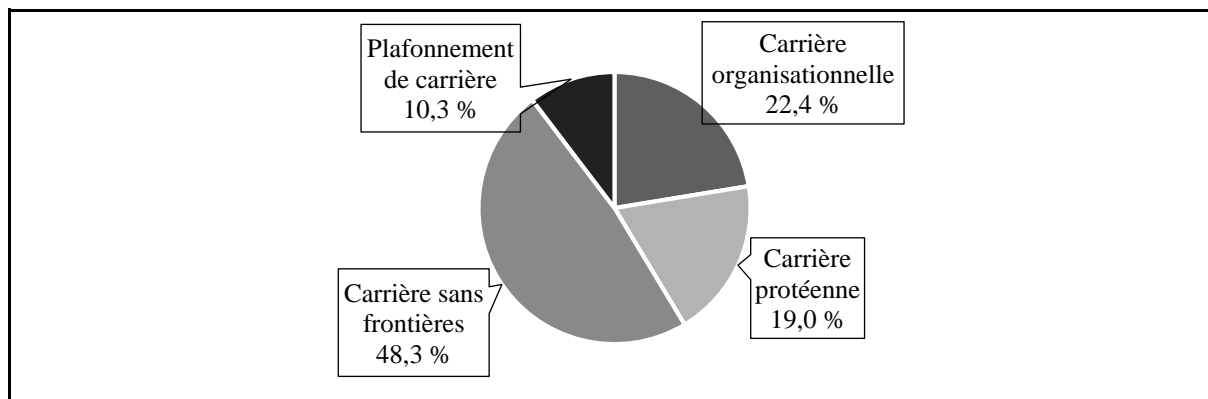
« Je suis ici depuis quatorze ans. Je reste ici pour une raison alimentaire. Tout le monde à besoin de travailler. [...] j'ai trouvé du travail dans le commerce. J'étais assistante commerciale dans l'agroalimentaire. Ça n'était pas voulu ce domaine. C'est juste parce que j'ai été prise. J'ai trouvé ce poste avec le Pôle emploi. Et, j'ai été prise. C'était du pur hasard. Ça n'était pas un choix. Je ne cherchais rien en particulier. Je cherchais du travail. [...] On m'a dit "Tiens, il y a ce poste-là dans une carrosserie. Ce garage recherche quelqu'un, une secrétaire à mi-temps. Est-ce que ça t'intéresse ?". Donc, ils m'ont pris et deux mois après "Au revoir madame !". Là, après une période de chômage d'environ une petite année, j'ai fait une formation de comptable et un peu d'intérim aussi. [...] il n'y a pas eu d'évolution depuis que je suis là. Rien du tout ! C'est toujours pareil. [...] Quand il y a eu un remaniement et que deux personnes sont parties, j'ai voulu candidater à un de ces postes mais on m'a dit que je n'avais pas les compétences pour ça et qu'on n'avait pas le temps de me former. Donc, ça ne motive pas ! Ça démotive ! La première fois, c'était il y a quatre ans. Et l'autre, c'était il y a un an. » (Entretien 32)

La synthèse des quatre types de carrière

La *Figure 34* présente la répartition des types de carrière identifiées à travers l'analyse des entretiens semi-directifs. Nos résultats indiquent que les carrières organisationnelles sont toujours présentes même si elles semblent moins nombreuses que les carrières sans frontières. Toutefois, les carrières protéennes et les carrières sans frontières peuvent s'entremêler dans la mesure où certains changements sont subis alors que d'autres changements semblent choisis. En outre, nos interprétations restent discutables car il est difficile de savoir si les choix professionnels sont réellement désirés par une personne ou s'il s'agit d'une rationalisation des faits a posteriori. En tout état de cause, les carrières organisationnelles semblent bien moins

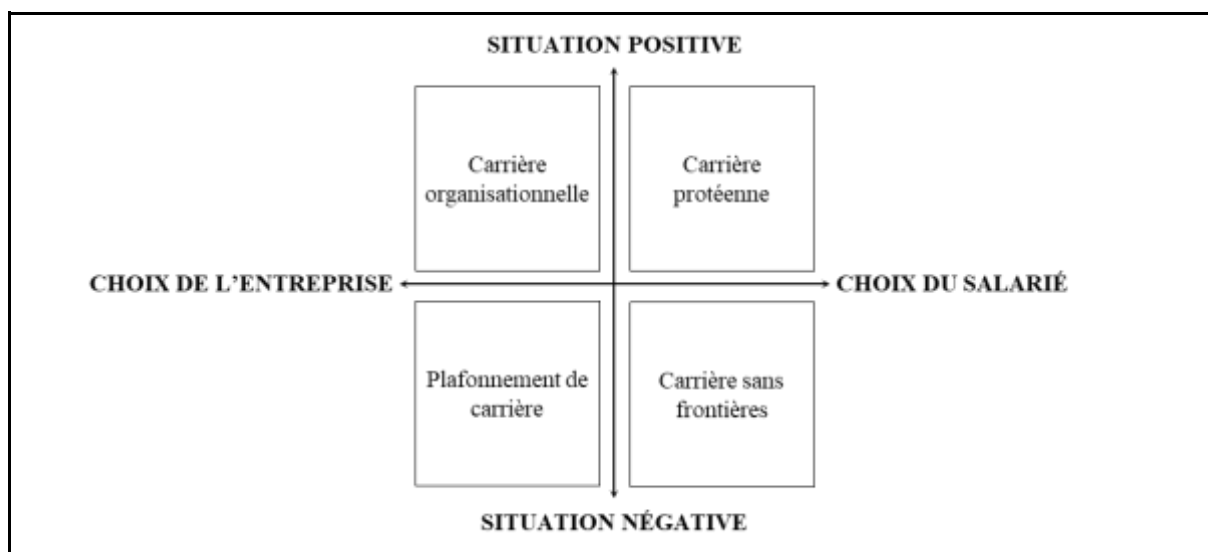
importantes que les autres types de carrière puisque les mobilités externes, qu'elles soient désirées ou non, sont de plus en plus fréquentes.

Figure 34 : Répartition des types de carrière



Notre interprétation des différents types de carrière nous conduit à en considérer certaines comme positives et d'autres comme négatives. Premièrement, la carrière organisationnelle peut être considérée comme une situation positive à l'initiative de l'entreprise. Deuxièmement, la carrière protéenne peut être considérée comme une situation positive à l'initiative du salarié. Troisièmement, la carrière sans frontières peut être considérée comme une situation négative mais dans laquelle le salarié conserve une part d'initiative. Quatrièmement, le plafonnement de carrière peut être considéré comme une situation négative dans laquelle les choix professionnels dépendraient plus de l'entreprise que du salarié. La Figure 35 propose une représentation des types de carrière.

Figure 35 : Types de carrière



Dans cette représentation, les salariés en situation de plafonnement espèrent que leur entreprise leur permettra d'effectuer une carrière organisationnelle alors que les salariés qui s'inscrivent dans une carrière protéenne gèrent eux-mêmes leur carrière. Les salariés qui poursuivent une carrière organisationnelle n'ont pas connu d'autres employeurs, hormis quelques « petits boulots » ou « jobs d'été » en début de carrière, et ont la possibilité d'évoluer au sein de leur entreprise. Les salariés qui poursuivent une carrière sans frontières se sont retrouvés contraints de faire des choix professionnels, plus ou moins conscients, pour sortir de la spirale des emplois précaires ou suite à un licenciement.

3.3. La méthode de prospective de soi

Comme le précise la Commission mondiale sur l'avenir du travail (2019, pp. 18-25), nous sommes aujourd'hui confrontés à des mutations profondes et déstabilisatrices de la vie professionnelle qui affectent les sociétés dans leur ensemble. Dans ce contexte, l'orientation des trajectoires professionnelles représente un enjeu essentiel pour que chacun obtienne du travail ce qu'il veut et ce dont il a besoin.

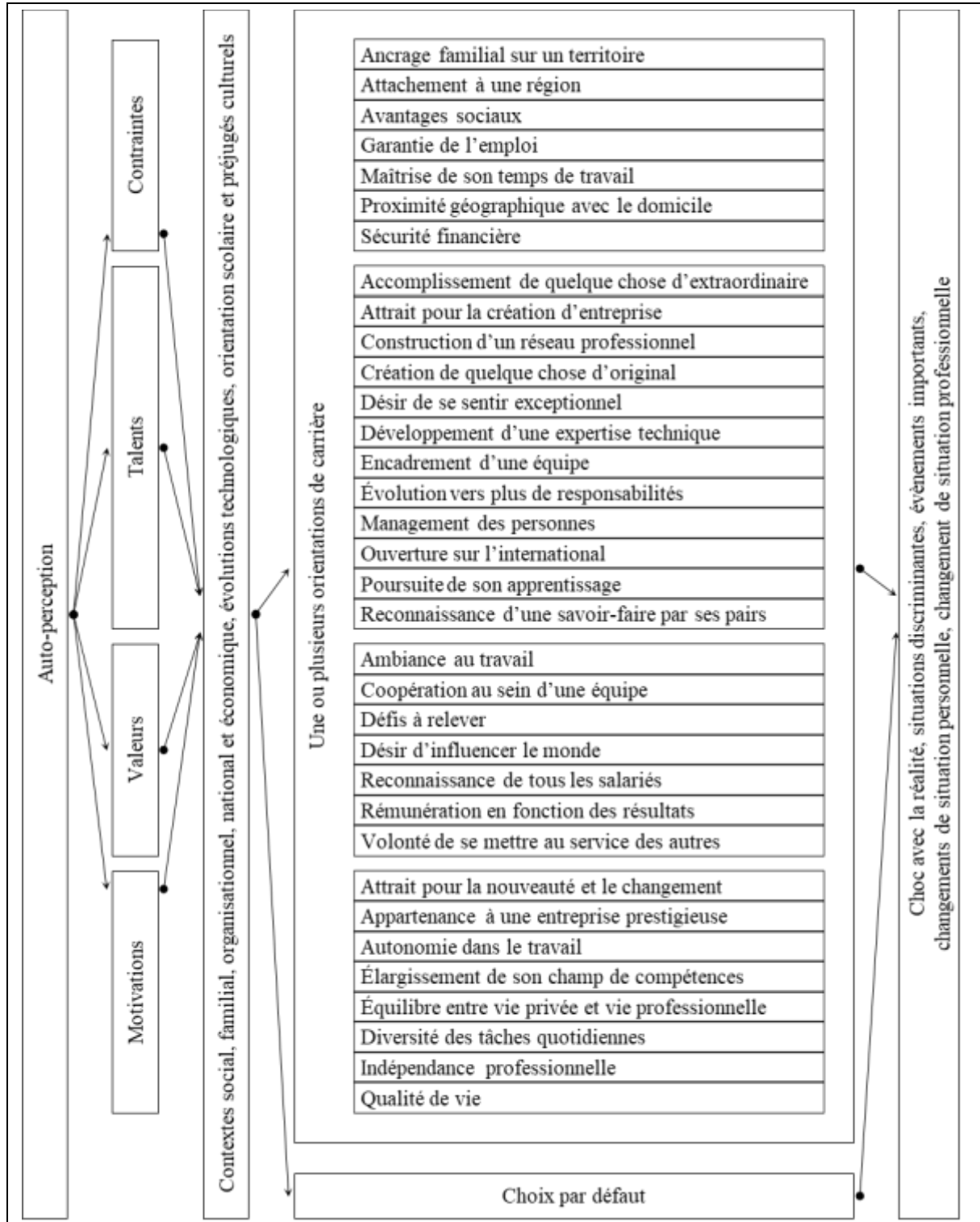
Pour concevoir une méthode de prospective de soi, nous nous appuyons sur un modèle d'orientation de carrière « actualisé » (*Figure 36*) et sur les recommandations concernant l'élaboration d'un projet professionnel « réaliste » (*Figure 21*). L'objectif de cette méthode est de favoriser l'adéquation entre les attentes personnelles et les besoins des organisations en tenant compte de leurs évolutions respectives au fil du temps. La mise en place de ce type d'outil par les professionnels en charge de l'accompagnement des carrières pourrait permettre d'une part, de faciliter les transitions professionnelles sur le marché du travail et d'autre part, d'atténuer les effets des risques sociaux apparus au cours de ces dernières décennies.

Le modèle d'orientation de carrière actualisé

La *Figure 36* présente le modèle d'orientation de carrière actualisé. Premièrement, nous rappelons le processus d'auto-perception qui constitue le point de départ pour guider ses choix professionnels. Deuxièmement, nous indiquons les quatre variables conceptuelles sur lesquelles reposent les orientations de carrière. Troisièmement, nous répertorions les facteurs externes qui exercent un effet modérateur sur les choix professionnels. Quatrièmement, nous explicitons le principe de multiplicité des orientations de carrière et la possibilité d'effectuer

des choix par défaut. Cinquièmement, nous recensons les orientations de carrière identifiées à travers les enquêtes. Sixièmement, nous précisons les facteurs qui peuvent influencer les trajectoires professionnelles au fil du temps.

Figure 36 : Modèle d'orientation de carrière actualisé



La proposition d'une méthode de prospective de soi

La *Figure 37* présente la méthode de prospective de soi. Cette méthode requiert la compétence d'un professionnel de l'orientation pour aider la personne tout au long de la démarche. Cette dernière est constituée de quatre étapes : s'informer sur le monde du travail, se connaître soi-même, s'adapter aux évolutions, saisir les opportunités.

Figure 37 : Méthode de prospective de soi



Premièrement, il est nécessaire de s'informer sur les réalités du marché du travail à partir de sources d'information fiables sur le contenu des métiers et les besoins du marché du travail à court et moyen termes. Cette étape est primordiale afin d'élargir ses possibilités d'orientation professionnelle. Elle doit permettre une désappropriation de ses repères culturels, identitaires et imaginaires.

Deuxièmement, il s'agit de s'interroger sur ses propres motivations, valeurs, talents et contraintes pour définir une direction vers laquelle s'orienter. Il peut s'agir du choix d'un métier, d'un secteur, d'un environnement de travail ou de tout autre critère qui permettrait de faire ressortir ses priorités professionnelles. Cette étape nécessite un recul suffisant qu'il est difficile d'acquérir sans l'aide d'un professionnel de l'orientation. Des tests de personnalité peuvent guider les plus indécis tandis que des filtres selon les motivations, les valeurs, les talents et/ou les contraintes permettent de procéder par élimination en restreignant la liste des métiers envisagés.

Troisièmement, il convient de faire évoluer son projet professionnel au fil du temps pour tenir compte d'une part, d'évènements marquants ou de changements de situation et d'autre part, de l'évolution de son environnement personnel et professionnel. Cette étape tend à objectiver les choix professionnels établis précédemment à partir de critères subjectifs.

Quatrièmement, il faut s'adapter au contexte et aux opportunités qui se présentent. Ces opportunités peuvent correspondre au projet initial, répondre à des besoins immédiats ou même s'inscrire dans une démarche plus globale. Ainsi, une personne peut être amenée à revoir son projet professionnel au moment de s'engager dans un choix professionnel.

Enfin, il est important de préciser que la démarche de prospective de soi ne doit pas aboutir à un projet unique qu'il faut absolument atteindre mais plutôt à un nombre limité de scénarios possibles et souhaitables qui pourront guider la personne dans son orientation de carrière.

Synthèse du chapitre 4

Ce quatrième chapitre expose les résultats de notre recherche.

Premièrement, il existe des différences entre les ancrs de carrière selon le sexe, l'âge, le niveau d'éducation et la catégorie socioprofessionnelle des individus. De plus, nos résultats indiquent que la quasi-totalité des salariés interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Enfin, le travail collaboratif avec les professionnels de la FRH nous a permis d'identifier cinq grandes tendances en matière de trajectoires professionnelles et de co-construire cinq scénarios prospectifs des carrières.

Deuxièmement, nous avons identifié trente-quatre orientations de carrière qui étaient regroupées au sein des dix-sept ancrs de carrière recensées. En outre, chacune de ces orientations est en lien avec l'une des quatre variables conceptuelles retenues dans notre modèle d'orientation de carrière. Enfin, afin de réduire certaines ambiguïtés (Wils T., Wils L., Tremblay 2014), nous apportons plusieurs clarifications aux définitions des ancrs de carrière.

Troisièmement, nous identifions de nombreux facteurs qui peuvent influencer les trajectoires professionnelles au fil du temps. De plus, nous suggérons une modélisation des différents types de carrière qui tient compte à la fois des leurs aspects positif ou négatif mais aussi des choix à l'initiative du salarié ou de l'entreprise. Enfin, nous proposons une méthode pour opérationnaliser la prospective de soi.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Dans cette partie empirique, nous présentons le cadre conceptuel et méthodologique de la recherche avant d'exposer les résultats obtenus.

Le troisième chapitre nous positionne dans le paradigme du constructionnisme social qui semble particulièrement approprié à notre objet de recherche. De plus, il présente le modèle d'orientation de carrière révisité en s'appuyant sur plusieurs décennies de recherches empiriques sur la théorie des ancrs de carrière. Enfin, il explique les adaptations nécessaires de la méthode de prospective des métiers afin d'étudier les futurs possibles en termes de trajectoires professionnelles et de carrières.

Le quatrième chapitre fournit des informations quant à la procédure d'analyse et aux résultats obtenus. Premièrement, nous aboutissons à la co-construction de cinq scénarios prospectifs des carrières : les traditionnels, les coéquipiers, les hypermodernes, les ambitieux, les libérés. Deuxièmement, nous identifions de nombreux facteurs qui peuvent influencer les trajectoires professionnelles des salariés. Troisièmement, nous proposons un modèle de prospective de soi qui se compose de quatre étapes : s'informer sur le monde du travail, se connaître soi-même, s'adapter aux évolutions, saisir les opportunités.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette partie est consacrée à la présentation des apports, des limites et des nouvelles perspectives de recherche. Premièrement, nous discutons des apports théoriques et méthodologiques de la recherche. Deuxièmement, nous décrivons de manière approfondie des limites de la recherche. Troisièmement, nous nous intéressons aux nouvelles perspectives de recherche. Enfin, nous abordons les implications managériales de notre travail à travers la réalisation d'un guide à destination des praticiens.

1. Les apports de la recherche

Au début de cette recherche, nous avons défini le problème de la gestion des carrières au sein des industries alimentaires. Ensuite, nous avons justifié l'intérêt de combiner la théorie des ancrés de carrière (Schein 1978, pp. 124-146) avec la méthode de prospective des métiers (Boyer, Scouarnec 2002, pp. 7-10) pour mettre en lumière les futurs possibles et souhaitables des carrières. Pour finir, nous avons également montré que cette problématique pouvait présenter plusieurs intérêts sur les plans théorique et méthodologique.

Les réponses aux questions de recherche

Tout d'abord, nous revenons sur les trois questions qui ont guidées ce travail de recherche :

- Comment évolue la carrière organisationnelle dans les industries alimentaires ?
- Comment gérer les carrières pour attirer et fidéliser les collaborateurs de demain ?
- Comment accompagner les trajectoires professionnelles dans un contexte évolutif ?

Premièrement, pour imaginer l'évolution de la carrière organisationnelle dans les industries alimentaires, nous avons conceptualisé un modèle d'orientation de carrière revisité et nous avons adapté la méthode de prospective des métiers à notre objet de recherche. Cette démarche nous a conduit à identifier plusieurs grandes tendances en matière de trajectoires professionnelles : gagner en sécurité et en stabilité, développer un savoir faire et travailler ensemble, relever des défis, manager des personnes, travailler à sa façon. Par la suite, la mise en perspective de ces tendances avec le contexte du marché du travail et les données recueillies au travers des différentes enquêtes nous ont permis de co-construire cinq scénarios prospectifs des carrières : les traditionnels, les coéquipiers, les hypermodernes, les ambitieux, les libérés. Ainsi, ces différents scénarios sont autant de futurs possibles à un renouveau de la carrière organisationnelle. En d'autres termes, si les entreprises ne sont plus en mesure de garantir un parcours promotionnel dans le cadre d'une relation d'emploi à long terme, elles peuvent néanmoins proposer une « nouvelle carrière organisationnelle » qui reposerait sur un principe de réciprocité en lien avec les nouvelles attentes de leurs collaborateurs. En définitive, il s'agit de développer des systèmes de récompense et d'accompagnement des trajectoires professionnelles qui soient appropriés au contexte actuel du marché du travail.

Deuxièmement, pour permettre à l'organisation d'attirer et de fidéliser les collaborateurs de demain, ces cinq scénarios constituent une nouvelle grille de lecture pour développer et valoriser sa marque employeur. Il s'agit notamment d'apporter plus de transparence et de réciprocité dans la relation que l'entreprise souhaite entretenir avec ses salariés. En outre, les différents profils de salariés associés à ces scénarios sont déjà présents au sein des industries alimentaires mais les attentes associées à chacun des scénarios sont très diversifiées. Les entreprises doivent donc procéder à un arbitrage pour déterminer d'une part, le ou les scénarios qu'elles trouvent préférable de développer et d'autre part, le ou les profils de salariés qu'elles recherchent pour assurer la pérennité de leur entreprise.

Troisièmement, pour accompagner les trajectoires professionnelles dans un contexte évolutif, nous proposons une méthode de prospective de soi. Cette méthode s'appuie à la fois sur les recommandations en matière l'élaboration d'un projet professionnel (Coquelle 1994 ; Goguelin, Krau 1992, pp. 151-163) et sur les résultats de notre recherche, notamment en ce qui concerne les facteurs qui peuvent influencer les trajectoires professionnelles au fil du temps. Cette démarche doit permettre de générer un nombre limité de scénarios possibles et souhaitables pour guider la personne dans son orientation de carrière. Néanmoins, il est préférable de faire appel à un professionnel de l'orientation pour aider la personne tout au long de cette démarche car certaines étapes nous semblent particulièrement difficiles à réaliser par soi-même.

Les contributions théoriques

Les résultats de cette recherche fournissent un certain nombre de contributions théoriques.

Premièrement, l'analyse de contenu thématique révèle que les salariés des industries alimentaires possèdent principalement des ancrs de travail d'équipe [56,0 %], de stabilité professionnelle [41,9 %] et de mode de vie [30,7 %].

Deuxièmement, il existe une différence entre les ancrs de carrière selon le sexe des individus mais la triangulation des données montre que celle-ci est relativement faible. Néanmoins, nous observons que les femmes possèdent une plus faible diversité d'ancres de carrière que les hommes.

Troisièmement, il existe des différences entre les ancres de carrière selon l'âge des individus même si l'ancre de travail d'équipe est la plus répandue, et ce quelle que soit la classe d'âge. De plus, les 50 ans et plus possèdent une plus faible diversité d'ancres de carrière que les autres.

Quatrièmement, il existe des différences entre les ancres de carrière selon le niveau d'éducation des individus. En outre, les salariés avec un niveau d'éducation CITE 1 possèdent une plus faible diversité d'ancres de carrière que les autres.

Cinquièmement, il existe des différences entre les ancres de carrière selon la catégorie socioprofessionnelle des individus. En outre, les cadres et les agents de maîtrise possèdent une plus grande diversité d'ancres de carrière que les ouvriers et les employés.

Sixièmement, nos résultats indiquent que la quasi-totalité des salariés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière.

Septièmement, les cinq grandes tendances et les cinq scénarios prospectifs qui en découlent constituent des apports majeurs de notre recherche. En outre, ils nous ont permis de définir une typologie de profils de salariés en fonction de leurs objectifs individuels : les traditionnels [30,8 %] veulent préserver leur vie privée, les coéquipiers [29,4 %] veulent travailler en confiance, les hypermodernes [19,0 %] cherchent à révolutionner l'entreprise, les ambitieux [10,2 %] désirent obtenir plus de responsabilités, les libérés [10,6 %] souhaitent devenir des intrapreneurs.

Huitièmement, nous avons identifié trente-quatre orientations de carrière possibles qui étaient regroupées au sein des dix-sept ancres de carrière recensées au travers de l'analyse des études empiriques portant sur la théorie des ancres de carrières.

Neuvièmement, nos résultats confirment la proposition d'un modèle d'orientation de carrière reposant sur quatre variables conceptuelles : les motivations, les valeurs, les talents, les contraintes.

Dixièmement, à partir des variables conceptuelles sur lesquelles elles reposent, nous avons catégorisé les dix-sept ancres de carrière recensées. En outre, nous observons que les ancres

de stabilité professionnelle et de sécurité géographique sont fondées sur des contraintes personnelles.

Onzièmement, afin de réduire l'ambiguïté liée à la définition de certaines ancres de carrière (Wils T., Wils L., Tremblay 2014), nous apportons plusieurs clarifications aux dix-sept ancras de carrière recensées.

Douzièmement, nous confirmons l'idée que certaines, à un moment donné, peuvent effectuer des choix par défaut. Toutefois, il s'agit principalement de choix effectués au cours de la formation et lors de l'insertion sur le marché du travail.

Treizièmement, nous confirmons qu'il existe plusieurs facteurs pouvant influencer les trajectoires professionnelles au fil du temps : le choc avec la réalité, les situations discriminantes, les événements marquants, les changements de situation professionnelle, les changements de situation professionnelle.

Quatorzièmement, en plus des contextes social, familial, organisationnel et national (Alavi, Moteabbed, Arasti 2012 ; Martineau, Wils, Tremblay 2005 ; Rodrigues, Guest, Budjanovcanin 2013), nous indentifions plusieurs facteurs externes qui influencent les choix professionnels : le contexte économique, les évolutions technologiques, l'orientation scolaire.

Quinzièmement, nous suggérons une modélisation des différents types de carrière qui tient compte à la fois de leurs aspects positif ou négatif mais aussi des choix à l'initiative du salarié ou de l'entreprise.

Seizièmement, nous proposons une méthode de prospective de soi qui se compose de quatre étapes : s'informer sur le monde du travail, se connaître soi-même, s'adapter aux évolutions, saisir les opportunités.

Les contributions méthodologiques

Premièrement, la prospective des carrières est une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de trajectoires professionnelles au sein d'une organisation. Elle nécessite une co-construction avec des acteurs-experts tels que des professionnels de la FRH, des managers et/ou des experts du marché du travail. Cette méthodologie, largement inspirée de la

méthode de prospective des métiers (Boyer, Scouarnec 2002, p. 7), se compose de quatre étapes successives : l'appréhension contextuelle, la pré-formalisation, la construction, la validation.

Deuxièmement, la prospective de soi est une approche anticipatrice qui permet à une personne, au travers d'un travail de désappropriation de ses repères culturels, identitaires et imaginaires, de prendre conscience de l'ensemble de ses possibilités professionnelles (Boyer, Scouarnec 2009, p. 320). Elle prend en compte les évolutions propres à l'individu mais aussi celles qui sont liées à l'évolution de son environnement professionnel et personnel (Cerdin 2015, pp. 181-182). La méthode que nous proposons se compose de quatre étapes successives : s'informer sur le monde du travail, se connaître soi-même, s'adapter aux évolutions, saisir les opportunités.

2. Les limites de la recherche

Pour assurer la validité du construit, nous avons clairement présenté l'objet de recherche en précisant les concepts centraux (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier 2014). Ensuite, nous avons décrit le cadre conceptuel en expliquant les variables clés. Pour finir, nous avons montré que la méthodologie utilisée est adaptée au cadre conceptuel de la recherche.

Concernant la validité interne, nous relevons un certain nombre de biais relatifs au contexte de la recherche, au recueil des données, à l'échantillon et à l'analyse des données. Premièrement, la recherche a été réalisée dans le cadre d'un partenariat avec Opcalim. Nous sommes entrés en contact avec les salariés et les professionnels par l'intermédiaire d'une organisation, ce qui a nécessairement influencé le mode de recueil des données. Deuxièmement, au sein des industries alimentaires, les professionnels de la FRH ont servi de relais afin d'entrer en contact avec leurs collaborateurs. Bien que les entretiens aient été réalisés sur la base du volontariat de la part des salariés, cette démarche a nécessairement influencé le choix des participants. Troisièmement, la durée des entretiens ayant été contraintes à la fois par les salariés interrogés, leur manager et leur responsable des ressources humaines, nous avons dû accélérer certains entretiens afin d'aborder l'ensemble du guide d'entretien. Quatrièmement, certaines ancrs de carrière non confirmées par des recherches antérieures n'ont pas été testées et les ancrs de réseau, de célébrité et de travail d'équipe n'ont été testés qu'à l'aide d'un seul énoncé. Il est possible qu'en utilisant trois énoncés,

comme pour mesurer les autres ancrés, nos résultats eût été moins importants concernant l'ancrage de travail d'équipe. Cinquièmement, les données n'ont pas fait l'objet d'un double codage et d'une double interprétation par un autre chercheur. Cette démarche aurait pu renforcer la confiance obtenue au travers de l'analyse de contenu thématique des entretiens.

Au sujet de la validité externe, nous nous appuyons sur la notion de généralisation pour fournir des résultats génériques qui servent de repères dans d'autres contextes (Avenier, Schmitt 2007). Toutefois, il serait utile de tester les résultats obtenus dans une situation nouvelle, autre que celle étudiée (Yin 2014, p. 40). De cette façon, nous pourrions mieux distinguer les dimensions qui sont spécifiques aux industries alimentaires de celles qui sont généralisables. En outre, si les ancrés de carrière identifiés semblent varier selon les secteurs, il est envisageable que les scénarios prospectifs, eux, restent les mêmes mais dans des proportions différentes.

Enfin, la fiabilité de notre travail repose sur la description, étape par étape, de nos procédures de collecte de données et d'analyse des résultats. C'est la raison pour laquelle nous mettons à disposition de nombreuses annexes.

3. Les nouvelles perspectives de recherche

Notre travail ouvre la voie vers de nouvelles recherches dans plusieurs domaines. Premièrement, pour s'assurer des attentes des salariés de demain, il est primordial de tester la méthodologie de prospective des carrières sur un échantillon plus important et auprès d'autres populations. Deuxièmement, parmi les trente-quatre orientations de carrière identifiées, nous considérons que certaines méritent d'être vérifiées et redéfinies. De plus, il est probable que d'autres orientations de carrière restent encore à découvrir. Troisièmement, pour enrichir le concept de prospective de soi, il serait nécessaire d'approfondir le processus de désappropriation de ses repères culturels, identitaires et imaginaires. Quatrièmement, une démarche de recherche-action devrait permettre de vérifier la pertinence et l'actionnabilité de la méthode de prospective de soi.

Sur le plan pédagogique, nous pensons qu'il serait opportun de concevoir un parcours de formation qui s'appuierait à la fois sur la psychologie du travail, la sociologie du travail et la gestion des ressources humaines afin de former les futurs conseillers en charge de

DISCUSSION ET CONCLUSION

l'accompagnement des personnes. L'objectif est à la fois de confirmer les compétences des acteurs actuels du marché du travail mais aussi de mieux préparer les apprenants à un métier en pleine évolution.

LE GUIDE PRATIQUE

Ce guide est réalisé à destination des praticiens. Premièrement, nous expliquons l'intérêt d'une démarche d'anticipation des trajectoires professionnelles. Deuxièmement, nous présentons la méthode de prospective des carrières. Troisièmement, nous proposons une méthode de prospective de soi.

1. L'anticipation des trajectoires professionnelles

La relation d'emploi peut se traduire par une forme d'échange social (Blau 1964, pp. 91-97) portant une valeur symbolique (Cropanzano, Mitchell 2005) et s'inscrivant dans une logique de don/contre-don (Kuhn, Moulin 2012). Cette relation de réciprocité dépasse le cadre juridique du contrat de travail et structure la coopération entre employeurs et employés (Alter 2012). Il s'agit d'un contrat social implicite (Rousseau 2014, p. 14) dans lequel le salarié échange sa loyauté, sa subordination, son engagement et sa confiance (Herriot, Pemberton 1995, p. 17) contre une carrière organisationnelle correspondant à une succession d'emplois reliés entre eux, classés au sein d'une hiérarchie de prestige, au travers desquels les individus se déplacent selon une séquence ordonnée plus ou moins prévisible (Wilensky 1961). La carrière est alors gérée par un employeur unique (Cadin 1997) et la promotion hiérarchique fait office de récompense (Lemire, Martel 2007, p. 113). Cependant, la disparition de la promesse d'une relation à long terme (Messaoudene 2012) et de développement de l'insécurité de l'emploi (Pochic 2001) reflètent une désillusion grandissante pour le contrat social traditionnel (Hiltrop 1996). Dans ce contexte, les salariés commencent à raisonner en termes de réciprocité dans leurs échanges avec leur entreprise (Véniard 2011) et élaborent des stratégies de carrière qui s'éloignent peu à peu de l'esprit du don (Pihel 2010).

Cette situation résulte de l'adoption de nouvelles pratiques en matière de gestion de l'emploi (Donnadieu 1999) qui considèrent la flexibilité comme une ressource stratégique (Tarondeau 1999, p. 7) face à la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence (Everaere 1997, p. 6). Néanmoins, on constate que les carrières organisationnelles continuent de servir les objectifs stratégiques des entreprises (De Vos, Dries 2013). En outre, le maintien d'une relation d'emploi durable (Meyssonier 2006) présente plusieurs intérêts. Premièrement, elle peut permettre de faire face à une pénurie de candidats (Pôle emploi, Crédoc 2018, p. 45).

Deuxièmement, elle peut réduire les coûts engendrés par le départ de salariés performants (Paillé 2004, p. 17). Troisièmement, elle peut servir à assurer la continuité et la pérennité de l'entreprise sur un marché concurrentiel (Martin 2014). Par ailleurs, les industries alimentaires sont touchées par des difficultés de recrutement liées à une image négative des métiers et/ou du secteur (Les observatoires du secteur alimentaire 2018, p. 54). D'abord, les jeunes ont une représentation de l'industrie associée au travail à la chaîne (IFOP, Lilly Institut 2013, p. 15). Ensuite, la médiatisation des scandales alimentaires (Le Monde 2017), de la maltraitance animale (Treich 2018) et de l'utilisation de pesticides (Le Monde 2018) contribue à fragiliser l'image de la filière alimentaire.

Dans cette recherche, nous adoptons une démarche prospective qui combine la théorie des ancrs de carrière (Schein 1978, pp. 124-146) avec la méthode de prospective des métiers (Boyer, Scouarnec 2002, pp. 7-10). D'un côté, la théorie des ancrs de carrière stipule que chaque individu possède une ancre de carrière qui détermine son orientation de carrière (Schein 2004, pp. 17-19). Celle-ci symbolise à la fois l'auto-perception de ses talents, de ses motivations et de ses valeurs. Cette ancre est une image de soi que la personne forge à travers son expérience de jeunesse, son éducation et son expérience professionnelle (Schein 1987). L'ancre de carrière représente ce qui a le plus d'importance aux yeux d'une personne (Cerdin 2015, p. 83) et guide les décisions majeures de sa vie professionnelle (Peretti 2017, p. 287). De l'autre, la prospective des métiers sert à anticiper les futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier (Boyer, Scouarnec 2009, p. 118). Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation.

2. La prospective des carrières

La prospective des carrières dépasse le cadre de la GPEC et fournit une nouvelle grille de lecture aux professionnels de la FRH et aux managers afin de mieux comprendre les attentes implicites de leurs collaborateurs. La reconnaissance de ces attentes diversifiées et l'identification des besoins des salariés peut notamment amener les entreprises à revoir leurs pratiques de gestion des carrières en mettant en place de nouveaux outils et dispositifs plus ciblés et plus efficaces. L'objectif est d'améliorer l'attractivité de l'entreprise et de fidéliser

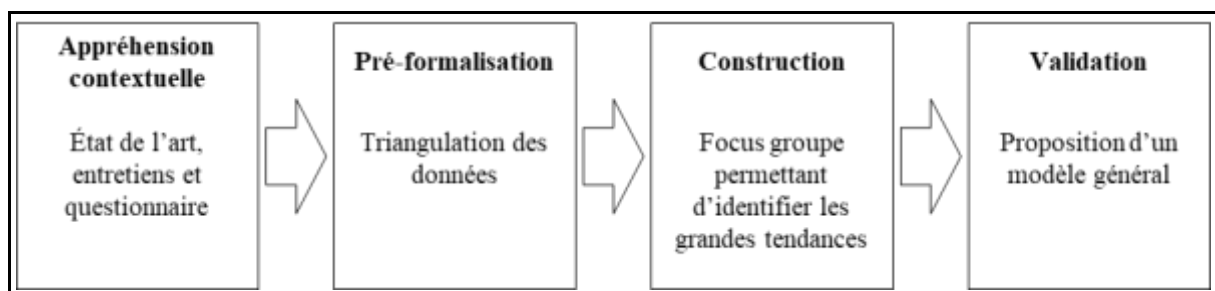
les salariés essentiels à son fonctionnement à travers un meilleur accompagnement des trajectoires professionnelles.

Pour les salariés, la prospective des carrières est une opportunité d'éclaircir leurs attentes vis-à-vis de leur entreprise. En définissant de façon précise leurs objectifs professionnels, ils pourraient prendre en main leur trajectoire professionnelle et négocier directement avec leur employeur. Autrement dit, le contrat psychologique qui accompagne la relation d'emploi serait clairement exprimé. Cette démarche pourrait faciliter l'adéquation entre d'une part, leurs attentes personnelles et d'autre part, la GPEC, améliorant ainsi le dialogue social au sein de l'entreprise dans la perspective d'un scénario « gagnant-gagnant ».

Pour les acteurs du marché du travail, et plus particulièrement les OPCO, une meilleure connaissance des attentes des salariés permettrait d'améliorer l'accompagnement des très petites, petites et moyennes entreprises en matière de FPC. En s'appropriant la méthode de prospective des carrières, ils développeraient une expertise dans la définition d'actions prioritaires visant à répondre à la fois aux besoins des entreprises et aux attentes des salariés.

Le *Figure 38* présente la méthode de prospective des carrières.

Figure 38 : Méthode de prospective des carrières et scénarios prospectifs



Dans un premier temps, la phase d'appréhension contextuelle est composée de quatre parties. Premièrement, il s'agit de réaliser un état de l'art théorique sur le sujet. Deuxièmement, il faut définir un échantillon de salariés à interroger qui soit le plus possible représentatif de la population étudiée. Troisièmement, on réalise au moins une trentaine d'entretiens semi-directifs avec des questions portant sur le travail actuel, le parcours de formation, le parcours professionnel et les projets futurs (*Annexe D*). Quatrièmement, on rédige et on envoie un questionnaire à un grand nombre de salariés pour les interroger sur leur orientation professionnelle (*Annexe E*). Dans un deuxième temps, la phase de pré-formalisation est

composée de deux parties. Premièrement, les résultats des entretiens et des réponses aux questions sont confrontés dans une perspective de triangulation des données. Deuxièmement, on présente l'ensemble des résultats sous la forme d'une synthèse qui sera remise aux professionnels en charge de la gestion des carrières. Dans un troisième temps, on procède à la phase de construction. Il s'agit d'organiser une journée de travail avec un groupe de professionnels en charge de la gestion des carrières. L'objectif est d'identifier les grandes tendances en matière d'orientation de carrière et de réfléchir aux conséquences que pourraient engendrer ces différentes perspectives si elles devaient se poursuivre. Dans un quatrième temps, on procède à la phase de validation. Il s'agit de mettre en relation les résultats du groupe de travail avec l'état de l'art théorique afin d'imaginer les scénarios prospectifs et de proposer un modèle général. Dans un dernier temps, les résultats sont présentés aux professionnels en charge de la gestion des carrières qui viennent enrichir le modèle tandis que le chercheur vérifie de la bonne compréhension de son modèle par les praticiens. Ensuite, il est possible d'effectuer une nouvelle enquête auprès des salariés afin de confirmer les résultats obtenus et de s'assurer de l'actionnabilité du modèle.

Ce travail nous a permis de co-construire cinq scénarios prospectifs. Premièrement, les salariés « traditionnels » sont à la recherche d'une sécurité financière, d'une stabilité géographique et/ou d'un travail qui permette de concilier leur vie professionnelle avec leur vie personnelle. Ils désirent être reconnus pour leur loyauté et la constance de leur rendement et veulent obtenir en échange une garantie d'emploi à proximité de leur domicile, des avantages sociaux et de bonnes conditions de retraite. Deuxièmement, les salariés « coéquipiers » veulent développer une expertise professionnelle, échanger des idées avec les autres et/ou se sentir utiles. Ils veulent améliorer le fonctionnement de l'entreprise et sont soucieux de voir le fruit de leurs efforts. Ils désirent que leurs pairs reconnaissent leurs talents et que leurs supérieurs reconnaissent leur implication. Troisièmement, les salariés « hypermodernes » veulent élargir leurs domaines de compétence et/ou construire un vaste réseau professionnel, si possible à l'international, dans le but d'améliorer leurs perspectives de carrière. Plutôt que de devenir un expert dans un domaine spécifique, ils préfèrent une carrière qui leur offre un maximum de diversité de tâches et de missions. Quatrièmement, les salariés « ambitieux » aspirent à s'élever dans la hiérarchie, à relever des défis et/ou à accéder à un rang social. La reconnaissance de leurs talents passe nécessairement par une promotion à des postes à responsabilités et, s'ils n'évoluent pas, ils peuvent partir à la recherche d'un employeur plus prestigieux. Cinquièmement, les salariés « libérés » veulent mettre à profit leur créativité, agir

selon leurs propres normes et/ou faire quelque chose d'extraordinaire. Ils peuvent ressentir de l'ennui lorsque leurs tâches sont trop limitées. Pour eux, la reconnaissance et l'appréciation de leur environnement, de leur réputation et de leur visibilité constituent des éléments déterminants.

Ces différents scénarios doivent permettre aux entreprises de développer et de valoriser leur marque employeur pour attirer et fidéliser les salariés de demain. Le principe consiste à apporter plus de transparence concernant les termes de la relation d'emploi afin d'une part, d'encourager l'engagement professionnel (Sturges, et al. 2005) et d'autre part, d'éviter les sentiments de colère et de trahison souvent ressentis lorsqu'un salarié estime que l'entreprise n'a pas rempli ses obligations (Morrison, Robinson 1997).

3. La prospective de soi

La prospective de soi est un outil principalement destiné aux gestionnaires de carrières, aux conseillers en évolution professionnelle et, plus généralement, aux professionnels de l'accompagnement. En effet, étant donné la complexité de certaines étapes de la prospective de soi et la prise de distance nécessaire pour réfléchir sur son parcours professionnel, il nous paraît difficile d'utiliser cet outil en totale autonomie. En outre, cet outil doit permettre aux entreprises et aux acteurs du marché du travail de renforcer leurs actions en matière d'orientation et d'employabilité afin de faciliter les transitions professionnelles et de sécuriser les trajectoires professionnelles.

Pour les salariés, la méthode de prospective de soi constitue un méta-outil d'orientation qui peut leur permettre d'aboutir à un projet professionnel réaliste, prospectif et dynamique :

- « Réaliste » : il s'appuie sur des informations du marché du travail et sur une connaissance de soi ;
- « Prospectif » : il permet à chacun de se projeter dans l'avenir en donnant du sens à nos choix professionnels ;
- « Dynamique » : il doit s'adapter sans cesse à un contexte en constante évolution.

En tant qu'experts d'un secteur ou d'une filière, les OPCO pourraient fournir une information fiable sur les métiers pour aider les individus à s'orienter en fonction des besoins du marché

du travail. Il peut également s'agir de faire connaître un grand nombre de métiers, à la fois de façon valorisante et non stéréotypée, afin de susciter des vocations.

La *Figure 39* présente la méthode de prospective de soi.

Figure 39 : Méthode de prospective de soi



Dans un premier temps, on s'informe sur les réalités du marché du travail à partir de sources d'information fiables. Cette étape est primordiale afin d'élargir ses possibilités d'orientation professionnelle. Dans un deuxième temps, on s'interroge sur soi-même en questionnant ses propres motivations, valeurs, talents et contraintes. Cette étape nécessite un recul suffisant qu'il est difficile d'acquérir sans l'aide d'un professionnel de l'orientation. Dans un troisième temps, on s'adapte aux évolutions qui sont liées d'une part, à des évènements marquants ou des changements de situation et d'autre part, à son environnement personnel et professionnel. Cette étape tend à objectiver les choix professionnels établis précédemment à partir de critères subjectifs. Dans un quatrième temps, on saisit les opportunités qui se présentent. Celles-ci peuvent correspondre au projet initial, répondre à des besoins immédiats ou même s'inscrire dans une démarche plus globale. Par conséquent, une personne peut être amenée à revoir son projet professionnel au moment de s'engager dans un choix professionnel.

Cette méthode est un outil d'accompagnement des trajectoires professionnelles qui doit permettre de générer un nombre limité de scénarios possibles et souhaitables afin de guider un salarié dans son orientation de carrière. Elle requiert la compétence d'un professionnel de l'orientation pour aider la personne tout au long de la démarche car certaines étapes nous semblent particulièrement difficiles à réaliser par soi-même.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	5
RÉSUMÉ	7
ABSTRACT.....	8
AVANT-PROPOS	9
SOMMAIRE	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	13
1. Le contexte général.....	15
2. Les intérêts de la recherche.....	18
3. L'architecture de la thèse	22
PARTIE THÉORIQUE	23
CHAPITRE 1 : LA COGESTION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES.....	25
Introduction du chapitre 1	25
1. Les difficultés de l'emploi en France.....	25
1.1. La contractualisation de la relation d'emploi.....	25
1.2. L'évolution du marché du travail	29
1.3. L'augmentation du nombre de transitions professionnelles	35
2. L'égalité des chances dans une société méritocratique	38
2.1. La justice sociale dans une société méritocratique	39
2.2. Les inégalités de trajectoires professionnelles	43
2.3. Le développement de l'employabilité.....	53
3. Le rôle de la fonction ressources humaines	59
3.1. La responsabilité sociale des entreprises	59
3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	67
3.3. Les changements à venir.....	69
Synthèse du chapitre 1	72
CHAPITRE 2 : LES DÉTERMINANTS DE L'ORIENTATION DE CARRIÈRE.....	73
Introduction du chapitre 2.....	73
1. Le concept de carrière.....	73
1.1. Les nouvelles carrières	73
1.2. Le succès de carrière.....	77
1.3. Le plateau de carrière	79
2. La théorie des ancrs de carrière.....	83

2.1. Le modèle d'orientation de carrière.....	83
2.2. Les contributions à la théorie des ancrs de carrière	90
2.3. Les différentes modélisations des ancrs de carrière	96
3. Les pratiques en matière d'orientation.....	108
3.1. L'orientation scolaire et professionnelle.....	108
3.2. Le projet professionnel	114
3.3. Le choix d'un métier.....	119
Synthèse du chapitre 2	123
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	125
PARTIE EMPIRIQUE	127
CHAPITRE 3 : LE CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE	129
Introduction du chapitre 3.....	129
1. Le cadre épistémologique	129
1.1. Le courant constructiviste.....	129
1.2. Le constructionnisme social	131
1.3. Les critères de validité scientifique	132
2. Le modèle d'orientation de carrière revisité	134
2.1. La révision de la théorie des ancrs de carrière	134
2.2. Les limites du projet professionnel	137
2.3. Le cadre conceptuel de la recherche	138
3. La méthode de prospective des métiers	140
3.1. La démarche prospective	140
3.2. La prospective des métiers.....	141
3.3. Le cadre méthodologique de la recherche	142
Synthèse du chapitre 3	150
CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS	153
Introduction du chapitre 4.....	153
1. La co-construction des scénarios prospectifs des carrières	153
1.1. Les entretiens semi-directifs	153
1.2. Les questionnaires autoadministrés	162
1.3. La triangulation des données et le focus groupe	168
2. La révision de la théorie des ancrs de carrière	183
2.1. Les orientations sous-jacentes aux ancrs de carrière.....	183
2.2. Les catégories d'ancrs de carrière	192
2.3. La redéfinition des ancrs de carrière	194
3. L'opérationnalisation de la prospective de soi.....	198
3.1. Les facteurs qui influencent les trajectoires professionnelles	198
3.2. Les types de carrière	201
3.3. La méthode de prospective de soi.....	205

Synthèse du chapitre 4	208
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	209
DISCUSSION ET CONCLUSION.....	211
1. Les apports de la recherche.....	213
2. Les limites de la recherche.....	217
3. Les nouvelles perspectives de recherche.....	218
LE GUIDE PRATIQUE	221
1. L'anticipation des trajectoires professionnelles	221
2. La prospective des carrières.....	222
3. La prospective de soi	225
TABLE DES MATIÈRES	227
LISTE DES FIGURES	231
LISTE DES TABLEAUX	233
BIBLIOGRAPHIE	235
ANNEXES	299

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Temporalités de la GRH et intérêts de la prospective des métiers.....	20
Figure 2 : Architecture de la thèse	22
Figure 3 : Taux de chômage.....	33
Figure 4 : Taux de transition annuels de l'emploi vers le chômage selon le type de contrat entre 2003 et 2014...36	36
Figure 5 : Modèle d'orientation de carrière.....	84
Figure 6 : Premier modèle à quatre facteurs de Nordvik.....	97
Figure 7 : Deuxième modèle à quatre facteurs de Nordvik.....	98
Figure 8 : Modèle à quatre dimensions de Chapman	100
Figure 9 : Structuration octogonale de Feldman et Bolino.....	100
Figure 10 : Structuration octogonale de Tremblay, Wils L. et Wils T.	101
Figure 11 : Structuration octogonale de Chapman et Brown	102
Figure 12 : Première structuration circulaire en quatre pôles de Tremblay, Wils L. et Wils T.....	103
Figure 13 : Deuxième structuration circulaire en quatre pôles de Wils L., Wils T. et Tremblay	104
Figure 14 : Troisième structuration circulaire en quatre pôles de Wils L., Wils T. et Tremblay	105
Figure 15 : Structuration circulaire en quatre types de carrière de Wils T., Wils L. et Tremblay.....	106
Figure 16 : Structuration circulaire en quatre types de carrière de Wils, Bélanger et Gosselin	107
Figure 17 : Méthodologies de recueil de données	134
Figure 18 : Principales populations interrogées	135
Figure 19 : Principaux secteurs représentés	136
Figure 20 : Principaux pays représentés.....	136
Figure 21 : Élaboration d'un projet professionnel.....	138
Figure 22 : Modèle d'orientation de carrière revisité.....	139
Figure 23 : Échantillon de salariés interrogés en entretiens	154
Figure 24 : Seuil de saturation théorique	155
Figure 25 : Échantillon de salariés interrogés par questionnaire.....	163
Figure 26 : Échantillon de salariés interrogés	169
Figure 27 : Population concernée par le scénario les traditionnels	174
Figure 28 : Population concernée par le scénario les coéquipiers	176
Figure 29 : Population concernée par le scénario les hypermodernes.....	177
Figure 30 : Population concernée par le scénario les ambitieux	179
Figure 31 : Population concernée par le scénario les libérés.....	180
Figure 32 : Répartition des scénarios au sein de la population des industries alimentaires	182
Figure 33 : Répartition des catégories d'ancres de carrière.....	194
Figure 34 : Répartition des types de carrière.....	204
Figure 35 : Types de carrière	204
Figure 36 : Modèle d'orientation de carrière actualisé.....	206

Figure 37 : Méthode de prospective de soi	207
Figure 38 : Méthode de prospective des carrières et scénarios prospectifs	223
Figure 39 : Méthode de prospective de soi	226

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Design de recherche	21
Tableau 2 : Évolution juridique de la protection sociale	26
Tableau 3 : Représentations du travail	30
Tableau 4 : Normes concernant les statistiques du travail et de l'emploi	30
Tableau 5 : Correspondances entre la CITE et les principaux diplômes français	31
Tableau 6 : Grands groupes de la nomenclature des PCS	32
Tableau 7 : Variables de la satisfaction au travail	34
Tableau 8 : Critères de discrimination prohibés par la loi	39
Tableau 9 : Taux de féminisation des disciplines universitaires	45
Tableau 10 : Taux de féminisation des métiers dans les industries alimentaires	46
Tableau 11 : Titres professionnels qui placent le mieux en emploi	52
Tableau 12 : Dates clés de la FPC	55
Tableau 13 : Enjeux de la FPC	57
Tableau 14 : Formes de mobilité	58
Tableau 15 : Dates clés du développement durable	60
Tableau 16 : Parties prenantes de l'entreprise	63
Tableau 17 : Classements des meilleurs employeurs	64
Tableau 18 : Dates clés de la gestion prévisionnelle des ressources humaines	68
Tableau 19 : Évolution des types de relations dans le temps	69
Tableau 20 : Représentations de la carrière	74
Tableau 21 : Conceptualisations de la carrière	75
Tableau 22 : Formes de réussite professionnelle	79
Tableau 23 : Facteurs affectant la progression de carrière	81
Tableau 24 : Formes de plafonnement de carrière	82
Tableau 25 : Modèle composé de trois facteurs de DeLong	96
Tableau 26 : Modèle à trois dimensions de Crepeau, Crook, Goslar et McMurtey	98
Tableau 27 : Modèle à trois dimensions de Peterson et Roger	99
Tableau 28 : Modèle à trois catégories de Feldman et Bolino	99
Tableau 29 : Typologie de groupes de salariés en fonction des espaces de choix	107
Tableau 30 : Dates clés du développement d'un système d'orientation	109
Tableau 31 : Acteurs de l'orientation	111
Tableau 32 : Conseil en évolution professionnelle	113
Tableau 33 : Approches du concept de métier	120
Tableau 34 : Métiers avec le plus de difficultés de recrutement	121
Tableau 35 : Métiers émergents	122
Tableau 36 : Méthode de prospective des métiers	141

Tableau 37 : Méthode de prospective des trajectoires professionnelles	143
Tableau 38 : Critères d'échantillonnage.....	144
Tableau 39 : Échelle de mesure	148
Tableau 40 : Codage thématique.....	157
Tableau 41 : Résultats des entretiens	158
Tableau 42 : Répartition des ancrs de carrière selon le sexe	159
Tableau 43 : Répartition des ancrs de carrière selon l'âge	160
Tableau 44 : Répartition des ancrs de carrière selon le niveau d'éducation	160
Tableau 45 : Répartition des ancrs de carrière selon la catégorie socioprofessionnelle	161
Tableau 46 : Multiplicité des ancrs de carrière.....	162
Tableau 47 : Résultats du questionnaire.....	164
Tableau 48 : Répartition des ancrs de carrière selon le sexe	164
Tableau 49 : Répartition des ancrs de carrière selon l'âge	165
Tableau 50 : Répartition des ancrs de carrière selon le niveau d'éducation	166
Tableau 51 : Répartition des ancrs de carrière selon la catégorie socioprofessionnelle	167
Tableau 52 : Multiplicité des ancrs de carrière.....	168
Tableau 53 : Ancrs de carrière identifiées dans les industries alimentaires	169
Tableau 54 : Experts de la fonction ressources humaines	171
Tableau 55 : Synthèse des scénarios prospectifs.....	182
Tableau 56 : Quatre catégories d'ancrs de carrière	193

BIBLIOGRAPHIE

A

- À COMPÉTENCE ÉGALE, 2014a. *L'accès à l'emploi et les juniors* [document PDF]. Mai 2014. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.acompetenceegale.com/images/documents/Ressource_Doc_RC/Barom%C3%A8tre/Rapport_d%C3%A9tude_Les_juniors__lacc%C3%A8s_%C3%A0_lemploi.pdf
- À COMPÉTENCE ÉGALE, 2014b. *L'accès à l'emploi et les seniors* [document PDF]. Mai 2014. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.acompetenceegale.com/images/documents/Ressource_Doc_RC/Barom%C3%A8tre/Rapport_d%C3%A9tude_Les_seniors__lacc%C3%A8s_%C3%A0_lemploi.pdf
- ABELE, Andrea E. et SPURK, Daniel, 2009. How do Objective and Subjective Career Success Interrelate Over Time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [en ligne], décembre 2009, vol. 82, n° 4, pp. 803-824. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2044-8325. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1348/096317909X470924> [accès par abonnement]
- ABES, 2016. *Guide du doctorant* [document PDF]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.abes.fr/content/download/3718/15727/version/1/file/Nouveau_guide_doctorant_2016.pdf
- ABESSOLO, Marc, HIRSCHI, Andreas et ROSSIER, Jérôme, 2019. Development and Validation of a Multidimensional Career Values Questionnaire: A Measure Integrating Work Values, Career Orientations, and Career Anchors. *Journal of Career Development* [en ligne], 1 mai 2019, pp. 1-17. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-8453. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/0894845319846567> [accès par abonnement]
- ABESSOLO, Marc, ROSSIER, Jérôme et HIRSCHI, Andreas, 2017. Basic Values, Career Orientations, and Career Anchors: Empirical Investigation of Relationships. *Frontiers in Psychology* [en ligne], 12 septembre 2017, vol. 8, n° 1556. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2296-2565. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01556>
- ABRAHAM, Ivin, 2019. Relation between Career Orientations of Employees and Their Intention to Stay: A Study of the Hotel Industry. *The Research Journal of Social Sciences* [document PDF], janvier 2019, vol. 10, n° 1, pp. 64-73. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0025-1348. Disponible à l'adresse : <http://www.aensi.in/assets/uploads/doc/66071-64-73.14406.pdf>
- ABRAHAM, Jocelyne et al., 2016. Chapitre 24. Le métier de chargé de la mobilité et des parcours professionnels. In : SCOUARNEC, Aline et POILPOT-ROCABOY, Gwénaëlle (dir.). *Quels métiers RH pour demain ?* Malakoff : Dunod, pp. 255-283. ISBN 978-2-10-074311-7
- Accord national interprofessionnel du 5 octobre 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels [document PDF]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.droit-de-la-formation.fr/IMG/pdf/Accord_general_du_5_octobre_2009_signe.pdf
- Accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013 relatif à la formation professionnelle [document PDF]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2014/0013/boc_20140013_0000_0011.pdf
- Accord national interprofessionnel du 22 février 2018 pour l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance [document PDF]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://reforme.centre-inffo.fr/wp-content/uploads/2018/03/ani_finalise_du_22_fevrier_2018.pdf
- ADECCO GROUPE FRANCE et al., 2018. *Observatoire des trajectoires professionnelles : quels accompagnements des trajectoires professionnelles en France ?* [document PDF]. Mai 2018. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.groupe-adecco.fr/wp-content/uploads/2018/05/Rapport-final-Observatoire-des-Trajectoires-Professionnelles-3eme-Edition-2018.pdf>

- ADP, 2012. *Employee Satisfaction vs. Employee Engagement: Are They the Same Thing?* [document PDF]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.adp.com/~media/RI/whitepapers/Employee%20Engagement%20vs%20Employee%20Satisfaction%20White%20Paper.ashx>
- AFNOR, 2011. *Responsabilité sociétale et ISO 26000 : comprendre et mettre en œuvre*. La Plaine Saint-Denis. ISBN 978-2-12-213111-4
- AFNOR, 2017. *NF ISO 30409 : management des ressources humaines – gestion prévisionnelle de la main d'œuvre* [en ligne]. Avril 2017. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-iso-30409/management-des-ressources-humaines-gestion-previsionnelle-de-la-main-d-oeuvre/article/843237/fa183337> [accès par abonnement]
- AFSA ESSAFI, Cédric et BUFFETEAU, Sophie, 2006. L'activité féminine en France : quelles évolutions récentes, quelles tendances pour l'avenir ? *Économie et statistique* [en ligne], n° 398-399, pp. 85-97. [Consulté le 31 mai 2019] ISSN 0336-1454. Disponible à l'adresse : https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_2006_num_398_1_7118
- AKOUM, Rafah, 2013. L'intention d'accepter une mobilité intra-organisationnelle : proposition d'un modèle de recherche. *24^e Congrès de l'AGRH* [document PDF], du 20 au 22 novembre 2013 à Paris. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2013-akoum.pdf>
- ALAVI, S. B., MOTEABBED, Sh. et ARASTI, M. R., 2012. A Qualitative Investigation of Career Orientations of a Sample of Iranian Software Engineers. *Scientia Iranica* [en ligne], vol. 19, n° 3, pp. 662-673. ISSN 1026-3098. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.scient.2011.08.033>
- ALBERTINI, Julien et al., 2016. Emploi agrégé, polarisation des emplois et inégalités de salaire : une comparaison transatlantique. *Revue française d'économie* [en ligne], vol. 31, n° 1, pp. 11-64. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0769-0479. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rfe.161.0011> [accès par abonnement]
- ALBRECHT, James W., BJÖRKLUND, Anders et VROMAN, Susan, 2003. Is There a Glass Ceiling in Sweden? *Journal of Labor Economics* [en ligne], janvier 2003, vol. 21, n° 1, pp. 145-177. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0734-306X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1086/344126> [accès par abonnement]
- ALIMO-METCALFE, Beverly, 2007. Les sexes et le leadership : un plafond de verre ou de béton armé ? *Télescope* [document PDF], vol. 13, n° 4, pp. 14-41. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1203-3294. Disponible à l'adresse : http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_13_no_4/Telv13n4alimo.pdf
- ALIS, David et al., 2011. *GRH : une approche internationale*. 3^e éd. Bruxelles : De Boeck. ISBN 978-2-8041-6210-8
- ALLARD-POESI, Florence et MARÉCHAL, Garance, 2014. Chapitre 2. Construction de l'objet de recherche. In : THIETART, Raymond-Alain (dir.). *Méthodes de recherche en management*. 4^e éd. Paris : Dunod, pp. 47-75. Management sup : management, ressources humaines. ISBN 978-2-10-071109-3
- ALLARD-POESI, Florence et PERRET, Véronique, 2014. Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In : THIETART, Raymond-Alain (dir.). *Méthodes de recherche en management*. 4^e éd. Paris : Dunod, pp. 14-46. Management sup : management, ressources humaines. ISBN 978-2-10-071109-3
- ALONZO, Philippe et CHARDON, Olivier, 2006. Les salariés non qualifiés ont-ils un avenir professionnel. In : BÉRET, Pierre et al. (dir.). *Transitions professionnelles et risques : XIII^{es} journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail* [document PDF]. Marseille : Céreq, juin 2006, pp. 207-217. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-2-11-095576-0. Relief, n° 15. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/594/9047/file/Relief15.pdf>
- ALTER, Norbert, 2011. Don, ingratitude et management : suicide et désengagement au travail. *Revue française de gestion* [en ligne], vol. 2, n° 211, pp. 47-61. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0338-4551. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3166/RFG.211.47-61>
- ALTER, Norbert, 2012. Chapitre 8 – Don et échange social. In : ALTER, Norbert (dir.). *Sociologie du monde du travail*. 2^e éd. Paris : Presses universitaires de France, pp. 141-158. Quadrige. ISBN 978-2-13-060641-3

- AMADIEU, Jean-François, 2013. *DRH : le livre noir. Embauches, salaires, carrières... la vérité qui dérange*. Paris : Seuil. Points. ISBN 978-2-7578-3981-2
- AMBLER, Tim et BARROW, Simon, 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management* [en ligne], décembre 1996, vol. 4, n° 3, pp. 185-206. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1350-231X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42> [accès par abonnement]
- ANANTHANARAYANAN, Arjun et PRIYADARSHINI, R. G., 2018. Engineering Careers to Enhance Organizational Commitment among Employees in the IT Industry. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* [en ligne], vol. 390, n° 1, pp. 1-8. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1757-8981. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1088/1757-899X/390/1/012015>
- ANDREEA-ELENA, Mustata, 2014. The Role of Gender in the Formation of Vocational Interests and Career Orientation in Adolescence. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [en ligne], 22 avril 2014, vol. 127, pp. 240-244. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1877-0428. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.248>
- ANIA, 2018. *Accompagner les entreprises du premier secteur industriel de France vers une alimentation toujours plus saine, sûre, durable et accessible à tous* [document PDF]. Juillet 2018. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ania.net/wp-content/uploads/2018/10/plaquette_ANIA_WEB-1.pdf
- ANR, 2016. *Plan d'action 2017* [document PDF]. 18 juillet 2016. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.agence-nationale-recherche.fr/fileadmin/aap/2017/ANR-plan-action-2017.pdf>
- APEC, 2015. *Les métiers en émergence au travers des offres d'emploi* [document PDF]. Paris, janvier 2015. [Consulté le 31 mai 2019]. Les études de l'emploi cadre, n° 2015-02. ISBN 978-2-7336-0792-3. Disponible à l'adresse : https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/les_metiers_en_emergence_au_travers_des_offres_apec/05cab6c3cb4bc97130f6e1d49c58bb87.pdf
- ARGAWAL, Ritu, DE, Prabuddha et FERRATT, Thomas W., 2002. Explaining an IT Professional's Preferred Employment Duration: Empirical Tests of a Causal Model of Antecedents. *SIGCPR '02* [en ligne], du 14 au 16 mai 2002 à Kristiansand, pp. 14-24. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 1-58113-466-5. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1145/512360.512364> [accès par abonnement]
- ARGOUARC'H, Julie et CALAVREZO, Oana, 2013. La répartition des hommes et des femmes par métiers : une baisse de la ségrégation depuis 30 ans. *Dares analyses* [document PDF], décembre 2013, n° 079. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2109-4128. Disponible à l'adresse : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-079.pdf>
- ARGYRIS, Chris, 1960. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL : Dorsey Press. The Dorsey Series in Anthropology and Sociology.
- ARNOLD, John, COOMBS, Crispin R. et GUBLER, Martin, 2017. Career Anchors and Preferences for Organizational Career Management: A Study of Information Technology Professionals in Three European Countries. *The International Journal of Human Resource Management* [en ligne], 4 octobre 2017, pp. 1-33. ISSN 0958-5192. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380058> [accès par abonnement]
- Article L131-1. *Code de l'éducation* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006524422&cidTexte=LEGITEXT000006071191>
- Article L4153-1. *Code du travail* [en ligne]. Modifié par Loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 – Article 16. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000024422145&cidTexte=LEGITEXT000006072050>
- Article L6111-1. *Code du travail* [en ligne]. Modifié par la Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 – Article 1 (v) et la Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 – Article 24. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000028697726&cidTexte=LEGITEXT000006072050>

- Article L6111-6. *Code du travail* [en ligne]. Modifié par la Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 – Article 39 (V). [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000028688787&cidTexte=LEGI TEXT000006072050>
- ARTHUR, Michael B., HALL, Douglas T. et LAWRENCE, Barbara S., 1989. 1. Generating New Directions in Career Theory: The Case for a Transdisciplinary Approach. In : ARTHUR, Michael B., HALL, Douglas T. et LAWRENCE, Barbara S. (dir.). *Handbook of Career Theory*. New York, NY : Cambridge University Press, pp. 7-25. ISBN 978-0-521-38944-0
- ARTHUR, Michael B., KHAPOVA, Svetlana N. et RICHARDSON, Julia, 2017. *An Intelligent Career: Taking Ownership of Your Work and Your Life*. Oxford : Oxford University Press. ISBN 978-0-19-049413-1
- ARTHUR, Michael B., KHAPOVA, Svetlana N. et WILDEROM, Celeste P. M., 2005. Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], mars 2005, vol. 26, n° 2, pp. 177-202. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/job.290> [accès par abonnement]
- ARTHUR, Michael B. et ROUSSEAU, Denise M., 1996a. 1. Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle. In : ARTHUR, Michael B. et ROUSSEAU, Denise M. (dir.). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford : Oxford University Press, pp. 3-22. ISBN 978-0-19-514958-6
- ARTHUR, Michael B. et ROUSSEAU, Denise M., 1996b. 22. Conclusion: A Lexicon for the New Organizational Era. In : ARTHUR, Michael B. et ROUSSEAU, Denise M. (dir.). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford : Oxford University Press, pp. 370-382. ISBN 978-0-19-514958-6
- ASSEMBLÉE NATIONALE, 2009. *Une prise de conscience universelle : les dates-clés du développement durable* [en ligne]. Décembre 2009. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.assemblee-nationale.fr/12/controle/delat/dates.asp>
- AUBERT, Nicole 2006. Un individu paradoxal. In : AUBERT, Nicole (dir.). *L'individu hypermoderne*. 2^e éd., Toulouse : Érès, pp. 11-24. Sociologie clinique. ISBN 2-7492-0312-0
- AUER, Peter et GAZIER, Bernard, 2008. *L'introuvable sécurité de l'emploi*. Nouv. éd. Paris : Flammarion. Champs. ISBN 978-2-08-121318-0
- AVARAP, 2014. *Étude : le travail des cadres, horizon 2025* [document PDF]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://avarap.asso.fr/offres/doc_inline_src/471/Presentation+Etude+Avarap+Cadres.pdf
- AVENIER, Marie-José, 2009. Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique. *Management et avenir* [en ligne], vol. 10, n° 30, pp. 188-206. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.030.0188>
- AVENIER, Marie-José et GAVARD-PERRET, Marie-Laure, 2012. Chapitre 1. Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In : GAVARD-PERRET, Marie-Laure et al. (dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. 2^e éd. Montreuil : Pearson, pp. 11-62. ISBN 978-2-7440-7604-6
- AVENIER, Marie-José et SCHMITT, Christophe, 2007. Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue française de gestion* [en ligne], vol. 5, n° 174, pp. 25-42. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0338-4551. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3166/rfg.174.25-42>
- AYDOGMUS, Ceren, 2018. Millennials' Career Attitudes: The roles of Career Anchors and Psychological Empowerment. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences* [document PDF], juin 2018, vol. 8, n° 6, pp. 1-23. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2222-6990. Disponible à l'adresse : http://hrmars.com/hrmars_papers/Millennials%E2%80%99_Career_Attitudes_The_roles_of_Career_Anchors_and_Psychological_Empowerment.pdf

B

- BACKHAUS, Kristin et TIKOO, Surinder, 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International* [en ligne], vol. 9, n° 5, pp. 501-517. [Consulté 31 mai 2019]. ISSN 1362-0436. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/13620430410550754> [accès par abonnement]
- BAKER, Reg et al., 2013. Summary Report of the AAPOR Task Force on Non-Probability Sampling. *Journal of Survey Statistics and Methodology* [en ligne], 1^{er} novembre 2013, vol. 1, n° 2, pp. 90-143. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2325-0984. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1093/jssam/smt008> [accès par abonnement]
- BARBIER, Jean-Claude et NADEL, Henri, 2000. *La flexibilité du travail et de l'emploi*. Paris : Flammarion. Dominos, n° 217. ISBN 2-08-035724-7
- BARCLAY, W. Brent, CHAPMAN, Jared Ray et BROWN, Bruce L., 2013. Underlying Factor Structure of Schein's Career Anchor Model. *Journal of Career Assessment* [en ligne], vol. 21, n° 3, pp. 430-451. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1069-0727. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/1069072712475179> [accès par abonnement]
- BARDIN, Laurence, 2013. *L'analyse de contenu*. 2^e éd. Paris : Presses universitaires de France. Quadrige : manuels. ISBN 978-2-13-062790-6
- BARDWICK, Judith M., 1986. *The Plateauing Trap: How to Avoid It in Your Career... and Your Life*. New York, NY : Amacom. ISBN 0-8144-5871-8
- BARON, Xavier et al., 2012. *Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre* [document PDF]. Paris : IAE Paris, octobre 2012. [Consulté le 31 mai 2019]. Rapport pour la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, vol. 1. Disponible à l'adresse : https://www.iae-paris.com/sites/default/files/Rapport%20Gregor_GPEC_DARES%20vol%201_Final_%207octobre%202012.pdf
- BARUCH, Yehuda, 2004. *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow : Pearson Education. ISBN 978-0-273-67800-7
- BARLEY, Stephen R., 1989. 3. Careers, Identities, and Institutions: The Legacy of the Chicago School of Sociology. In : ARTHUR, Michael B., HALL, Douglas T. et LAWRENCE, Barbara S. (dir.). *Handbook of Career Theory*. New York, NY : Cambridge University Press, pp. 41-65. ISBN 978-0-521-38944-0
- BAROUDI, Jack J., 1988. The Career Needs of IS Personnel: Does the Dual Career Ladder Work? *System Sciences* [en ligne], vol. 4, pp. 171-180. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1109/HICSS.1988.11982> [accès par abonnement]
- BARTH, Thomas J., 1993. Career Anchor Theory. *Review of Public Personnel Administration* [en ligne], vol. 13, n° 4, pp. 27-42. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0734-371X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/0734371X9301300403> [accès par abonnement]
- BARTHE, Nicole et BELABBES, Kaoutar, 2016. La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management et avenir* [en ligne], vol. 1, n° 83, pp. 95-113. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.083.0095> [accès par abonnement]
- BARUCH, Yehuda, 2006. Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review* [en ligne], juin 2006, vol. 6, n° 2, pp. 125-138. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1053-4822. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002> [accès par abonnement]
- BARUCH, Yehuda et VARDI, Yoav, 2016. A Fresh Look at the Dark Side of Contemporary Careers: Toward a Realistic Discourse. *British Journal of Management* [en ligne], avril 2016, vol. 27, n° 2, pp. 355-372. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1467-8551. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12107>
- BARUEL BENCHERQUI, Dominique, LE FLANCHEC, Alice et MULLENBACH-SERVAYRE, Astrid, 2011. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management et avenir* [en ligne], vol. 8, n° 48, pp. 14-36. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.048.0014>

- BASTIANI GUTHLEBER, Émilie, 2010. *Passage : un abécédaire de la gestion des âges*. Paris : AFMD. ISBN 979-10-92358-04-9
- BAUMARD, Philippe et al., 2014. Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. In : THIETART, Raymond-Alain (dir.). *Méthodes de recherche en management*. 4^e éd. Paris : Dunod, pp. 261-296. Management sup : management, ressources humaines. ISBN 978-2-10-071109-3
- BAUMARD, Philippe et IBERT, Jérôme, 2014. Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ? In : THIETART, Raymond-Alain (dir.). *Méthodes de recherche en management*. 4^e éd. Paris : Dunod, pp. 105-128. Management sup : management, ressources humaines. ISBN 978-2-10-071109-3
- BCG et MALAKOFF MÉDÉRIC, 2018. *Intelligence artificielle et capital humain : quels défis pour les entreprises ?* [document PDF]. Paris : BCG, mars 2018. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.lecomptoirmm.com/wp-content/uploads/2018/03/etude-ia.pdf>
- BEAUCAGE, André et BELLEMARE, Guy, 2007. La diversité du succès des travailleurs autonomes. *Recherches sociographiques* [en ligne], août 2007, vol. 48, n° 2, pp. 11-36. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0034-1282. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.7202/016409ar>
- BEAUCAGE, André, GOSELIN, Eric et BELLEMARE, Guy, 2006. Les aspirations des travailleurs autonomes et leur succès entrepreneurial. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* [en ligne], vol. 19, n° 3, pp. 269-292. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0827-6331. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/08276331.2006.10593371> [accès par abonnement]
- BEAUCAGE, André, LAPLANTE, Normand et LÉGARÉ, Renée, 2004. Le passage au travail autonome : choix imposé ou choix qui s'impose ? *Relations industrielles* [en ligne], vol. 59, n° 2, pp. 345-378. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0034-379X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.7202/009545ar>
- BEAUCHESNE, Lucie et RIBEROLLES, Anne, 2000. *Réussir son projet professionnel*. Paris : L'Étudiant. Les guides de l'Étudiant. ISBN 2-86745-937-0
- BEAUPRÉ, Daniel et al., 2008. Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie* [en ligne], vol. 14, n° 33, pp. 77-140. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1260-1705. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rips.033.0077> [accès par abonnement]
- BECK, Jeffrey et LA LOPA, Joseph M., 2001. An Exploratory Application of Schein's Career Anchors Inventory to Hotel Executive Operating. *International Journal of Hospitality Management* [en ligne], vol. 20, n° 1, pp. 15-28. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0278-4319. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00035-9)
- BECK, Jeffrey, LA LOPA, Joseph M. et HU, Amber, 2003. Career Anchors of Hospitality and Tourism Educators. *Journal of Hospitality & Tourism Education* [en ligne], 24 mai 2003, vol. 15, n° 4, pp. 5-12. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1096-3758. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/10963758.2003.10696771>
- BECK, Simon et VIDALENC, Joëlle, 2016. Une photographie du marché du travail en 2015 : le chômage se stabilise, mais les chômeurs de longue durée restent nombreux. *Insee Première* [document PDF], 13 juin 2016, n° 1602. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0997-3192. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2121578/ip1602.pdf>
- BÉDUWÉ, Catherine, 2005. 22. Peut-on parler de relation formation-emploi au sein des emplois non qualifiés ? In : GIRET, Jean-François, LOPEZ, Alberto et ROSE, José (dir.). *Des formations pour quels emplois ?* Paris : La Découverte, pp. 348-365. Recherches. ISBN 978-2-7071-4693-9
- BELET, Daniel 2008. À la recherche des cadres dirigeants de demain. *L'Expansion Management Review* [en ligne], vol. 1, n° 128, pp. 95-102. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1254-3179. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/emr.128.0095>
- BELGHITI-MAHUT, Sophia, 2004. Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue française de gestion* [en ligne], vol. 4, n° 151, pp. 145-160. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0338-4551. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3166/rfg.151.145-160>
- BELGHITI-MAHUT, Sophia et BASTID, Fabienne, 2006. Chapitre 7. Les femmes et le plafond de verre. In : EL AKREMI, Assâad, GUERRERO, Sylvie et NEVEU, Jean-Pierre (dir.). *Comportement organisationnel. Vol. 2 : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. Bruxelles : De Boeck, pp. 207-222. Méthodes et recherches. ISBN 978-2-8041-5190-4

- BELLINI, Stéphane, 2010. Chapitre 1. Le calibrage anthropologique : une tentative d'explication de la discrimination par l'âge dans le monde du travail. In : BARTH, Isabelle et FALCOZ, Christophe (dir.). *Nouvelles perspectives en management de la diversité : égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*. Cormelles-le-Royal : EMS, pp. 31-46. Gestion en liberté. ISBN 978-2-84769-125-2
- BEM, Daryl J., 1972. Self-Perception Theory. *Advances in Experimental Social Psychology* [en ligne], vol. 6, pp. 1-62. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0065-2601. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60024-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60024-6) [accès par abonnement]
- BENDER, Anne-Françoise et PIGEYRE, Frédérique, 2008. Chapitre 5. Carrières des femmes entre opportunités, contraintes et choix. In : CORNET, Annie, LAUFER, Jacqueline et BELGHITI-MAHUT, Sophia (dir.). *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : Vuibert, pp. 85-104. Collection « recherche » de l'AGRH. ISBN 978-2-7117-6934-6
- BENDL, Regine et SCHMIDT, Angelika, 2010. From "Glass Ceilings" to "Firewalls" – Different Metaphors for Describing Discrimination. *Gender, Work and Organization* [en ligne], septembre 2010, vol. 17, n° 5, pp. 612-634. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1468-0432. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00520.x> [accès par abonnement]
- BERELSON, Bernard, 1971. *Content Analysis in Communication Research*. New York, NY : Hafner.
- BERGER, Gaston, 1957. Sciences humaines et prévision. *Revue des deux mondes* [en ligne], février 1957, pp. 417-426. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.revuedesdeuxmondes.fr/article-revue/sciences-humaines-et-prevision/>
- BERGER, Gaston, 2008. L'attitude prospective. In : DURANCE, Philippe (dir.). *De la prospective : textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*. 2^e éd. Paris : L'Harmattan, pp. 87-92. Prospective. ISBN 978-2-296-04180-6
- BERGER, Magali et CHAPPERT, Florence, 2007. *Analyse de 40 accords de GPEC. Volet 1 : préambules et enjeux* [document PDF]. Lyon : ANACT, juin 2007. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.dialogue-social.fr/files_upload/documentation/200809111410510.GPECanact.pdf
- BERNARD, Pascal et al., 2012. Chapitre 20. Le label diversité. In : PERETTI, Jean-Marie (dir.). *L'encyclopédie des diversités*. Cormelles-le-Royal : EMS, pp. 155-159. Questions de société. ISBN 978-2-84769-299-0
- BERNAUD, Jean-Luc, 2006. Chapitre 26. Comment mener un entretien dans la perspective du counseling de carrière ? In : LÉVY-LEBOYER, Claude, LOUCHE, Claude et ROLLAND, Jean-Pierre (dir.). *RH : les apports de la psychologie du travail. 1. Management des personnes*. Nouv. éd. Paris : Éditions d'Organisation, pp. 463-481. Références. ISBN 978-2-7081-3462-1
- BERTAUX, Daniel, DELCROIX, Catherine et PFEFFERKORN, Roland, 2014. Introduction générale. Un processus de précarisation généralisée ? In : BERTAUX, Daniel, DELCROIX, Catherine et PFEFFERKORN, Roland (dir.). *Précarités : contraintes et résistances*. Paris : L'Harmattan, pp. 17-38. Logiques sociales. ISBN 978-2-343-01903-1
- BERTHET, Thierry et al., 2010. La place des dynamiques territoriales dans la régulation de l'orientation scolaire. *Formation emploi* [en ligne], n° 109, pp. 37-52. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0759-6340. Disponible à l'adresse : <http://formationemploi.revues.org/2735>
- BERTON, Fabienne, HUIBAN, Jean-Pierre et NORTIER, Frédérique, 2011. Les carrières salariales des hommes et des femmes : quelle convergence sur longue période ? *Travail et emploi* [en ligne], vol. 1, n° 125, pp. 9-25. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0224-4365. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5048>
- BEST, Francine, 1999. *L'échec scolaire*. 2^e éd. Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je ?, n° 636. ISBN 978-2-13-048361-8
- BESTER, C. L. et MOUTON, T., 2006. Differences Regarding Job Satisfaction and Job Involvement of Psychologists with Different Dominant Career Anchors. *Curationis* [en ligne], août 2006, vol. 29, n° 3, pp. 50-55. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0379-8577. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4102/curationis.v29i3.1095>
- BHATT, Alka Singh, 2011. A Career Anchor Perspective of Employees in a Large Company. *International Conference on Advancements in Information Technology* [en ligne], vol. 20, pp. 265-270. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://pdfs.semanticscholar.org/ee85/6f284290f3b4020796be73f117f8cb817209.pdf>

- BIGEON, Christine, DOSNON, Odile et GUICHARD, Jean, 2010. Que montre la télévision des professions et des professionnel(le)s ? Genre des métiers représentés et choix d'orientation des jeunes. *Travail, genre et sociétés* [en ligne], vol. 39, n° 3. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0249-6739. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4000/osp.2865>
- BIGI, Maëlezig et al., 2015. *Travailler au XXI^e siècle : des salariés en quête de reconnaissance*. Paris : Robert Laffont. Le monde comme il va. ISBN 978-2-221-14474-9
- BIGLIARDI, Barbara et DORMIO, Alberto Ivo, 2009. R&D Personnel Career Routes: An Exploratory Study. *Journal of Technology Management and Innovation* [en ligne], 2009, vol. 4, n° 1, pp. 8-21. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0718-2724. Disponible à l'adresse : <http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/art101>
- BIRD, Allan, 1994. Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], juillet 1994, vol. 15, n° 4, pp. 325-344. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/job.4030150404> [accès par abonnement]
- BLAU, Peter M., 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY : John Wiley and Sons.
- BLOOR, Michael et al., 2001. *Focus Groups in Social Research*. Londres : Sage. ISBN 0-7619-5743-X
- BOISARD, Pierre, 2009. *Le nouvel âge du travail*. Paris : Hachettes Littératures. Tapage. ISBN 978-2-01-235947-5
- BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Ève, 2011. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Nouv. éd. Paris : Gallimard. Collection Tel, n° 380. ISBN 978-2-07-013152-5
- BONVALOT, Guy, 1992. Le projet émancipateur. In : RECHERCHE OPÉRATOIRE EN PSYCHOLOGIE ET SCIENCES SOCIALES (dir.). *Le projet : un défi nécessaire face à une société sans projet*. Paris : L'Harmattan, pp. 397-403. Logiques sociales. ISBN 2-7384-1583-0
- BOOTH, Alison L., FRANCESCONI, Marco et FRANK, Jeff, 2003. A Sticky Floors Model of Promotion, Pay, and Gender. *European Economic Review* [en ligne], avril 2003, vol. 47, n° 2, pp. 295-322. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0014-2921. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(01\)00197-0](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(01)00197-0) [accès par abonnement]
- BORGETTO, Michel, 2008. Égalité, différenciation et discrimination ; ce que dit le droit. *Informations sociales* [en ligne], vol. 4, n° 148, pp. 8-17. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0046-9459. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2008-4-page-8.htm>
- BORRAS, Isabelle et al., 2008. *Le pilotage de l'orientation tout au long de sa vie : le sens des réformes* [document PDF]. Marseille : Céreq, juillet 2008. [Consulté le 31 mai 2019]. NEF, n° 29. ISBN 978-2-11-096916-3. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/488/6503/file/nef29.pdf>
- BORRAS, Isabelle et ROMANI, Claudine, 2010. Orientation et politiques publiques : évolutions nationales, enjeux internationaux. *Formation emploi* [en ligne], 15 mars 2010, n° 109, pp. 9-22. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0759-6340. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2847>
- BOSSE, Nathalie et GUÉGNARD, Christine, 2007. Les représentations des métiers par les jeunes : entre résistances et avancées. *Travail, genre et sociétés* [en ligne], vol. 2, n° 18, pp. 27-46. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1294-6303. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/tgs.018.0027>
- BOUFFARTIGUE, Paul, 2015. Chapitre VI. Le salariat intermédiaire sous tensions. In : BOUFFARTIGUE, Paul (dir.). *Le retour des classes sociales : inégalités, dominations, conflits*. Nouv. éd. Paris : La Dispute, pp. 113-125. États des lieux. ISBN 978-2-84303-254-7
- BOUGRAB, Jeannette, 2007. *Les discriminations positives : coup de pouce à l'égalité ?* Paris : Dalloz. À savoir. ISBN 978-2-247-07300-9
- BOULTE, Patrick, 1995. *Individus en friche : essai sur l'exclusion*. Paris : Desclée de Brouwer. Éthique sociale. ISBN 978-2-220-03599-4
- BOURDIEU, Pierre, 1971. Reproduction culturelle et reproduction sociale. *Social Science Information* [en ligne], 1 avril 1971, vol. 10, n° 2, pp. 45-79. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0539-0184. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/053901847101000203> [accès par abonnement]
- BOURDIEU, Pierre, 1989. *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*. Paris : Éditions de Minuit. Le sens commun, n° 83. ISBN 978-2-7073-1278-5

- BOURDIEU, Pierre, 1998. *La domination masculine*. Paris : Seuil. Libre. ISBN 978-2-02-035251-2
- BOURDIEU, Pierre et PASSERON, Jean-Claude, 1990. *Les héritiers : les étudiants et la culture*. Paris : Éditions de Minuit. Le sens commun. ISBN 978-2-7073-0081-2
- BOURGUIGNON, David et HERMAN, Ginette, 2015. 7. Les individus stigmatisés face aux programmes de lutte contre les discriminations. In : RINGELHEIM, Julie, HERMAN, Ginette et REA, Andrea (dir.). *Politiques antidiscriminatoires*. Louvain-le-Neuve : De Boeck, pp. 139-155. Ouvertures politiques : recherches. ISBN 978-2-8041-8532-9
- BOURGUIGNON, François, 2012. *La mondialisation de l'inégalité*. Paris : Seuil. La république des idées. ISBN 978-2-02-103196-6
- BOURION, Christian, 2008. La responsabilité sociale des entreprises comme moyen de pression : l'ère du soupçon, les nouveaux acteurs et leurs révélations. Enquête sur Internet. *Revue internationale de psychosociologie* [en ligne], vol. 14, n° 33, pp. 35-64. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1260-1705. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/riips.033.0035> [accès par abonnement]
- BOURNOIS, Frank, LIVIAN, Yves-Frédéric et THOMAS, Jean, 1993. Chapitre 6. Les nouvelles perspectives de la recherche. In : BRABET, Julienne (dir.). *Repenser la gestion des ressources humaines ?* Paris : Economica, pp. 213-247. Gestion. ISBN 978-2-7178-2557-2
- BOUTIGNY, Erwan, 2005. Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? *Management et avenir* [en ligne], vol. 2, n° 4, pp. 59-69. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.004.0059>
- BOUTINET, Jean-Pierre, 2014. *Psychologie des conduites à projet*. 6^e éd. Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je ?, n° 2770. ISBN 978-2-13-062748-7
- BOUTINET, Jean-Pierre et BRÉCHET, Jean-Pierre, 2014. *Logiques de projet, logiques de profit : convergences ou oppositions ?* Lyon : Chronique Sociale. Comprendre la société : l'essentiel. ISBN 978-2-36717-035-0
- BOWEN, Howard Rothmann, 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, NY : Harper and Brothers.
- BOYER, Luc, 2004. Avenir du management et management de l'avenir : la place du métier. *Management et avenir* [en ligne], vol. 1, n° 1, pp. 7-21. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.001.0007>
- BOYER, Luc et SCOUARNEC, Aline, 1999. *Les nouveaux marchands*. Caen : EMS. ISBN 978-2-912647-39-9
- BOYER, Luc et SCOUARNEC, Aline, 2002. *La prospective métier : définition, intérêts et proposition méthodologique* [en ligne]. Paris : DMSP. [Consulté 31 mai 2019]. Cahier de recherche DMSP. Disponible à l'adresse : <https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/4668/453D7D5Ed01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BOYER, Luc et SCOUARNEC, Aline, 2005. Chapitre I. La prospective des métiers. In : BOYER, Luc et SCOUARNEC, Aline (dir.). *L'observatoire des métiers : concepts et graphiques*. Colombelles : EMS, pp. 21-36. Questions de société. ISBN 978-2-84769-055-2
- BOYER, Luc et SCOUARNEC, Aline, 2009. *La prospective des métiers*. Cormelles-le-Royal : EMS. Questions de société. ISBN 978-2-84769-104-7
- BREGEON, Philippe, 2015. Les jeunes peu qualifiés : une diversité de positions sur le marché du travail. *Formation emploi* [en ligne], vol. 4, n° 132, pp. 139-158. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0759-6340. Disponible à l'adresse : <http://formationemploi.revues.org/4613>
- BRILLET, Franck, GARCIA, Jean-François et MONTARGOT, Nathalie, 2016. Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation. *Management et avenir* [en ligne], vol. 6, n° 88, pp. 105-130. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.088.0105> [accès par abonnement]
- BRILLET, Franck et GAVOILLE, Franck, 2016. L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel. *Management et avenir* [en ligne], vol. 2, n° 84, pp. 53-72. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.084.0053> [accès par abonnement]

- BRILLET, Franck et HULIN, Annabelle, 2010. Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective. *Management et avenir* [en ligne], vol. 6, n° 36, pp. 245-262. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.036.0245>
- BRISCOE, Jon P., 2006. Protean Career. In : GREENHAUS, Jeffrey H. et CALLANAN, Gerard A. (dir.). *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks, CA : Sage, vol. 2, pp. 649-652. ISBN 1-4129-0537-0
- BRISCOE, Jon P., HALL, Douglas T. et FRAUTSCHY DEMUTH, Rachel L., 2006. Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior* [en ligne], août 2006, vol. 69, n° 1, pp. 30-47. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-8791. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003> [accès par abonnement]
- BRISTOW, Nijel J. A., 2004. *The Beyond Job Satisfaction Fieldbook: Tools and Templates for Maximizing Your Engagement and Vitality a Work*. Washington, DC : IEEE. ISBN 978-0-9741409-0-2
- BROWN, Duane, 2002. 11. The Role of Work Values and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement. In : BROWN, Duane (dir.). *Career Choice and Development*. 4^e éd. San Francisco, CA : Jossey-Bass, pp. 465-509. Business and Management Series. ISBN 0-7879-5741-0
- BROWN, Jonathon D. et MARSHALL, Margaret A., 2006. 1. The Three Faces of Self-Esteem. In : KERNIS, Michael H. (dir.). *Self-Esteem: Issues and Answers. A Sourcebook of Current Perspectives*. New York, NY : Psychology Press, pp. 4-9. ISBN 978-1-84169-420-7
- BRUNET, Sébastien, 2014. Conclusion. Des noces du politique et de la prospective. In : GUYOT, Jean-Luc et BRUNET, Sébastien (dir.). *Construire les futurs : contributions épistémologiques et méthodologiques à la démarche prospective*. Namur : Presses universitaires de Namur, pp. 215-221. Univer'Cité. ISBN 978-2-87037-836-6
- BRUNO, Alain, 2009. *Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron : « Les héritiers : les étudiants et la culture »*. Un renouveau de la sociologie de l'éducation. Paris : Ellipses. Lire. ISBN 978-2-7298-4238-3
- BRUYÈRE, Mireille et LEMISTRE, Philippe, 2006. Risque de chômage et reprise d'emploi : le rôle des compétences. In : BÉRET, Pierre et al. (dir.). *Transitions professionnelles et risques : XIII^{es} journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*. Marseille : Céreq, juin 2006, pp. 197-204. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-2-11-095576-0. Relief, n° 15. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/594/9047/file/Relief15.pdf>
- BRUYÈRE, Mireille et LIZÉ, Laurence, 2010. Emploi et sécurité des trajectoires professionnelles : la nature de l'emploi détermine la sécurité des parcours professionnels. *Économie et statistique* [en ligne], n° 431-432, pp. 95-113. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0336-1454. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3406/estat.2010.8076>
- BUJOLD, Charles et GINGRAS, Marcelle, 2000. *Choix professionnel et développement de carrière : théories et recherche*. 2^e éd. Montréal : Gaëtan Morin. ISBN 2-89105-765-1
- BURKE, Ronald J., 1983. Career Orientations of Type A Individuals. *Psychological Reports* [en ligne], décembre 1983, vol. 53, n° 3, pp. 979-989. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0033-2941. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2466/pr0.1983.53.3.979> [accès par abonnement]
- BVA et BPI GROUP, 2018. *Les salariés français face à l'évolution des métiers* [document PDF]. Boulogne-Billancourt : BVA, 26 mars 2018. [Consulté le 31 mai 2019]. Le baromètre de l'employabilité BPI Group. Disponible à l'adresse : <https://staticswww.bva-group.com/wp-content/uploads/2018/03/BVA-BPI-Group-Les-salari%C3%A9s-fran%C3%A7ais-face-%C3%A0-l%C3%A9volution-des-m%C3%A9tiers-Pr%C3%A9sentation-des-r%C3%A9sultats.pdf>

C

- CADET, Jean-Paul, DIEDERICHS-DIOP, Laurence et LEGAY, Agnès, 2007. Le début de carrière à l'épreuve de la mise en couple et de la parentalité. In : GIRET, Jean-François et al. (dir.). *Ruptures et irréversibilité dans les trajectoires : comment sécuriser les parcours professionnels ? XIV^{es} journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du travail* [document PDF]. Marseille : Céreq, juillet 2007, pp. 367-375. [Consulté le 31 mai 2019]. Relief, n° 22. ISBN 978-2-11-095588-3. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/601/9215/file/relief22.pdf>
- CADIN, Loïc, 1997. Chapitre 4. Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? In : BESSON, Patrick (dir.). *Dedans, dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris : Vuibert, pp. 65-95. Entreprendre. ISBN 2-7117-7985-8
- CADIN, Loïc, DE SAINT GINIEZ, Véronique et PRINGLE, Judith K., 2000. Carrières nomades et contextes nationaux. *Revue de gestion des ressources humaines*, novembre 2000, n° 37, pp. 76-96. ISSN 1163-913X
- CADIN, Loïc et al., 2012. *GRH, gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*. 4^e éd. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-057893-1
- CAHUC, Pierre et ZYLBERBERG, André, 2015. *Les ennemis de l'emploi : le chômage, fatalité ou nécessité ?* 2^e éd. Paris : Flammarion. Champs. ISBN 978-2-08-134263-7
- CAILLAUD, Sabine et FLICK, Uwe, 2017. 8. Focus Group in Triangulation Contexts. In : BARBOUR, Rosaline S. et MORGAN, David L. (dir.). *A New Era in Focus Group Research: Challenges, Innovation and Practice*. Londres : Palgrave Macmillan, pp. 155-177. ISBN 978-1-137-58613-1
- CALLÈDE, Jean-Paul 2015. Le sport saisi dans sa double obligation : pratiquer l'échange et produire du social. *Revue du Mauss* [en ligne], vol. 2, n° 46, pp. 130-147. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1247-4819. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rdm.046.0130>
- CALMAND, Julien, MÉNARD, Boris et MORA, Virginie, 2015. *Faire des études supérieures, et après ? Enquête Génération 2010 – Interrogation 2013* [document PDF]. Marseille : Céreq, septembre 2015. [Consulté le 31 mai 2019]. NEF, n° 52. ISBN 978-2-11-138821-5. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/15163/121827/file/Nef52.pdf>
- CALVÈS, Gwénaële, 2001. Pour une analyse (vraiment) critique et la discrimination positive. *Le débat* [en ligne], vol. 5, n° 117, pp. 163-174. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0246-2346. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/deba.117.0163> [accès par abonnement]
- CALVÈS, Gwénaële, 2004. Les politiques françaises de discrimination positive : trois spécificités. *Pouvoirs* [en ligne], vol. 4, n° 111, pp. 29-40. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0152-0768. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/pouv.111.0029>
- CALVÈS, Gwénaële, 2016. *La discrimination positive*. 4^e éd. Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je ? ISBN 978-2-13-073481-9
- CAMPBELL, Donald T. et STANLEY, Julian C., 1966. *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. 2^e éd. Boston, MA : Houghton Mifflin Company. ISBN 0-395-30787-2
- CAPPELLIN, Paola, 2010. Plafond, parois de verre ou ciel de plomb ? De la persistance des inégalités. *Cahiers du Genre* [en ligne], vol. 1, n° 48, pp. 31-57. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1298-6046. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/cdge.048.0031>
- CARDINAL, Line et LAMOUREUX, Carole, 1992. Le plateau de carrière chez les gestionnaires : diagnostic et intervention. *Gestion* [en ligne], septembre 1992, vol. 17, n° 3, pp. 83-90. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0701-0028. Disponible à l'adresse : <https://www.revuegestion.ca/catalog/product/view/id/617/s/le-plateau-de-carriere-chez-les-gestionnaires-diagnostic-et-intervention/> [accès par abonnement]
- CART, Benoît, HENGUELLE, Valérie et TOUTIN, Marie-Hélène, 2017. Quitter l'entreprise qui a financé une formation : une pratique paradoxale ? *Formation emploi* [en ligne], vol. 1, n° 137, pp. 119-139. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0759-6340. Disponible à l'adresse : <http://formationemploi.revues.org/5017> [accès par abonnement]
- CARVER, Charles S. et SCHEIER, Michael F., 1991. Chapter 10. Self-Regulation and the Self. In : STRAUSS, Jaïne et GOETHALS, George R. (dir.). *The Self: Interdisciplinary Approaches*. New York, NY : Springer, pp. 168-207. ISBN 978-1-4684-8266-9

- CASTEL, Robert, 1999. *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Paris : Gallimard. Folio. ISBN 978-2-07-040994-5
- CASTEL, Robert, 2003. *L'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?* Paris : Seuil. La république des idées. ISBN 2-02-062349-8
- CASTRA, Denis et VALLS, Francis, 2007. *L'insertion malgré tout. L'intervention sur l'offre et la demande : 25 ans d'expérience*. Toulouse : Octarès. Le travail en débats. ISBN 978-2-915346-48-0
- CAZES, Bernard, 1986. *Histoire des futurs : les figures de l'avenir de saint Augustin au XXI^e siècle*. Paris : Seghers. Les visages de l'avenir. ISBN 2-232-10052-9
- CCI FRANCE, 2017. *La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) : domaines d'application* [en ligne]. Mars 2017. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.cci.fr/web/optimiser-les-ressources-humaines/developpement-des-competences/-/asset_publisher/db15/content/la-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-competences-gpec--domaines-d-application
- CEGOS, 2016. *Radioscopie des DRH : enquête de l'observatoire Cegos* [document PDF]. Paris, septembre 2016. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://static2.cegos.fr/actualites/Documents/barometre_cegos_radioscopie_des_DRH_2016.pdf
- CEGOS, 2017. *Les millenials et le travail : l'entreprise au défi* [document PDF]. Paris, avril 2017. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.cegos.fr/Documents/cegos_barometre_les_millenials_et_le_travail.pdf
- CERDIN, Jean-Luc, 2015. *La cogestion des carrières*. Cormelles-le-Royal : EMS. ISBN 978-2-84769-706-3
- CERDIN, Jean-Luc et LE PARGNEUX, Marie, 2010. Career Anchors: A Comparison between Organization-Assigned and Self-Initiated Expatriates. *Thunderbird International Business Review* [en ligne], vol. 52, n° 4, pp. 287-299. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1520-6874. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/tie.20350> [accès par abonnement]
- CERDIN, Jean-Luc et LE PARGNEUX, Marie, 2012. Réussite de la mobilité internationale : l'impact des caractéristiques individuelles liées à la carrière. *Question(s) de management* [en ligne], vol. 2, n° 1, pp. 11-24. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2262-7030. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/qdm.122.0011>
- CHABANET, Didier, 2007. Chômage et exclusion sociale : l'échec européen. *Politique européenne* [en ligne], vol. 1, n° 21, pp. 157-187. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1623-6297. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/poeu.021.0157>
- CHALMERS, Alan F., 1987. *Qu'est-ce que la science ? Récents développements en philosophie des sciences : Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*. Traduit de l'anglais par Michel BIEZUNSKI. Paris : La Découverte. Sciences et société. ISBN 978-2-7071-1713-7
- CHANDRA, Yanto et SHANG, Liang, 2017. An RQDA-based Constructivist Methodology for Qualitative Research. *Qualitative Market Research: An International Journal* [en ligne], vol. 20, n° 1, pp. 90-112. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1352-2752. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/QMR-02-2016-0014> [accès par abonnement]
- CHANG, Christina Ling-Hsing, 2010. The Study of the Turnover of MIS Professionals: The Gap between Taiwanese and US Societies. *International Journal of Information Management* [en ligne], août 2010, vol. 30, n° 4, pp. 301-314. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0268-4012. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.11.002> [accès par abonnement]
- CHANG, Christina Ling-Hsing et al., 2012. Career Anchors and Disturbances in Job Turnover Decisions: A Case Study of IT Professionals in Taiwan. *Information and Management* [en ligne], octobre 2012, vol. 49, n° 6, pp. 309-319. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0378-7206. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.002> [accès par abonnement]
- CHANG, I-Chiu et al., 2007. A Study of Career Anchors and Job Characteristic Preferences of is Students. *Journal of Computer Information Systems* [en ligne], vol. 47, n° 3, pp. 24-33. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2007.11645964> [accès par abonnement]

- CHAPMAN, Jared R., 2016. An Empirically Derived Framework for Conceptualizing Schein's Career Orientation Theory. *Journal of Career Assessment* [en ligne], novembre 2016, vol. 24, n° 4, pp. 669-684. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1069-0727. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/1069072715616109> [accès par abonnement]
- CHAPMAN, Jared Ray et BROWN, Bruce L., 2014. An Empirical Study of the Career Anchors that Govern Career Decisions. *Personnel Review* [en ligne], vol. 43, n° 5, pp. 717-740. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0048-3486. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/PR-01-2013-0017> [accès par abonnement]
- CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey et VIGNOLLES, Alexandra, 2011. Proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur. *22^e Congrès de l'AGRH* [en ligne], du 26 au 28 octobre 2011 à Marrakech. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://drive.google.com/file/d/0Bw-9yYD0pWtvTU1ZaUhnWjEtRVE/view>
- CHARLES, Nicolas, 2015. *Enseignement supérieur et justice sociale : sociologie des expériences étudiants en Europe*. Paris : La Documentation française. Études et recherche. ISBN 978-2-11-009924-2
- CHARMAZ, Kathy, 2006. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Londres : Sage. ISBN 978-0-7619-7352-2.
- CHARMETTANT, Hervé, 2012. Distinguer l'autorité du pouvoir par la légitimité : un enrichissement de l'analyse économique de la relation d'emploi. *Cahiers d'économie politique* [en ligne], vol. 1, n° 62, pp. 37-73. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0154-8344. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/cep.062.0037>
- CHARREIRE PETIT, Sandra et HUAULT, Isabelle, 2002. Chapitre 11. Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management « revisitées ». In : MOURGUES, Nathalie (dir.). *Questions de méthodes en sciences de gestion*. Colombelles : EMS, pp. 297-318. Gestion en liberté. ISBN 2-912647-79-7
- CHÂTEAUNEUF-MALCLÈS, Anne, 2011. Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail : synthèse élaborée à partir de la conférence « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme » qui s'est déroulée le 10 novembre 2010 à Lyon, lors des Journées de l'économie. *Idées économiques et sociales* [en ligne], vol. 2, n° 164, pp. 24-38. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2257-5111. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/idee.164.0024>
- CHAUVET, André, 2018. Conseil et accompagnement par temps incertains : entre agilité et médiation du sens. *Éducation permanente*, vol. 1, n° HS11, pp. 15-25. ISSN 0339-7513
- CHEVALIER, Jacques, 2003. 2. Lutte contre les discriminations et État-providence. In : BORRILLO, Daniel (dir.). *Lutter contre les discriminations*. Paris : La Découverte, pp. 39-54. Recherches. ISBN 978-2-7071-4027-2
- CHICHA-PONTBRIAND, Marie-Thérèse, 1989. *Discrimination systémique : fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*. Montréal : Yvon Blais. ISBN 978-2-89073-688-7
- Circulaire n° II-67-300 du 11 juillet 1967. *Bulletin officiel* [document PDF], 20 juillet 1967, n° 29. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.circulaires.gouv.fr/pdf/2009/04/cir_260.pdf
- CLAVIER, Dominique, 2002. Quelle pratique pour le bilan de compétences ? *Carriéologie* [document PDF], vol. 8, n° 3, pp. 389-425. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1702-7268. Disponible à l'adresse : https://www.carrierologie.uqam.ca/wp-content/uploads/2015/11/volume08_3-4-07_clavier.pdf
- CLING, Jean-Pierre et al. 2006. L'égalité des chances : un nouveau défi pour le développement ? *L'économie politique* [en ligne], vol. 2, n° 30, pp. 21-40. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1293-6146. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/leco.030.0021>
- CNRTL, 2012a. *Carrière* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/academie9/carriere>
- CNRTL, 2012b. *Épistémologie* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/academie9/epistemologie>
- CNRTL, 2012c. *Gestion* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/academie9/gestion>

- CNRTL, 2012d. *Métier* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/academie9/métier>
- CNRTL, 2012e. *Orientation* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.cnrtl.fr/definition/academie9/orientation>
- CNRTL, 2012f. *Paradigme* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/academie9/paradigme>
- CNRTL, 2012g. *Projet* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/academie9/projet>
- CNRTL, 2012h. *Prospectif* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/academie9/prospective>
- CNRTL, 2012i. *Protée* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/academie9/protée>
- COCHRAN, Larry, 1994. What is a Career Problem? *The Career Development Quarterly* [en ligne], mars 1994, vol. 42, n° 3, pp. 204-215. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2161-0045. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1994.tb00935.x> [accès par abonnement]
- CODARO, Rosana Silvina, TOMEI, Patricia Amelia et DE CAMPOS SERRA, Bernardo Paraiso, 2017. Job Satisfaction and Career Anchor Choices: A Study Using Schein's Career Anchor Model. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios* [en ligne], vol. 10, n° 2, pp. 3-20. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1984-3372. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.19177/reen.v10e220173-20>
- CODERRE, Cécile, DENIS, Ann et ANDREW, Caroline, 1999. *Femmes de carrière, carrières de femmes : étude des trajectoires familiales, scolaires et professionnelles des gestionnaires québécoises et ontariennes*. Ottawa : Les presses de l'université d'Ottawa. Études des femmes, n° 4. ISBN 2-7603-0491-4
- COETZEE, Melinde, BERGH, Ziel et SCHREUDER, Dries A. M. G., 2010. The Influence of Career Orientations on Subjective Work Experiences. *SA Journal of Human Resource Management* [en ligne], vol. 8, n° 1, pp. 1-13. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1683-7584. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v8i1.279>
- COETZEE, Melinde et DE VILLIERS, M., 2010. Sources of Job Stress, Work Engagement and Career Orientations of Employees in a South African Financial Institution. *Southern African Business Review* [en ligne], avril 2010, vol. 14, n° 1, pp. 27-58. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1998-8125. Disponible à l'adresse : <http://hdl.handle.net/10520/EJC92903>
- COETZEE, Melinde et SCHREUDER, Dries A. M. G., 2009. Using the Career Orientations Inventory (COI) for Measuring Internal Career Orientations in the South African Organisational Context. *SA Journal of Industrial Psychology* [en ligne], vol. 35, n° 1, pp. 1-13. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0258-5200. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4102/sajip.v35i1.806>
- COETZEE, Melinde et SCHREUDER, Dries A. M. G., 2011. The Relation between Career Anchors, Emotional Intelligence and Employability Satisfaction among Workers in the Service Industry. *Southern African Business Review* [en ligne], janvier 2011, vol. 15, n° 3, pp. 76-97. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1998-8125. Disponible à l'adresse : <http://hdl.handle.net/10520/EJC92935>
- COETZEE, Melinde et SCHREUDER, Dries A. M. G., 2014. Chapter 8. Career Anchors as a Meta-Capacity in Organizational Career Development. In : COETZEE, Melinde (dir.). *Psycho-Social Career Meta-Capacities: Dynamics of Contemporary Career Development*. Cham : Springer, pp. 139-154. ISBN 978-3-319-00644-4
- COETZEE, Melinde, SCHREUDER, Dries A. M. G. et TLADINYANE, Rebecca, 2007. Organisational Commitment and Its Relation to Career Anchors. *Southern African Business Review* [en ligne], avril 2007, vol. 11, n° 1, pp. 65-86. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1998-8125. Disponible à l'adresse : <http://hdl.handle.net/10520/EJC92848>
- COETZEE, Melinde, SCHREUDER, Dries A. M. G. et TLADINYANE, Rebecca, 2014. Employees' Work Engagement and Job Commitment: The Moderating Role of Career Anchors. *SA Journal of Human Resource Management* [en ligne], vol. 12, n° 1, pp. 1-12. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1683-7584. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.572>

- COHEN-SCALI, Valérie, 2010. *Travailler et étudier*. Paris : Presses universitaires de France. Formation et pratiques professionnelles. ISBN 978-2-13-0558105-5
- COLLE, Rodolphe, CERDIN, Jean-Luc et PERETTI, Jean-Marie, 2009. Les attentes des cadres relatives aux espaces de choix RH. *Gestion 2000* [document PDF], vol. 26, n° 2, pp. 139-164. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0773-0543. Disponible à l'adresse : https://www.researchgate.net/profile/Rodolphe_Colle/publication/282058989_Les_attentes_des_cadres_r_elatives_aux_espaces_des_choix_RH/links/566fec6908ae486986b96241/Les-attentes-des-cadres-relatives-aux-espaces-des-choix-RH.pdf
- COLLIN, Audrey, 1998. New Challenges in the Study of Career. *Personnel Review* [en ligne], vol. 27, n° 5, pp. 412-425. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0048-3486. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/00483489810230343> [accès par abonnement]
- COLLIN, Audrey et YOUNG, Richard A., 2000. 18. The Future of Career. In : COLLIN, Audrey et YOUNG, Richard A. (dir.). *The Future of Career*. Cambridge : Cambridge University Press, pp. 276-300. ISBN 0-521-64021-0
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, 2003. *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires* [document PDF]. Paris : La Documentation française, février 2003. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 2-11-005339-9. Disponible à l'adresse : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport_telechargement/var/storage/rapports-publics/034000060.pdf
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, 2000. *Mémorandum sur l'éducation et la formation tout au long de la vie* [document PDF]. Bruxelles, 30 octobre 2000. [Consulté le 31 mai 2019]. Document de travail des services de la commission, n° SEC(2000) 1832. Disponible à l'adresse : <http://www.fdep.ch/Documents/Nos%20documents/Memorandum.pdf>
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, 2001. *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* [document PDF]. Bruxelles, 18 juillet 2001. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR>
- COMMISSION EUROPÉENNE, EACEA et EURYDICE, 2016. *Structures des systèmes éducatifs européens 2016/2017 : diagrammes* [document PDF]. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, septembre 2016. [Consulté le 31 mai 2019]. Éducation et formation. ISBN 978-92-9492-345-5. Disponible à l'adresse : <https://publications.europa.eu/portal2012-portal/html/downloadHandler.jsp?identifiant=becafa9c-9a85-11e6-9bca-01aa75ed71a1&format=pdf&language=fr&productionSystem=cellar&part=>
- COMMISSION MONDIALE SUR L'AVENIR DU TRAVAIL, 2019. *Travailler pour bâtir un avenir meilleur* [document PDF]. Genève : OIT. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-92-2-132799-8. Disponible à l'adresse : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662440.pdf
- COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT, 1987. *Notre avenir à tous* [document PDF]. New York, NY : ONU. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odysee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf
- CONDOMINES, Bérangère, 2015. Chapitre 7. Gérer les compétences et les carrières. In : THÉVENET, Maurice et al. (dir.). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. 4^e éd. Montreuil : Pearson, pp. 147-176. ISBN 978-2-326-00094-0
- CONDOMINES, Bérangère et HENNEQUIN, Émilie, 2013. Étudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte. *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme et entreprise* [en ligne], vol. 1, n° 5, pp. 12-27. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2259-2490. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rimhe.005.0012>
- CONJARD, Patrick, 2009. La construction des parcours professionnels : enjeux et leviers d'action des entreprises. *Éducation permanente*, vol. 4, n° 181, pp. 57-64. ISSN 0339-7513
- CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, 2009. *Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles*. Paris, 16 septembre 2009.

- CONWAY, Neil et BRINER, Rob B., 2009. Chapter 3. Fifty Years of Psychological Contract Research: What do We Know and What Are the Main Challenges? In : HODGKINSON, Gerard P. et FORD, J. Kevin (dir.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* [en ligne], vol. 24. Chichester : Wiley-Blackwell, pp. 71-131. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-0-470-68000-1. Disponible à l'adresse : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470745267.ch3> [accès par abonnement]
- COOLS, Eva et VENDERHEYDEN, Karlien, 2009. *The Search for Person-Career Fit: Do Cognitive Styles Matter?* [document PDF]. Bruxelles : Vlerick Leuven Gent Management School. [Consulté le 31 mai 2019]. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, n° D/2009/6482/18. Disponible à l'adresse : https://www.researchgate.net/profile/Eva_Cools/publication/46469873_The_search_for_person-career_fit_do_cognitive_styles_matter/links/00b7d532843695f6b6000000.pdf
- COQUELLE, Claude, 1994. Attention projet ! *Formation emploi* [en ligne], n° 45, pp. 25-32. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3406/forem.1994.1636>
- CORNET, Annie et WARLAND, Philippe, 2008. *GRH et gestion de la diversité*. Paris : Dunod. Les topos +. ISBN 978-2-10-051456-4
- COSTIGAN, Robert, GURBUZ, Sait et SIGRI, Unsal, 2016. Schein's Career Anchors: Testing Factorial Validity, Invariance Across Countries, and Relationship with Core Self-Evaluations. *Journal of Career Development* [en ligne], vol. 45, n° 3, pp. 199-214. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-8453. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/0894845316676903> [accès par abonnement]
- COUPPIÉ, Thomas, DUPRAY, Arnaud et MOULLET, Stéphanie, 2012. Ségrégation professionnelle et salaires en début de carrière : regard sur quelques professions. *Formation emploi* [en ligne], vol. 2, n° 118, pp. 37-59. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0759-6340. Disponible à l'adresse : <http://formationemploi.revues.org/3587>
- Cour de cassation, Chambre sociale, du 13 novembre 1996, n° 94-13187, publié au bulletin [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?idTexte=JURITEXT000007035180>
- COURTIER, Anne-Sophie et LECA, Bernard, 2011. La responsabilité pénale du chercheur en sciences de gestion. *Revue française de gestion* [en ligne], vol. 7, n° 216, pp. 145-159. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0338-4551. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3166/RFG.216.145-159>
- CRAHAY, Marcel et FELOUZIS, G., 2012. Chapitre 2. École et classes sociales. In : CRAHAY, Marcel (dir.). *L'école peut-elle être juste et efficace ? De l'égalité des chances à l'égalité des acquis*. 2^e éd. Bruxelles : De Boeck, pp. 91-140. Pédagogies en développement. ISBN 978-2-8041-6273-3
- CRAMER, Phebe et STEINWERT, Tiffany, 1998. Thin is Good, Fat is Bad: How Early Does It Begin? *Journal of Applied Developmental Psychology* [en ligne], vol. 19, n° 3, pp. 429-451. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0193-3973. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0193-3973\(99\)80049-5](https://doi.org/10.1016/S0193-3973(99)80049-5) [accès par abonnement]
- CRANT, J. Michael, 2000. Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management* [en ligne], vol. 26, n° 3, pp. 435-462. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0149-2063. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/014920630002600304> [accès par abonnement]
- CREPEAU, Raymond G. et al., 1992. Career Anchors of Information Systems Personnel. *Journal of Management Information Systems* [en ligne], vol. 9, n° 2, pp. 145-160. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0742-1222. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/07421222.1992.11517962> [accès par abonnement]
- CRÊTE, Jean, 2009. Chapitre 11. L'éthique en recherche sociale. In : GAUTHIER, Benoît (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. 5^e éd. Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 285-307. ISBN 978-2-7605-1600-7
- CROITY-BELTZ, Sandrine et al., 2006. Rôle des relations interpersonnelles lors d'une phase de transition professionnelle. *Carriérologie* [document PDF], vol. 10, n° 3, pp. 565-585. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1702-7268. Disponible à l'adresse : https://www.carrierologie.uqam.ca/wp-content/uploads/2006/02/Volume10_3-4_11_role_des_relations.pdf
- CROOK, Connie W. et CREPEAU, Raymond G., 1997. A Study of the Career Orientations of Information Systems Students and Professionals. *SIGCPR '97* [en ligne], du 3 au 5 avril 1997 à San Francisco, pp. 138-144. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 0-89791-904-1. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1145/268820.268878> [accès par abonnement]

- CROOK, Connie W., CREPEAU, Raymond G. et MCMURTEY, Mark E., 1991. Utilization of the Career Anchor/Career Orientation Constructs for Management of I/S Professionals. *ACM SIGCPR Computer Personnel* [en ligne], juillet 1991, vol. 13, n° 2, pp. 12-23. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0160-2497. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1145/122393.122395> [accès par abonnement]
- CROPANZANO, Russell et MITCHELL, Marie S., 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management* [en ligne], décembre 2005, vol. 31, n° 6, pp. 874-900. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0149-2063. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/0149206305279602> [accès par abonnement]
- CUSTODIO, Lily P., 2000. *Career Anchors of Filipino Academic Executives* [document WORD]. Adélaïde : Flinders University of South Australia. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1441-3906. School of Commerce Research Paper, n° 00-13. Disponible à l'adresse : <http://www.flinders.edu.au/sabs/business/research/papers/00-13.doc>

D

- D'ALMEIDA, Nicole et AVISSEAU, Cendrine, 2010. Langage managérial et dramaturgie organisationnelle. *Hermès, la revue* [en ligne], vol. 3, n° 58, pp. 123-128. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0767-9513. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2010-3-page-123.htm>
- DA SILVA, Rodrigo Cunha et al., 2016. Career Anchors and Values from Different Career Management Perspectives. *Review of Business Management* [en ligne], vol. 18, n° 59, pp. 145-162. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1806-4892. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2260>
- DABOS, Guillermo E. et ROUSSEAU, Denise M., 2004. Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology* [en ligne], février 2004, vol. 89, n° 1, pp. 52-72. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0021-9010. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52> [accès par abonnement]
- DADOY, Mireille, 1989. Le retour au métier. *Revue française des affaires sociales*, n° 4, pp. 69-102. ISSN 0035-2985
- DALMAS, Michel, 2014. Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? *Management et avenir* [en ligne], vol. 6, n° 72, pp. 113-132. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.072.0113>
- DALMAS, Michel, 2016a. Génération Y et attitude d'autodétermination : une étude exploratoire. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* [en ligne], vol. 22, n° 53, pp. 83-102. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2262-8401. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2016-53-page-83.htm> [accès par abonnement]
- DALMAS, Michel, 2016b. Que recherchent les cadres chargés du recrutement de la génération Y ? Une analyse exploratoire. *Management et avenir* [en ligne], vol. 1, n° 83, pp. 51-76. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.083.0051> [accès par abonnement]
- DALY, Yousri, 2010. L'adaptation transculturelle d'une échelle de mesure : cas de l'échelle des ancrs de carrière. *Psychologie du travail et des organisations* [en ligne], vol. 16, n° 2, pp. 160-176. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1420-2530. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30154-6](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30154-6) [accès par abonnement]
- DANVERS, Francis, 1988. *Le conseil en orientation en France : de 1914 à nos jours*. Issy-les-Moulineaux : EAP. Orientation, n° 4. ISBN 2-86491-049-7
- DANY, Françoise, 1996. Employabilité et gestion des compétences : quelques réflexions liées à l'intégration du concept d'employabilité dans les pratiques managériales. In : ROUSSILLON, Sylvie, BOURNOIS, Franck et LE LOUARN, Jean-Yves (dir.). *Les enjeux de l'emploi : société, entreprises et individus*. Villeurbanne : Programmes Rhône-Alpes Recherches en sciences humaines, pp. 307-319. Les chemins de la recherche. ISBN 2-909604-25-X
- DANY, Françoise, 2003. "Free Actors" and Organizations: Critical Remarks about the New Career Literature, based on French Insights. *The International Journal of Human Resource Management* [en ligne], août 2003, vol. 14, n° 5, pp. 821-838. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0958-5192. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/0958519032000080820> [accès par abonnement]

- DANY, Françoise, 2004. Conclusion. La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous ? In : GUERRERO, Sylvie, CERDIN, Jean-Luc et ROGER, Alain (dir.). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert, pp. 335-349. Collection « recherche » de l'AGRH. ISBN 2-7117-6970-4
- DANY, Françoise, 2012. La gestion des carrières. In : ALLOUCHE, José (dir.). *Encyclopédie des ressources humaines : théories, instruments, méthodes, auteurs*. 3^e éd. Paris : Vuibert, pp. 144-150. ISBN 978-2-311-00730-5
- DANY, Françoise et LIVIAN, Yves-Frédéric, 2002. *La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail*. 2^e éd. Paris : Vuibert. Entreprendre. ISBN 2-7117-6991-7
- DANY, Françoise, LOUVEL, Séverine et VALETTE, Annick, 2011. Academic Careers: The Limits of the "Boundaryless Approach" and the Power of Promotion Scripts. *Human Relations* [en ligne], juillet 2011, vol. 64, n° 7, pp. 971-996. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0018-7267. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/0018726710393537> [accès par abonnement]
- DANY, Françoise, MALLON, Mary et ARTHUR, Michael B., 2003. The Odyssey of Career and the Opportunity for International Comparison. *The International Journal of Human Resource Management* [en ligne], août 2003, vol. 14, n° 5, pp. 705-712. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0958-5192. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/0958519032000080758> [accès par abonnement]
- DANZIGER, Nira, RACHMAN-MOORE, Dalia et VALENCY, Rony, 2008. The Construct Validity of Schein's Career Anchors Orientation Inventory. *Career Development International* [en ligne], vol. 13, n° 1, pp. 7-19. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1362-0436. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/13620430810849506> [accès par abonnement]
- DANZIGER, Nira et VALENCY, Rony, 2006. Career Anchors: Distribution and Impact on Job Satisfaction, the Israeli Case. *Career Development International* [en ligne], vol. 11, n° 4, pp. 293-303. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1362-0436. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/13620430610672513> [accès par abonnement]
- DARES, PLURICITÉ et ITINERE CONSEIL, 2018. *Réalisation d'une étude qualitative à partir de 2 régions sur le compte personnel de formation* [document PDF]. Paris : Dares, juillet 2018. [Consulté le 31 mai 2019]. Rapport final, tome n° 1. Disponible à l'adresse : http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pluricite_-_itinere_conseil_rapport_final_cpf_-_version_finale.pdf
- DAUGAREILH, Isabelle, 2011. Les discriminations multiples : une opportunité pour repenser le droit à la non-discrimination. *Hommes et migrations* [en ligne], n° 1292, pp. 34-46. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1142-852X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4000/hommesmigrations.627>
- DAVERNE, Carole et DUTERCQ, Yves, 2013. *Les bons élèves : expériences et cadres de formation*. Paris : Presses universitaires de France. Éducation et société. ISBN 978-2-13-059224-2
- DE CLARENS, Véronique, 2007. Professionnaliser les acteurs de « l'orientation tout au long de la vie ». *Actualité de la formation permanente* [document PDF], n° 208, pp. 5-10. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0397-331X. Disponible à l'adresse : https://www.centre-inffo.fr/u/ufp/2014/IMG/pdf/18-_professionnaliser_les_acteurs_AFP_208_pp-5-10-1.pdf
- DE CUYPER, Nele et al., 2008. Balancing Psychological Contracts: Validation of a Typology. *The International Journal of Human Resource Management* [en ligne], avril 2008, vol. 19, n° 4, pp. 543-561. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0958-5192. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/09585190801953590> [accès par abonnement]
- DE FOUCAULD, Jean-Baptiste, 2002. *Les 3 cultures du développement humain : résistance, régulation, utopie*. Paris : Odile Jacob. ISBN 978-2-7381-1076-3
- DE FOUCAULD, Jean-Baptiste, REYNAUD, Marie et CÉZARD, Michel, 2008. *Emploi, chômage et précarité : mieux mesurer pour mieux débattre et agir*. Paris : Conseil national de l'information statistique. CNIS, n° 108. ISBN 978-2-11-068490-5
- DE FROMENT, Charles, 2011. *Flexibilité responsable : dépasser le dualisme du marché du travail*. Paris : Institut de l'entreprise. Les notes de l'Institut. ISSN 1764-9706
- DE GASQUET, Béatrice, 2009. La barrière et le plafond de vitrail : analyser les carrières féminines dans les organisations religieuses. *Sociologie du travail* [en ligne], vol. 51, n° 2, pp. 218-236. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0038-0296. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.sotra.2009.03.005> [accès par abonnement]

- DE GAULEJAC, Vincent, 2009. *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Nouv. éd. Paris : Seuil. Points. ISBN 978-2-7578-1325-6
- DE GAULEJAC, Vincent 2011. L'injonction d'être sujet dans la société hypermoderne : la psychanalyse et l'idéologie de la réalisation de soi-même. *Revue française de psychanalyse* [en ligne], vol. 75, n° 4, pp. 995-1006. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0035-2942. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rfp.754.0995>
- DE JOUVENEL, Hugues, 2004. *Invitation à la prospective : An Invitation to Foresigh*. Traduit de l'anglais par Helen FISH. Paris : Futuribles, juillet 2004. Perspectives. ISBN 2-84387-304-5
- DE JOUVENEL, Hugues, 2005. Comment être « artisan du futur » ? Une réflexion sur la méthode. *Informations sociales* [en ligne], vol. 8, n° 128, pp. 6-19. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0046-9459. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2005-8-page-6.htm>
- DE LARQUIER, Guillemette, 2013. Recrutement et détermination du salaire : l'importance des règles et des conventions. *Problèmes économiques*, février 2013, n° HS3, pp. 22-28. ISSN 0032-9304
- DE VAUS, David, 2014. *Surveys in Social Research*. 6^e éd. Abingdon : Routledge. Social Research Today. ISBN 978-0-415-53018-7
- DE VOS, Ans et DRIES, Nicky, 2013. Applying a Talent Management Lens to Career Management: The Role of Human Capital Composition and Continuity. *The International Journal of Human Resource Management* [en ligne], vol. 24, n° 9, pp. 1816-1831. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0958-5192. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537> [accès par abonnement]
- DE WRITTE, Hans, 2005. Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences. *SA Journal of Industrial Psychology* [en ligne], 29 octobre 2005, vol. 31, n° 4, pp. 1-6. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0258-5200. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.200>
- Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique. *Journal officiel de la République française* [en ligne], 20 décembre 2008, n° 0296, texte n° 11, p. 19544. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2008/12/18/ECES0828576D/jo/texte>
- Décret n° 2014-1120 du 2 octobre 2014 relatif aux modalités d'alimentation et de mobilisation du compte personnel de formation. *Journal officiel de la République française* [en ligne], 4 octobre 2014, n° 0230, texte n° 30, p. 16192. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2014/10/2/ETSD1418588D/jo/texte>
- Décret n° 2014-1156 du 9 octobre 2014 relatif à l'acquisition et à l'utilisation des points acquis au titre du compte personnel de prévention de la pénibilité. *Journal officiel de la République française* [en ligne], 10 octobre 2014, n° 0235, texte n° 40, p. 16470. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2014/10/9/AFSS1415342D/jo/texte>
- Décret n° 2016-1367 du 12 octobre 2016 relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité. *Journal officiel de la République française* [en ligne], 14 octobre 2016, n° 0240, texte n° 28. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2016/10/12/ETSD1626909D/jo/texte>
- Décret n° 2016-1999 du 30 décembre 2016 relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité pour les travailleurs indépendants, les membres des professions libérales et des professions non salariées, leurs conjoints collaborateurs et les artistes auteurs. *Journal officiel de la République française* [en ligne], 31 décembre 2016, n° 0304, texte n° 69. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2016/12/30/ETSD1637745D/jo/texte>
- Décret n° 2019-14 du 8 janvier 2019 relatif au cadre national des certification professionnelles. *Journal officiel de la République française* [en ligne], 9 janvier 2019, n° 0007, texte n° 11. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2019/1/8/MTRD1834949D/jo/texte>
- DÉFENSEUR DES DROITS, 2017. *10^e baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi* [document PDF]. Mars 2017. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-paris/documents/publication/wcms_548772.pdf

- DÉFENSEUR DES DROITS, 2018. *Lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/competences/lutte-contre-discriminations>
- DEFILLIPPI, Robert J. et ARTHUR, Michael B., 1994. The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], juillet 1994, vol. 15, n° 4, pp. 307-324. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/job.4030150403> [accès par abonnement]
- DEJOURS, Christophe (dir.). 2011. *Conjurer la violence : travail, violence et santé*. 2^e éd. Paris : Payot et Rivages. Petite bibliothèque Payot, n° 786. ISBN 978-2-228-90610-4
- DEJOUX, Cécile, 2014. *Management et leadership*. Paris : Dunod. Les topos. ISBN 978-2-10-070427-9
- DEJOUX, Cécile et WECHTLER, Heidi, 2012. Compétences émotionnelles et motivations de carrière comme déterminants de l'adaptation à l'international : cas de l'Alliance Française. *Revue de gestion des ressources humaines* [en ligne], vol. 1, n° 83, pp. 45-64. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1163-913X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/grhu.083.0045> [accès par abonnement]
- DELAIR, Laure et RITZENTHALER, Albert, 2018. *L'orientation des jeunes* [document PDF]. Paris : Direction de l'information légale et administrative. [Consulté le 31 mai 2019]. Les avis du CESE, n° 12. ISBN 978-2-11-152190-2. Disponible à l'adresse : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/184000198.pdf>
- DELATTRE, Miguel et al., 2015. Chapitre 13. RSE, normes et cadre légal : quel déploiement responsable pour le territoire et les pratiques de GRH ? BORIES-AZEAU, Isabelle et al. (dir.). *RH, RSE et territoires : défis théoriques, réalisations pratiques*. Paris : Vuibert, pp. 275-293. Collection « recherche » de l'AGRH. ISBN 978-2-311-40302-2
- DÉLÉGATION À L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET À L'ACTION RÉGIONALE, 1971. *Schéma général d'aménagement de la France : prospective et analyse de systèmes* [document PDF]. Paris : La Documentation française, février 1971. [Consulté le 31 mai 2019]. Travaux et recherches de prospective, n° 14. Disponible à l'adresse : <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/trp/prospective-et-analyse-systeme-trp-14-barel-1971.pdf>
- DELOBBE, Nathalie, 2006. Chapitre 7. Comment gérer les carrières aujourd'hui ? In : LÉVY-LEBOYER, Claude, LOUCHE, Claude et ROLLAND, Jean-Pierre (dir.). *RH : les apports de la psychologie du travail. 2. Management des organisations*. Nouv. éd. Références. Paris : Éditions d'Organisation, pp. 151-173. ISBN 978-2-7081-3463-8
- DELONG, Thomas J., 1982b. The Career Orientation of MBA Alumni: A Multidimensional Model. In : KATZ, Ralph (dir.). *Career Issues in Human Resource Management*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, pp. 50-64. ISBN 0-13-114819-2
- DELONG, Thomas J., 1984. A Comparison of the Career Orientations of Rural and Urban Educators. *Educational Review* [en ligne], vol. 36, n° 1, pp. 67-74. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0013-1911. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/0013191840360106> [accès par abonnement]
- DELONG, Thomas J., 1987. Teachers and Their Careers: Why Do They Choose Teaching? *Journal of Career Development* [en ligne], vol. 14, n° 2, pp. 118-125. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-8453. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/089484538701400206> [accès par abonnement]
- DELORT, Annie, 2014. *La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage : guide méthodologique* [document PDF]. Paris : Dares, août 2014. Document d'études, n° 184. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE_184.pdf
- DELTAND, Muriel, 2017. Réorientation, reconversion, bifurcation : au-delà du vécu subjectif et des visées interprétativistes. *Éducation permanente*, vol. 3, n° 212, pp. 15-26. ISSN 0339-75013
- DEMEL, Barbara et MAYRHOFER, Wolfgang, 2016. Career Aspirations of Flexpatriates: A Qualitative Study. *Global Economics and Management Review* [en ligne], vol. 21, n° 1-2, pp. 25-35. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2340-1540. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.gemrev.2016.12.002> [accès par abonnement]
- DEMERS, Christiane, 2003. Chapitre 5. L'entretien. In : GIORDANO, Yvonne (dir.). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Paris : EMS, pp. 173-210. Les essentiels de la gestion. ISBN 2-912647-99-1

- DENAVE, Sophie, 2006. De l'imprévisibilité dans les ruptures professionnelles. In : BÉRET, Pierre et al. (dir.). *Transitions professionnelles et risques : XIII^{es} journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail* [document PDF]. Marseille : Céreq, juin 2006, pp. 51-60. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-2-11-095576-0. Relief, n° 15. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/594/9047/file/Relief15.pdf>
- DENAVE, Sophie, 2015. *Reconstruire sa vie professionnelle : sociologie des bifurcations biographiques*. Paris : Presses universitaires de France. Le lien social. ISBN 978-2-13-060768-7
- DENZIN, Norman K., 1978. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 2^e éd. New York, NY : McGraw-Hill. ISBN 0-07-016361-8
- DERR, Clyde Brooklyn, 1979. *More on Career Anchor Concepts: The Case of U. S. Naval Officers* [en ligne]. Monterey, CA : Naval Postgraduate School, septembre 1979. [Consulté le 31 mai 2019]. N° NPS54-79-007. Disponible à l'adresse : <http://hdl.handle.net/10945/29998>
- DERR, Clyde Brooklyn, 1986. *Managing the New Careerists: The Divers Career Success Orientations of Today's Workers*. San Francisco, CA : Jossey-Bass. Jossey-Bass Management Series. ISBN 0-87589-677-4
- DESCAMPS, Florence, 2013. L'histoire des femmes cadres aux finances entre 1939-1981 : un plafond de plomb. *Revue française d'administration publique* [en ligne], vol. 1, n° 145, pp. 39-63. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0152-7401. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rfap.145.0039>
- DESREUMAUX, Alain, 1999. Métier. In : LE DUFF, Robert (dir.). *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris : Dalloz. pp. 816-817. ISBN 978-2-247-02653-1
- DIETRICH, Anne et PIGEYRE, Frédérique, 2016. *La gestion des ressources humaines*. 3^e éd. Paris : La Découverte. Repères : gestion, n° 415. ISBN 978-2-7071-9115-1
- DILLMAN, Don A., SINCLAIR, Michael D. et CLARK, Jon R., 1993. Effects of Questionnaire Length, Respondent-Friendly Design, and a Difficult Question on Response Rates for Occupant-Addressed Census Mail Surveys. *Public Opinion Quarterly* [en ligne], vol. 57, n° 3, pp. 289-304. ISSN 0033-362X. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1086/269376> [accès par abonnement]
- DILLMAN, Don A., SMYTH, Jolene D. et CHRISTIAN, Leah Melani, 2014. *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*. 4^e éd. Hoboken, NJ : Wiley. ISBN 978-1-118-45614-9
- DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE, 2009. *La formation professionnelle continue (1971-2009) : chronologie* [en ligne]. 21 octobre 2009. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/formation-professionnelle-continue/chronologie/>
- DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE, 2017. *Conseil en évolution professionnelle (CEP)* [en ligne]. 20 septembre 2017. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32457>
- DJABI, Anissa, 2011. *Le label diversité : un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*. Paris : AFMD. ISBN 979-10-92358-10-0
- DOAZAN, Yves et ECKERT, Henri, 2014. Les jeunes et leurs diplômes : le déclassement à l'aune de la valeur des titres scolaires. *Éducation et sociétés* [en ligne], vol. 2, n° 34, pp. 121-134. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1373-847X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/es.034.0121>
- DOERINGER, Peter B. et PIORE, Michael J., 1971. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA : Health.
- DOMINICÉ, Pierre, 2001. Configuration et reconfiguration de la vie adulte. *Carriérologie* [document PDF], vol. 8, n° 1, pp. 123-130. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1702-7268. Disponible à l'adresse : https://www.carrierologie.uqam.ca/wp-content/uploads/2001/10/volume08_1-2-10_Dominice.pdf
- DONNADIEU, Gérard, 1999. *Le conflit des flexibilités*. Personnel, n° 399, pp. 29-32. ISSN 0223-5692

- DOS SANTOS, Lúcio Agostinho Barreiros et COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento, 2019. Career Anchors for the Portuguese Army's Volunteers and Contract Personnel: Using the Career Orientations Inventory. In : ROCHA, Álvaro et PEREIRA, Robson Pacheco (dir.). *Developments and Advances in Defense and Security* [en ligne]. Singapour : Springer, pp. 185-201. Smart Innovation, Systems and Technologies, vol. 152. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-981-13-9154-5. Disponible à l'adresse : https://doi.org/10.1007/978-981-13-9155-2_16 [accès par abonnement]
- DOUTRE, Élisabeth, 2012. Les attitudes de discrimination vis-à-vis de la femme cadre : un effet de la catégorisation croisée sur la construction identitaire. In : BLATIER, Catherine, PAULICAND, Martine et PERRIN-BENSAHEL, Liliane (dir.). *Vous avez dit non-discrimination ?* Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, pp. 91-106. Handicap, vieillissement, société. ISBN 978-2-7061-1479-3
- DRUCKER-GODARD, Carole, EHLINGER, Sylvie et GRENIER, Corinne, 2014. Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche. In : THIETART, Raymond-Alain (dir.). *Méthodes de recherche en management*. 4^e éd. Paris : Dunod, pp. 297-331. Management sup : management, ressources humaines. ISBN 978-2-10-071109-3
- D'SILVA, Jeffrey Lawrence et HAMID, Jamaliah Abdul, 2014. Influence of Career Anchors, Work Values and Personality Traits toward Employability Orientation among Malaysian University Students. *International Education Studies* [en ligne], vol. 7, n° 9, pp. 15-23. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1913-9020. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.5539/ies.v7n9p15>
- DUBAR, Claude, 2007. Métier (Trade, Craft). In : GUICHARD, Jean et HUTEAU, Michel (dir.). *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés*. Paris : Dunod, pp. 288-294. Psycho sup. ISBN 978-2-10-048975-6
- DUBAR, Claude, 2015. *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. 5^e éd. Paris : Armand Colin. Collection U : sociologie. ISBN 978-2-200-60187-4
- DUBAR, Claude et NASSER Catherine, 2015. *La formation professionnelle continue*. 6^e éd. Paris : La Découverte. Repères, n° 28. ISBN 978-2-7071-8692-8
- DUCHESNE, Sophie et HAEGEL, Florence, 2005. *L'entretien et ses méthodes : l'entretien collectif*. Nouv. éd. Paris : Armand Colin. Sociologie, n° 128. ISBN 978-2-200-34223-4
- DUCLOS, Laurent et KERBOUC'H, Jean-Yves, 2006. *Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française* [document PDF]. Octobre 2006. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.metalonia.com/w/documents/Flexiguridad%20a%20la%20francesa.pdf>
- DUHIN, Anne, 2001. Une figure ouvrière féminine ? *Ethnologie française* [en ligne], vol. 31, n° 3, pp. 413-422. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0046-2616. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/ethn.013.0413>
- DUMORA, Bernadette, 1992. Le projet d'orientation du jeune : réalité psychologique ou fiction pédagogique ? In : RECHERCHE OPÉRATOIRE EN PSYCHOLOGIE ET SCIENCES SOCIALES (dir.). *Le projet : un défi nécessaire face à une société sans projet*. Paris : L'Harmattan, pp. 197-201. Logiques sociales. ISBN 2-7384-1583-0
- DUPRAY, Arnaud et RECOTILLET, Isabelle, 2009. Mobilités professionnelles et cycle de vie. *Économie et statistique* [en ligne], n° 423, pp. 31-58. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0336-1454. Disponible à l'adresse : http://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_2009_num_423_1_8023
- DURANCE, Philippe et MONTI, Régine, 2012. La prospective et ses pratiques en gestion des ressources humaines : bilan et perspectives. In : ALLOUCHE, José (dir.). *Encyclopédie des ressources humaines : théories, instruments, méthodes, auteurs*. 3^e éd. Paris : Vuibert, pp. 1145-1151. ISBN 978-2-311-00730-5
- DURIER, Sébastien, 2006. Les progrès de la scolarisation des jeunes de 1985 à 2003. *Données sociale – La société française* [document PDF], 1^{er} mai 2006, pp. 95-100. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1369-4968. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1372003/donsoc06j.pdf>
- DURU-BELLAT, Marie, 1994. Filles et garçons à l'école, approches sociologiques et psycho-sociales. *Revue française de pédagogie* [en ligne], vol. 109, pp. 111-141. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2105-2913. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3406/rfp.1994.1250>
- DURU-BELLAT, Marie, 2017. *La tyrannie du genre*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. ISBN 978-2-7246-2140-2

- DURU-BELLAT, Marie et KIEFFER, Annick, 2008. Du baccalauréat à l'enseignement supérieur en France : déplacement et recomposition des inégalités. *Population* [en ligne], vol. 63, n° 1, pp. 123-157. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0032-4663. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/popu.801.0123>
- DUYCK, Jean-Yves, 2009. Conclusion. In : BELLINI, Stéphane et DUYCK, Jean-Yves (dir.). *En âge de travailler : recherches sur les âges au travail*. Paris : Vuibert, pp. 191-194. Collection « recherche » de l'AGRH. ISBN 978-2-7117-6895-0

E

- EAGLY, Alice H. et DIEKMAN, Amanada N., 2005. Chapter Two. What is the Problem? Prejudice as an Attitude-in-Context. In : DOVIDIO, John F., GLICK, Peter et RUDMAN, Laurie A. (dir.). *On the Nature of Prejudice: Fifty Years after Allport*, pp. 19-35. Malden, MA : Blackwell Publishing. ISBN 978-1-4051-2750-9
- EBY, Lillian T. et DEMATTEO, Jacquelyn S., 2000. When the Type of Move Matters: Employee Outcomes Under Various Relocation Situations. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], septembre 2000, vol. 21, n° 6, pp. 677-687. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200009\)21:6<677::AID-JOB50>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200009)21:6<677::AID-JOB50>3.0.CO;2-6) [accès par abonnement]
- ECKERT, Henri et MORA, Virginie, 2008. Formes temporelles de l'incertitude et sécurisation des trajectoires dans l'insertion professionnelle des jeunes. *Travail et emploi* [en ligne], vol. 1, n° 113, pp. 31-57. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0224-4365. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4000/travailemploi.4341>
- EDEL, Frédéric, 2015. Le chaos des interprétations du principe l'égalité ou de non-discrimination. *Droits* [en ligne], vol. 1, n° 61, pp. 117-142. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0766-3838. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/droit.061.0117> [accès par abonnement]
- EL-MASRI, Mazen et al., 2018. Individual Determinants of IT Occupational Outcomes. *Communications of the Association for Information Systems* [en ligne], mai 2018, vol. 42, n° 1, pp. 481-507. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1529-3181. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04218> [accès par abonnement]
- ELLIG, Bruce R., 1998. Employment and Employability: Foundation of the New Social Contract. *Human Resource Management* [en ligne], vol. 37, n° 2, pp. 173-175. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1099-050X. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199822\)37:2<173::AID-HRM7>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199822)37:2<173::AID-HRM7>3.0.CO;2-T) [accès par abonnement]
- ELLISON, Jennifer Anne et SCHREUDER, A. M. G., 2000. The Relation between Career Anchors, Occupational Types and Job Satisfaction of Midcareer Employees. *SA Journal of Industrial Psychology* [en ligne], vol. 26, n° 2, pp. 1-6. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0258-5200. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4102/sajip.v26i2.700>
- ENNUYER, Bernard, 2011. À quel âge est-on vieux ? La catégorisation des âges : ségrégation sociale et réification des individus. *Gérontologie et société* [en ligne], vol. 34, n° 138, pp. 127-142. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0151-0193. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/g.s.138.0127>
- ENSHER, Ellen Ann, NIELSON, Troy R. et KADING, Wesley, 2017. Causes of Career-Defining Moments: Development of a Typology. *Journal of Career Development* [en ligne], avril 2017, vol. 44, n° 2, pp. 110-126. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-8453. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/0894845316635820> [accès par abonnement]
- ERDOĞMUS, Nihat, 2004. Career Orientations of Salaried Professionals: The Case of Turkey. *Career Development International* [en ligne], vol. 9, n° 2, pp. 153-175. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1362-0436. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/13620430410526193> [accès par abonnement]
- ERHEL, Christine et GUERGOAT-LARIVIÈRE, Mathilde, 2013. La mobilité de la main-d'œuvre en Europe : le rôle des caractéristiques individuelles et de l'hétérogénéité entre pays. *Revue économique* [en ligne], vol. 64, n° 2, pp. 309-343. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0035-2764. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/reco.642.0005>
- ERWEE, Ronel, 1990. Career Anchor Profiles of a Sample of Business and Professional Women. *SA Journal of Industrial Psychology* [en ligne], vol. 16, n° 1, pp. 5-12. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0258-5200. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4102/sajip.v16i1.498>

- ESTRADA, Samantha, 2017. Qualitative Analysis Using R: A Free Analytic Tool. *The Qualitative Report* [en ligne], vol. 22, n° 4, pp. 956-968. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1052-0147. Disponible à l'adresse : <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol22/iss4/3/>
- ETTINGTON, Deborah R., 1998. Successful Career Plateauing. *Journal of Vocational Behavior* [en ligne], février 1998, vol. 52, n° 1, pp. 72-88. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-8791. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1584> [accès par abonnement]
- EVERAERE, Christophe, 1997. *Management de la flexibilité*. Paris : Economica. Gestion. ISBN 2-7178-3184-3
- EVERAERE, Christophe, 1999. *Autonomie et collectifs de travail*. Lyon : ANACT. Points de repère. ISBN 2-913488-02-1
- EVERAERE, Christophe, 2008. Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail. *Revue française de gestion* [en ligne], vol. 34, n° 180, pp. 45-59. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0338-4551. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3166/rfg.180.45-59> [accès par abonnement]
- EVRARD, Yves, PRAS, Bernard et ROUX, Elyette, 2009. *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*. 4^e éd. Paris : Dunod. Gestion sup. ISBN 978-2-10-052796-0
- EY et LINKEDIN, 2014. *La révolution des métiers. Nouveaux métiers, nouvelles compétences : quels enjeux pour l'entreprise ?* [document PDF], Londres : EY. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-revolution-des-metiers/\\$FILE/EY-revolution-des-metiers.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-revolution-des-metiers/$FILE/EY-revolution-des-metiers.pdf)

F

- FABRE-MAGNANT, Muriel, 1998. Le contrat de travail défini par son objet. In : SUPIOT, Alain (dir.). *Le travail en perspectives*. Paris : LGDJ, pp. 101-124. Droit et société, n° 22. ISBN 2-275-01669-4
- FALCOZ, Christophe, 2001. La carrière « classique » existe encore : le cas des cadres à haut potentiel. *Annales des Mines – Gérer et comprendre* [document PDF], juin 2001, n° 64, pp. 4-17. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0295-4397. Disponible à l'adresse : <http://www.annales.org/site/gc/2001/gc06-2001/falcoz04-17.pdf>
- FALCOZ, Christophe, 2007. Chapitre III. L'âge : un motif de discrimination en construction. In : BARTH, Isabelle et FALCOZ, Christophe (dir.). *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*. Paris : L'Harmattan, pp. 75-90. Recherches en gestion. ISBN 978-2-296-03961-2
- FALCOZ, Christophe, 2011. Pour en finir avec les carrières sans frontière : prolonger et dépasser le courant des « boundaryless career » pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières. 22^e *Congès de l'AGRH* [en ligne], du 26 au 28 octobre 2011 à Marrakech. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://drive.google.com/file/d/0Bw-9yYD0pWtvTU1ZaUhnWjEtRVE/view>
- FALCOZ, Christophe, 2016. Égalité, discrimination, diversité et GRH : une thématique transversale enrichissant la recherche en comportement organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* [en ligne], vol. 22, n° 54, pp. 139-152. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2262-8401. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-descomportements-organisationnels-2016-54-page-139.htm> [accès par abonnement]
- FARON, Olivier, 2014. Préface. La prospective, une science neuve et utile ! In : DURANCE, Philippe (dir.). *La prospective stratégique en action : bilan et perspectives d'une indiscipline intellectuelle*. Paris : Odile Jacob, pp. 7-9. ISBN 978-2-7381-3120-1
- FASSA, Farinaz, 2010. Le plafond de l'université : quand le verre se fait fer. In : FASSA, Farinaz et KRADOLFER, Sabine (dir.). *Le plafond de fer de l'université : femmes et carrières*. Zurich : Seismo, pp. 7-24. Questions de genre. ISBN 978-2-88351-046-3
- FELDMAN, Daniel C. et BOLINO, Mark C., 1996. Careers Within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences. *Human Resource Management Review* [en ligne], vol. 6, n° 2, pp. 89-112. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1053-4822. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90014-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90014-5) [accès par abonnement]

- FELDMAN, Daniel C. et WEITZ, Barton A., 1988. Career Plateaus Reconsidered. *Journal of Management* [en ligne], mars 1988, vol. 14, n° 1, pp. 69-80. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0149-2063. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/014920638801400107> [accès par abonnement]
- FELOUZIS, Georges, 2014. *Les inégalités scolaires*. Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je ?, n° 3985. ISBN 978-2-13-061978-9
- FERENCE, Thomas P., STONER, James A. F. et WARREN, E. Kirby, 1977. Managing the Career Plateau. *The Academy of Management Review* [en ligne], octobre 1977, vol. 2, n° 4, pp. 602-612. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0363-7425. <https://doi.org/10.5465/AMR.1977.4406740> [accès par abonnement]
- FERNANDES, Sylvie, 2011. Filles/garçons : disparités d'orientation et ségrégation professionnelle. In : BÉDUWÉ, Catherine et al. (dir.). *Les nouvelles ségrégations scolaires et professionnelles : XVIII^{es} journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail* [document PDF]. Marseille : Céreq, mai 2011, pp. 367-376. [Consulté le 31 mai 2019]. Relief, n° 34. ISBN 978-2-11-098152-3. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/1971/22647/file/relief34.pdf>
- FERRARY, Michel, 2014. *Management des ressources humaines : entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Paris : Dunod. Management sup : management, ressources humaines. ISBN 978-2-10-071317-2
- FERRÉ, Nadine, 2018. L'approche de Palo Alto dans le conseil en évolution professionnelle. *Éducation permanente*, vol. 1, n° HS11, pp. 177-184. ISSN 0339-7513
- FERRY, Luc, 2017. *La révolution transhumaniste : comment la technomédecine et l'ubérisation du monde vont bouleverser nos vies*. 2^e éd. Paris : J'ai lu. J'ai lu : essai, n° 11722. ISBN 978-2-290-13734-5
- FFP, 2018. *Comprendre la formation* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://ffp.org/comprendre-la-formation>
- FINOT, Alain, 2012. *L'employabilité des juniors et des seniors : vers une gestion active des âges et des compétences*. Rueil-Malmaison : Liaisons. Entreprises et carrières. ISBN 978-2-87880-860-5
- FIRESTONE, William A., 1987. Meaning in Method: The Rhetoric of Quantitative and Qualitative Research. *Educational Researcher* [en ligne], octobre 1987, vol. 16, n° 7, pp. 16-21. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0013-189X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2307/1174685> [accès par abonnement]
- FLAMAND, Jean, 2016. *Dix ans de transitions professionnelles : un éclairage sur le marché du travail français* [document PDF]. Paris : France Stratégie, mars 2016. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dt_dix_ans_de_transitions_professionnelles.pdf
- FLOOD, Patrick C. et al., 2001. Causes and Consequences of Psychological Contracts among Knowledge Workers in the High Technology and Financial Services Industries. *The International Journal of Human Resource Management* [en ligne], vol. 12, n° 7, pp. 1152-1165. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0958-5192. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/09585190110068368> [accès par abonnement]
- FONDEUR, Yannick et SAUVIAT, Catherine, 2002. *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information* [document PDF]. Paris : Dares, novembre 2002. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE063.pdf>
- FORNER, Yann, 2005. À propos de la motivation à la réussite scolaire. *Carriéologie* [document PDF], vol. 10, n° 1, pp. 183-194. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1702-7268. Disponible à l'adresse : https://www.carrierologie.uqam.ca/wp-content/uploads/2016/02/Volume10_1-2-Motivition.pdf
- FORNER, Yann, 2007. L'indécision de carrière des adolescents. *Le travail humain* [en ligne], vol. 70, n° 3, pp. 213-234. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0041-1868. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/th.703.0213>
- FOUCAULT, Michel, 1984. *Le souci de soi*. Paris : Gallimard. Bibliothèque des histoires. ISBN 2-07-027382-2
- FOUQUET, Annie, 2011. Travail, emploi, activité : une histoire sociale. *Annales des Mines – Réalités industrielles* [en ligne], février 2011, vol. 1, pp. 11-15. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1148-7941. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rindu.111.0011> [accès par abonnement]
- FOURMENT-APTEKMAN, Marie-Claude, 2003. Soi. In : BLAY, Michel (dir.). *Grand dictionnaire de la philosophie* [en ligne]. Paris : Larousse, pp. 994-995. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 2-03-501053-5. Disponible à l'adresse : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1200508p/f996.image>

- FOURNIER, Geneviève, 2002. L'insertion socioprofessionnelle : vers une compréhension dynamique de ce qu'en pensent les jeunes. *Carriérologie* [document PDF], vol. 8, n° 3, pp. 365-387. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1702-7268. Disponible à l'adresse : https://www.carrierologie.uqam.ca/wp-content/uploads/2015/11/volume08_3-4-06_fournier.pdf
- FRANCE STRATÉGIE et DARES, 2015. *Les métiers 2022* [document PDF]. Paris : France Stratégie, avril 2015. [Consulté le 31 mai 2019]. Rapport du groupe Prospective des métiers et des qualifications. Disponible à l'adresse : http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_metiers_en_2022_270420_15_final.pdf
- FREEMAN, R. Edward, 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA : Pitman. ISBN 0-273-01913-9
- FREMIGACCI, Florent et al., 2013. L'accès à l'emploi après un CAP ou un baccalauréat professionnel : une évaluation expérimentale dans deux secteurs d'activité. *Revue d'économie politique* [en ligne], vol. 123, n° 3, pp. 353-375. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0373-2630. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/redp.233.0353>
- FRÉTIGNÉ, Céric, 2008. Le métier : un analyseur des transformations des mondes du travail. *Recherche et formation* [en ligne], 22 avril 2008, vol. 57, pp. 129-139. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0988-1824. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.882>
- FREY, Carl Benedikt et OSBORNE, Michael A., 2013. *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?* [document PDF]. Oxford : Université d'Oxford, 17 septembre 2013. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- FRIOT, Bernard, 1999. 11. Les enjeux actuels d'une définition contractuelle de l'emploi. In : ERBÈS-SEGUIN, Sabine (dir.). *Le contrat : usages et abus d'une notion*. Paris : Desclée de Brouwer, pp. 195-215. Sociologie économique. ISBN 2-220-04391-6
- FUGATE, Mel, KINICKI, Angelo J. et ASHFORTH, Blake E., 2004. Employability: A Psycho-Social Construct, Its Dimensions, and Applications. *Journal of Vocational Behavior* [en ligne], août 2004, vol. 65, n° 1, pp. 14-38. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-8791. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005> [accès par abonnement]

G

- GAERTNER, Karen N., 1989. Manager's Careers and Organizational Change. *Academy of Management Executive* [en ligne], novembre 1988., vol. 2, n° 4, pp. 311-318. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.5465/AME.1988.4274777> [accès par abonnement]
- GALIA, Fabrice et ZENOU, Emmanuel, 2013. La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation. *Management et avenir* [en ligne], vol. 8, n° 66, pp. 152-181. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.066.0152>
- GALIANA, Lino, 2018. Les conséquences économiques de l'intelligence artificielle. *Idées économiques et sociales* [en ligne], vol. 2, n° 192, pp. 27-33. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2257-5111. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/idee.192.0027> [accès par abonnement]
- GALLARDO-GALLARDO, Eva, DRIES, Nicky et GONZÁLEZ-CRUZ, Tomás F., 2013. What is the Meaning of "Talent" in the World of Work? *Human Resource Management Review* [en ligne], décembre 2013, vol. 23, n° 4, pp. 290-300. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1053-4822. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002> [accès par abonnement]
- GARDES, Delphine, 2009. Le bénévolat, un « véritable » travail ? Aspects juridiques. *Empan* [en ligne], vol. 2, n° 74, pp. 136-140. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1152-3336. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/empa.074.0136>
- GARO, Isabelle, 2003. Travail. In : BLAY, Michel (dir.). *Grand dictionnaire de la philosophie* [en ligne]. Paris : Larousse, p. 1058. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 2-03-501053-5. Disponible à l'adresse : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1200508p/f1060>

- GARRIOCH, David, 2018. Confréries de métier et corporations à Paris (XVII^e-XVIII^e siècles). *Revue d'histoire moderne et contemporaine* [en ligne], vol. 1, n° 65-1, pp. 95-117. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0048-8003. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rhmc.651.0095> [accès par abonnement]
- GASPER, Philip, 1999. Social Constructivism. In : AUDI, Robert (dir.). *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. 2^e éd. Cambridge, MA : Cambridge University Press, p. 855. ISBN 978-0-521-63136-5
- GATIGNON-TURNAU, Anne-Laure, VENTOLINI, Séverine et FABRE, Catherine, 2015. La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification d'événements ? *Revue de gestion des ressources humaines* [en ligne], vol. 1, n° 95, pp. 26-43. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1163-913X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/grhu.095.0026> [accès par abonnement]
- GATTIKER, Urs E. et LARWOOD, Laurie, 1986. Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel. *Journal of Business and Psychology* [en ligne], vol. 1, n° 2, pp. 78-94. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0889-3268. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1007/BF01018805> [accès par abonnement]
- GAUTHIER, Benoît, 2009. Chapitre 7. La structure de la preuve. In : GAUTHIER, Benoît (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. 5^e éd. Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 169-198. ISBN 978-2-7605-1600-7
- GAUTIÉ, Jérôme, 2004. Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires. *Revue française d'économie* [en ligne], vol. 18, n° 4, pp. 33-62. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0769-0479. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3406/rfec0.2004.1535>
- GAVARD-PERRET, Marie-Laure et al., 2012. Chapitre 3. Collecter les données par l'enquête. In : GAVARD-PERRET, Marie-Laure et al. (dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. 2^e éd. Montreuil : Pearson, pp. 107-164. ISBN 978-2-7440-7604-6
- GAVARD-PERRET, Marie-Laure et HELME-GUIZON, Agnès, 2012. Chapitre 7. Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In : GAVARD-PERRET, Marie-Laure et al. (dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. 2^e éd. Montreuil : Pearson, pp. 275-308. ISBN 978-2-7440-7604-6
- GAVOILLE, Franck, LEBÈGUE, Typhaine et PARNAUDEAU, Miia, 2014. Le métier a-t-il toujours un genre ? Une question de génération. *Question(s) de management* [en ligne], vol. 2, pp. 111-123. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2262-7030. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/qdm.142.0111>
- GAVRAY, Claire, 2008. Chapitre 1. Genre, emploi et marché du travail : un tableau contrasté. In : CORNET, Annie, LAUFER, Jacqueline et BELGHITI-MAHUT, Sophia (dir.). *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : Vuibert, pp. 5-24. Collection « recherche » de l'AGRH. ISBN 978-2-7117-6934-6
- GAZIER, Bernard, 1999. *Assurance-chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail* [document PDF]. Paris : Université Paris I. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <ftp://mse.univ-paris1.fr/pub/mse/cahiers1999/R99003.pdf>
- GAZIER, Bernard, 2005. *Vers un nouveau modèle social*. 2^e éd. Paris : Flammarion. Champs, n° 590. ISBN 978-2-08-122444-5
- GAZIER, Bernard, 2008. Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative. *Travail et emploi* [en ligne], 17 mars 2008, n° 113, pp. 117-128. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0224-4365. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4000/travailemploi.2340>
- GEHIN, Jean-Paul et PALHETA, Ugo, 2012. Les devenirs socioprofessionnels des sortants sans diplôme : un état des lieux dix ans après la sortie du système éducatif (1998-2008). *Formation emploi* [en ligne], vol. 2, n° 118, pp. 15-35. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0759-6340. Disponible à l'adresse : <http://formationemploi.revues.org/3577>
- GEOFFROY, Émile, 2015. Surdiplômés, déclassés, sous-utilisés. *Regards croisés sur l'économie* [en ligne], vol. 1, n° 16, pp. 134-140. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1956-7413. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rce.016.0134> [accès par abonnement]
- GÉRARD, Marcel et VOIN, Mélanie, 2013. La mobilité étudiante et ses conséquences pour l'internationalisation du marché du travail. *Reflets et perspectives de la vie économique* [en ligne], vol. 4, n° 52, pp. 61-79. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0034-2971. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rpve.524.0061>

- GERME, Jean-François, 2007. Marché du travail (Labour Market). In : GUICHARD, Jean et HUTEAU, Michel (dir.). *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés*. Paris : Dunod, pp. 280-283. Psycho sup. ISBN 978-2-10-048975-6
- GHALAVANDI, Hassan et al., 2012. Relationship between Career Anchors and Organizational Commitment among Faculty Members. *Journal of Studies in Education* [en ligne], vol. 2, n° 1, pp. 58-71. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2162-6952. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.5296/jse.v2i1.1439>
- GHIGLIONE, Rodolphe et BLANCHET, Alain, 1991. *Analyse de contenu et contenus d'analyses*. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-000068-5
- GIDDENS, Anthony, 1991. *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge : Polity press. ISBN 0-7456-0889-2
- GILBERT, Patrick, 2011. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. 2^e éd. Paris : La Découverte. Repères : gestion, n° 446. ISBN 978-2-7071-6959-4
- GILBERT, Patrick, TEGLBORG, Ann-Charlotte et RAULET-CROSET, Nathalie, 2017. L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines – Gérer et comprendre* [en ligne], vol. 1, n° 1, pp. 38-49. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0295-4397. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-1-page-38.htm> [accès par abonnement]
- GINZBERG, Michael J. et BAROUDI, Jack J., 1992. Career Orientations of I.S. Personnel. *ACM SIGCPR Computer Personnel* [en ligne], novembre 1992, vol. 14, n° 1-2, pp. 15-29. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0160-2497. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1145/147114.147118> [accès par abonnement]
- GIORDANO, Yvonne, 2003. Chapitre 1. Les spécificités des recherches qualitatives. In : GIORDANO, Yvonne (dir.). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Paris : EMS, pp. 11-39. ISBN 2-912647-99-1
- GIRARD, Bernard, 2005. Comment la protection de l'emploi a transformé l'industrie française. *Revue française de gestion* [en ligne], vol. 1, n° 154, pp. 39-58. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0338-4551. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3166/rfg.154.39-58>
- GIRAUD, Laurent et ROGER, Alain, 2011. Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. *Humanisme et entreprise* [en ligne], vol. 2, n° 302, pp. 13-28. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0018-7372. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/hume.302.0013>
- GIRAUD, Laurent, ROGER, Alain et THOMINES, Sandrine, 2012. La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines* [en ligne], vol. 2, n° 84, pp. 44-60. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1163-913X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/grhu.084.0044> [accès par abonnement]
- GIRET, Jean-François et ISSEHNANE, Sabina, 2010. L'effet de la qualité des stages sur l'insertion professionnelle : le cas des diplômés de l'enseignement supérieur. *Net.Doc* [document PDF], septembre 2010, n° 71, pp. 1-40. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1776-3177. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/574/8567/file/netdoc71.pdf>
- GIRET, Jean-François et ROUSSET, Patrick, 2007. Une analyse de la diversité des itinéraires professionnels en début de carrière. In : GIRET, Jean-François et al. (dir.). *Ruptures et irréversibilité dans les trajectoires : comment sécuriser les parcours professionnels ? XIV^{es} journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du travail* [document PDF]. Marseille : Céreq, juillet 2007, pp. 113-123. [Consulté le 31 mai 2019]. Relief, n° 22. ISBN 978-2-11-095588-3. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/601/9215/file/relief22.pdf>
- GLASER, Barney G., 1968. Introduction. In : GLASER, Barney G. (dir.). *Organizational Careers: A Sourcebook for Theory*, pp. 1-12. New Brunswick, NJ : Transaction Publishers. Aldine Transaction. ISBN 978-0-202-36162-8
- GLAYMANN, Dominique et GRIMA, François, 2010. Faire face à un déclassement social : le cas des jeunes diplômés précaires prisonniers des stages. *Management et avenir* [en ligne], vol. 6, n° 36, pp. 206-225. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.036.0206>

- GLAYMANN, Dominique et GRIMA, François, 2013. Chapitre 7. L'approche des carrières nomades : quels apports à la compréhension de la trajectoire professionnelle des intérimaires ? In : DANY, Françoise, PIHEL, Laetitia et ROGER, Alain (dir.). *La gestion des carrières : populations et contextes*. Paris : Vuibert, pp. 153-174. Collection « recherche » de l'AGRH. ISBN 978-2-311-01362-7
- GLÉE, Catherine, 2001. Entre le réseau et la toile : intérêts et limites d'une pratique individuelle d'orientation dans une entreprise high-tech. *12^e Congrès de l'AGRH* [document PDF], du 13 au 14 septembre 2001 à Liège, pp. 634-654. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2001glee036.pdf>
- GLÉE, Catherine, 2009. À quoi sert le projet professionnel ? De l'impact d'un outil d'orientation professionnelle sur le management des ressources humaines ou : la prospective, versus individu. *Management et avenir* [en ligne], vol. 5, n° 25, pp. 406-426. [Consulté 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.025.0406>
- GLÉE, Catherine et ROGER, Alain, 2007. Attraction et fidélisation de la main d'œuvre dans les secteurs du BTP et de l'hôtellerie-restauration : le paradoxe de la rareté. *18^e Congrès de l'AGRH* [en ligne], du 19 au 22 septembre 2007 à Fribourg. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://drive.google.com/file/d/0Bw-9yYD0pWtvZkZfWVpuZVpuNFE/view>
- GLÉE, Catherine et SCOUARNEC, Aline, 2009. Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou : ne plus subir mais choisir ! *Humanisme et entreprise* [en ligne], vol. 3, n° 293, pp. 1-23. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0018-7372. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/hume.293.0001>
- GODET, Michel, 2013. *Libérez l'emploi pour sauver les retraites*. Paris : Odile Jacob. ISBN 978-2-7381-3061-7
- GODET, Michel, 2014. Chapitre 3. Le plaisir de l'indiscipline intellectuelle pour construire l'avenir autrement. In : DURANCE, Philippe (dir.). *La prospective stratégique en action : bilan et perspectives d'une indiscipline intellectuelle*. Paris : Odile Jacob, pp. 29-40. ISBN 978-2-7381-3120-1
- GODET, Michel et DURANCE, Philippe, 2011. *La prospective stratégique : pour les entreprises et les territoires*. 2^e éd. Paris : Dunod. Management sup : stratégie de l'entreprise. ISBN 978-2-10-056714-0
- GODFREY, Paul C. et HILL, Charles W. L., 1995. The Problem of Unobservables in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal* [en ligne], vol. 16, n° 7, pp. 519-533. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0143-2095. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/smj.4250160703> [accès par abonnement]
- GOGUELIN, Pierre et KRAU, Edgar, 1992. *Projet professionnel, projet de vie*. Paris : ESF. Les hommes et l'entreprise. ISBN 2-7101-0943-3
- GOND, Jean-Pascal et IGALENS, Jacques, 2016. *La responsabilité sociale de l'entreprise*. 5^e éd. Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je ?, n° 3837. ISBN 978-2-13-073509-0
- GORDON, Alan, 2002. SurveyMonkey.com – Web-Based Survey and Evaluation System <http://www.SurveyMonkey.com>. *Internet and Higher Education*, vol. 1, n° 5, pp. 83-87. ISSN 1096-7516
- GOUT, Priscilla, 2016. Quelles sont les entreprises de l'agroalimentaire où il fait bon travailler ? *RegionsJob* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.regionsjob.com/actualites/classement-meilleures-entreprises-agroalimentaire.html>
- GOUX, Dominique et MAURIN, Éric, 1997. Le déclin de la demande de travail non qualifié : une méthode d'analyse empirique et son application au cas de la France. *Revue économique* [en ligne], vol. 48, n° 5, pp. 1091-1114. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1950-6694. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3406/reco.1997.409932>
- GOWLER, Dan et LEGGE, Karen, 1989. 21. Rhetoric in Bureaucratic Careers: Managing the Meaning of Management Sense. In : ARTHUR, Michael B., HALL, Douglas T. et LAWRENCE, Barbara S. (dir.). *Handbook of Career Theory*. New York, NY : Cambridge University Press, pp. 437-453. ISBN 978-0-521-38944-0
- GRAWITZ, Madeleine, 1996. *Méthodes des sciences sociales*. 10^e éd. Paris : Dalloz. Précis Dalloz : droit public, science politique. ISBN 978-2-247-02383-7
- GREENBAUM, Thomas L., 1998. *The Handbook for Focus Group Research*. 2^e éd. Thousand Oaks, CA : Sage. ISBN 0-7619-1253-3

- GRELET, Yvette, VALLET, Louis-André et ZDROJEWSKI, Simone, 2007. Increasing Vulnerability at Labor Entry in France. In : GIRET, Jean-François et al. (dir.). *Ruptures et irréversibilité dans les trajectoires : comment sécuriser les parcours professionnels ? XIV^{es} journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du travail* [document PDF]. Marseille : Céreq, juillet 2007, pp. 93-111. [Consulté le 31 mai 2019]. Relief, n° 22. ISBN 978-2-11-095588-3. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/601/9215/file/relief22.pdf>
- GRESLE, François, 1981. L'indépendance professionnelle : actualité et partie du concept dans le cas français. *Revue française de sociologie* [en ligne], vol. 22, n° 4, pp. 483-501. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0035-2969. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2307/3320810> [accès par abonnement]
- GRI, Françoise, 2014. Les singularités du marché français du travail. *Commentaire* [en ligne], vol. 1, n° 145, pp. 73-78. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0180-8214. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/comm.145.0073> [accès par abonnement]
- GRISON, François, 2011. *Les sciences autrement : éléments de philosophie à l'usage des chercheurs curieux*. Versailles : Éditions Quae. ISBN 978-2-7592-1645-1
- GRUÈRE, Jean-Pierre, 1991. 2. Attitudes et changements d'attitudes. In : AUBERT, Nicole et al. (dir.). *Management : aspects humains et organisationnels*. Paris : Presses universitaires de France, pp. 69-117. Fondamental. ISBN 978-2-13-043230-2
- GUBLER, Martin et al., 2015. How Career Anchors Differentiate Managerial Career Trajectories: A Sequence Analysis Perspective. *Journal of Career Development* [en ligne], 2015, vol. 42, n° 5, pp. 412-430. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-8453. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/0894845315572891> [accès par abonnement]
- GUEGOT, Françoise et JOLY, Benjamin, 2009. *Développement de l'orientation professionnelle tout au long de la vie* [document PDF]. Paris : Premier ministre, 8 décembre 2009. [Consulté le 31 mai 2019]. Rapport au Premier ministre. Disponible à l'adresse : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000030.pdf>
- GUÉRIN, Serge, 2011. *La nouvelle société des seniors*. Paris : Michalon. ISBN 978-2-84186-561-1
- GUERFEL-HENDA, Sana, 2010. Chapitre 3 – La fidélisation des salariés : nouvelle valeur de travail ? In : SAHUT, Jean-Michel (dir.). *Les relations salariés-employeurs : quel partage des valeurs ?* Paris : L'Harmattan, pp. 87-123. Recherches en gestion. ISBN 978-2-296-11295-7
- GUERFEL-HENDA, Sana et PERETTI, Jean-Marie, 2009. Le senior, objet de discrimination à l'embauche ? *Humanisme et entreprise* [en ligne], vol. 5, n° 295, pp. 73-88. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0018-7372. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/hume.295.0073>
- GERGEN, Kenneth J., 1985. Chapter 1. Social Constructionist Inquiry : Context and Implications. In : GERGEN, Kenneth J. et DAVIS, Keith E. (dir.). *The Social Construction of the Person*. New York, NY : Springer, pp. 3-18. Springer Series in Social Psychology. ISBN 978-1-4612-9553-2
- GUERRERO, Sylvie, 2001. Quelle stratégie de carrière, pour quel salaire ? L'exemple des cadres français. *Gestion* [en ligne], vol. 26, n° 1, pp. 12-17. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0701-0028. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/riges.261.0012> [accès par abonnement]
- GUERRERO, Sylvie, 2011. Personnaliser la relation d'emploi : jusqu'où peut-on aller dans la négociation d'arrangement sur mesure ? In : DUPUICH, Françoise (dir.). *La gestion des ressources humaines en devenir*. Paris : L'Harmattan, pp. 201-221. Entreprises et management. ISBN 978-2-296-54801-5
- GUERRERO, Sylvie, 2014. *Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH*. 3^e éd. Paris : Dunod. Fonctions de l'entreprise : ressources humaines ISBN 978-2-10-071894-8
- GUEST, David E., 1998. Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], vol. 19, n° S1, pp. 649-664. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291099-1379%281998%2919%3A1%2B%3C649%3A%3AAID-JOB970%3E3.0.CO%3B2-T> [accès par abonnement]
- GUICHARD, Jean, 2007a. Conseil en orientation (Career Counseling). In : GUICHARD, Jean et HUTEAU, Michel (dir.). *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés*. Paris : Dunod, pp. 95-102. Psycho sup. ISBN 978-2-10-048975-6

- GUICHARD, Jean, 2007b. Construction de soi (Self-Construction). In : GUICHARD, Jean et HUTEAU, Michel (dir.). *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés*. Paris : Dunod, pp. 108-113. Psycho sup. ISBN 978-2-10-048975-6
- GUICHARD, Jean, 2007c. Orientation professionnelle (Vocational Guidance, Career Counseling). In : GUICHARD, Jean et HUTEAU, Michel (dir.). *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés*. Paris : Dunod, pp. 307-315. Psycho sup. ISBN 978-2-10-048975-6
- GUICHARD, Jean, 2007d. Projet (Plan, Project, Prospect). In : GUICHARD, Jean et HUTEAU, Michel (dir.). *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés*. Paris : Dunod, pp. 344-352. Psycho sup. ISBN 978-2-10-048975-6
- GUICHARD, Jean et HUTEAU, Michel, 2006. *Psychologie de l'orientation*. 2^e éd. Paris : Dunod. Psycho sup. ISBN 978-2-10-050037-6
- GUILLEMARD, Anne-Marie, 2007. Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi ? *Retraite et société* [en ligne], vol. 2, n° 51, pp. 11-25. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1167-4687. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe1-2007-2-page-11.htm>
- GUILLEMARD, Anne-Marie, 2010. *Les défis du vieillissement : âge, emploi, retraite, perspectives internationales*. 2^e éd. Paris : Armand Colin. Collection U : sociologie. ISBN 978-2-200-24920-5
- GUILLEMARD, Anne-Marie, 2013. Le vieillissement actif : enjeux, obstacles, limites. Une perspective internationale. *Retraite et société* [en ligne], vol. 2, n° 65, pp. 17-38. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1167-4687. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe1-2013-2-page-17.htm>
- GUNZ, Hugh et MAYRHOFER, Wolfgang, 2011. Re-Conceptualizing Career Success: A Contextual Approach. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung* [en ligne], janvier 2011, vol. 43, n° 3, pp. 251-260. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2510-5019. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1007/s12651-010-0049-z>
- GUTNIK, Fabrice, 2012. L'égalité est-elle un levier ? Dans le cadre du contractualisme managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* [en ligne], vol. 18, n° 45, pp. 239-250. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2262-8401. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rips1.045.0239> [accès par abonnement]
- GUYOT, Jean-Luc et PETIT JEAN, Maxime, 2014. Chapitre 7. Un espace de pertinence de la prospective pour l'action publique : le développement durable. In : GUYOT, Jean-Luc et BRUNET, Sébastien (dir.). *Construire les futurs : contributions épistémologiques et méthodologiques à la démarche prospective*. Namur : Presses universitaires de Namur, pp. 181-214. Univer'Cité. ISBN 978-2-87037-836-6

H

- HALEY-LOCK, Anna, 2008. Happy Doing Good? How Workers' Career Orientations and Job Satisfaction Relate in Grassroots Human Services. *Journal of Community Practice* [en ligne], vol. 16, n° 2, pp. 143-163. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1070-5422. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/10705420801997963> [accès par abonnement]
- HALL, Douglas T., 1971. A Theoretical Model of Career Subidentity Development in Organizational Settings. *Organizational Behavior and Human Performance* [en ligne], janvier 1971, vol. 6, n° 1, pp. 50-76. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0030-5073. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90005-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90005-5) [accès par abonnement]
- HALL, Douglas T., 1976. *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, CA : Goodyear. ISBN 0-87620-157-5
- HALL, Douglas T., 1985. Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization. *Human Resource Management* [en ligne], vol. 24, n° 3, pp. 271-292. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0090-4848. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240304> [accès par abonnement]
- HALL, Douglas T., 1996. Introduction. Long Live the Career: A Relational Approach. In : HALL, Douglas T. (dir.). *The Career is Dead – Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, pp. 1-12. ISBN 978-0-7879-0233-9

- HALL, Douglas T. et MIRVIS, Philip H., 1996. Chapter One. The New Protean Career: Psychological Success and the Path with a Heart. In : HALL, Douglas T. (dir.). *The Career is Dead – Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, pp. 15-45. ISBN 978-0-7879-0233-9
- HALL, Douglas T. et MOSS, Jonathan E., 1998. The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics* [en ligne], vol. 26, n° 3, pp. 22-37. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0090-2616. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2) [accès par abonnement]
- HAMBURG, David A., COELHO, George V. et ADAMS, John E., 1974. Coping and Adaptation: Steps Toward a Synthesis of Biological and Social Perspectives. In : COELHO, George V., HAMBURG, David A. et ADAMS, John E. (dir.). *Coping and Adaptation*. New York, NY : Basic Books, pp. 403-440.
- HAMIOT, Jean-Yves et VINCENT, Michèle, 2014. Anticiper, une question de confiance ? Quand l'anticipation de la carrière rencontre la stratégie des entreprises. *Question(s) de management* [en ligne], vol. 4, n° 8, pp. 73-82. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2262-7030. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/qdm.144.0073>
- HARDIN, J. Russell, STOCKS, Morris H. et GRAVES, O. Finley, 2001. The Effect of Match or Mismatch between the Career Anchors and the Job Settings of CPAs: An Empirical Analysis. *Advances in Accounting* [en ligne], vol. 18, pp. 119-148. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0882-6110. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(01\)18008-9](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(01)18008-9) [accès par abonnement]
- HARRIGER, Jennifer A. et al., 2010. Body Size Stereotyping and Internalization of the Thin Ideal in Preschool Girls. *Sex Roles* [en ligne], novembre 2010, vol. 63, n° 9-10, pp. 609-620. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0360-0025. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1007/s11199-010-9868-1> [accès par abonnement]
- HARTER, Susan, 2012. *The Construction of The Self: Developmental and Sociocultural Foundations*. 2° éd. New York, NY : Guilford Press. ISBN 978-1-4625-0297-4
- HATEM, Fabrice, 1996. *Introduction à la prospective*. Paris : Economica. Gestion poche, n° 42. ISBN 2-7178-3082-0
- HAVET, Nathalie et SOFER, Catherine, 2002. Les nouvelles théories économiques de la discrimination. *Travail, genre et sociétés* [en ligne], vol. 1, n° 7, pp. 83-115. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1294-6303. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/tgs.007.0083>
- HEG-GE, 2017. *Rédaction d'une bibliographie et méthodes de citation : guide pratique de l'infodhèque de la HEG* [document PDF]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.hesge.ch/heg/sites/default/files/infotheque/guide_ref.pdf
- HEILMAN, Sharon G., HOLT, Daniel T. et RILOVICK, Christine Y., 2008. Effects of Career Plateauing on Turnover: A Test of a Model. *Journal of Leadership and Organizational Studies* [en ligne], août 2008, vol. 15, n° 1, pp. 59-68. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1548-0518. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/1548051808317999> [accès par abonnement]
- HELSON, Christian, 1992. Projet et anticipation. In : RECHERCHE OPÉRATOIRE EN PSYCHOLOGIE ET SCIENCES SOCIALES (dir.). *Le projet : un défi nécessaire face à une société sans projet*. Paris : L'Harmattan, pp. 171-175. Logiques sociales. ISBN 2-7384-1583-0
- HENNEQUIN, Émilie, 2013. Chapitre 4. Quel succès de carrière possible pour les ouvriers ? In : DANY, Françoise, PIHEL, Laetitia et ROGER, Alain (dir.). *La gestion des carrières : populations et contextes*. Paris : Vuibert, pp. 93-111. Collection « recherche » de l'AGRH. ISBN 978-2-311-01362-7
- HENNINK, Monique M., 2014. *Focus Group Discussions*. New York, NY : Oxford University Press. Understanding Qualitative Research. ISBN 978-0-19-985616-9
- HERMANS, Julie et al., 2013. L'entrepreneur ambitieux : état des lieux et perspectives. *Revue de l'entrepreneuriat* [en ligne], vol. 12, n° 1-2, pp. 43-70. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1766-2524. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/entre.121.0043>
- HERRBACH, Olivier et MIGNONAC, Karim, 2012. Perceived Gender Discrimination and Women's Subjective Career Success: The Moderating Role of Career Anchors. *Relations industrielles* [en ligne], vol. 67, n° 1, pp. 25-50. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0034-379X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.7202/1008194ar> [accès par abonnement]

- HERRIOT, Peter et PEMBERTON, Carole, 1995. *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. Chichester : Wiley. ISBN 978-0-471-95799-7
- HERRIOT, Peter et PEMBERTON, Carole, 1997. Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal* [en ligne], janvier 1997, vol. 7, n° 1, pp. 45-56. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1748-8583. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00273.x> [accès par abonnement]
- HESLIN, Peter A., 2005. Conceptualizing and Evaluating Career Success. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], mars 2005, vol. 26, n° 2, pp. 113-136. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/job.270> [accès par abonnement]
- HIGGINS, Monica, DOBROW, Shoshana R. et ROLOFF, Kathryn S., 2010. Optimism and the Boundaryless Career: The Role of Developmental Relationships. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], juillet 2010, vol. 31, n° 5, pp. 749-769. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/job.693> [accès par abonnement]
- HILTROP, Jean M., 1996. Managing the Changing Psychological Contract. *Employee Relations* [en ligne], vol. 18, n° 1, pp. 36-49. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0142-5455. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/01425459610110227> [accès par abonnement]
- HIRSCH, Paul M. et SHANLEY, Mark, 1996. 13. The Rhetoric of Boundaryless - Or, How the Newly Empowered Managerial Class Bought into Its Own Marginalization. In : ARTHUR, Michael B. et ROUSSEAU, Denise M. (dir.). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford : Oxford University Press, pp. 218-233. ISBN 978-0-19-514958-6
- HOFAIDHLLAOUI, Mahrane et ROGER, Alain, 2014. Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations. *Revue de gestion des ressources humaines* [en ligne], vol. 3, n° 93, pp. 32-53. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1163-913X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0032> [accès par abonnement]
- HOLLAND, John L., 1997. *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. 3^e éd. Odessa, FL : Psychological Assessment Resources. ISBN 978-0-911907-27-8
- HOLT LARSEN, Henrik, 2004. Global Career as Dual Dependency between the Organization and the Individual. *Journal of Management Development* [en ligne], vol. 23, n° 9, pp. 860-869. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0262-1711. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/02621710410558468> [accès par abonnement]
- HOURQUET, Pierre-Guy et ROGER, Alain, 2003. Les ingénieurs français et l'entrepreneuriat comme orientation de carrière. *Les cahiers du GDR Cadres* [document PDF], mars 2003, pp. 93-106. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.thomas-legrain-conseil.com/blog/wp-content/uploads/2010/02/Cadres-et-entrepreneuriat-F.-Dany-Juin-2002.pdf>
- HSU, Maxwell K. et al., 2003. Perceived Career Incentives and Intent to Leave. *Information and Management* [en ligne], mai 2003, vol. 40, n° 5, pp. 361-369. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0378-7206. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00018-6](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00018-6) [accès par abonnement]
- HUGHES, Everett Cherrington, 1937. Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology* [en ligne], novembre 1937, vol. 43, n° 3, pp. 404-413. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0002-9602. Disponible à l'adresse : <http://www.jstor.org/stable/2768627> [accès par abonnement]
- HUGHES, Everett Cherrington, 1981. *Men and Their Work*. Westport : Greenwood Press.
- HUNT, Vivian, LAYTON, Dennis et PRINCE, Sara, 2015. *Diversity Matters* [document PDF]. New York, NY : McKinsey and Company, 2 février 2015. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx>
- HUTCHENS, Robert M., 1988. Do Job Opportunities Decline with Age? *Industrial and Labor Relations Review* [en ligne], octobre 1988, vol. 42, n° 1, pp. 89-99. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0019-7939. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2307/2523174> [accès par abonnement]
- HUTEAU, Michel, 1992. Les projets d'orientation des jeunes : approche psychologique. In : RECHERCHE OPÉRATOIRE EN PSYCHOLOGIE ET SCIENCES SOCIALES (dir.). *Le projet : un défi nécessaire face à une société sans projet*. Paris : L'Harmattan, pp. 33-47. Logiques sociales. ISBN 2-7384-1583-0

HUTEAU, Michel, 2007. Orientation scolaire (High-School Student'Selection and Distribution, School and Career Counseling). In : GUICHARD, Jean et HUTEAU, Michel (dir.). *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés*. Paris : Dunod, pp. 316-323. Psycho sup. ISBN 978-2-10-048975-6

I

- IFOP et LILLY INSTITUT, 2013. *Les jeunes et les métiers de l'industrie* [document PDF]. Neuilly-sur-Seine : Lilly Institut, novembre 2013. [Consulté le 31 mai 2019]. N° 111442. Disponible à l'adresse : <https://www.maisondelemploi-mno.fr/documents/Agroalimentaire/Les%20m%C3%A9tiers%20de%20l%27agroalimentaire/barometre-ifop-institut-lilly-jeunes-et-metiers-industrie-novembre-2013.pdf>
- IGALENS, Jacques, 2016. Conclusion générale. Vers de nouveaux métiers RH. In : SCOUARNEC, Aline et POILPOT-ROCABOY, Gwénaëlle (dir.). *Quels métiers RH pour demain ?* Malakoff : Dunod, pp. 296-301. ISBN 978-2-10-074311-7
- IGBARIA, Magid et BAROUDI, Jack J., 1993. A Short-Form Measure of Career Orientations: A Psychometric Evaluation. *Journal of Management Information Systems* [en ligne], vol. 10, n° 2, pp. 131-154. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0742-1222. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11518003> [accès par abonnement]
- IGBARIA, Magid, GREENHAUS, Jeffrey H. et PARASURAMAN, Saroj, 1991. Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis. *MIS Quarterly* [en ligne], juin 1991, vol. 15, n° 2, pp. 151-169. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0276-7783. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2307/249376> [accès par abonnement]
- IGBARIA, Magid, KASSICIEH, Suleiman K. et SILVER, Milton, 1999. Career Orientations and Career Success Among Research, and Development and Engineering Professionals. *Journal of Engineering and Technology Management* [en ligne], mars 1999, vol. 16, n° 1, pp. 29-54. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0923-4748. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(98\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(98)00027-7) [accès par abonnement]
- IGBARIA, Magid, MEREDITH, Guy et SMITH, Derek C., 1995. Career Orientations of Information Systems Employees in South Africa. *The Journal of Strategic Information Systems* [en ligne], décembre 1995, vol. 4, n° 4, pp. 319-340. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0963-8687. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/0963-8687\(95\)80002-8](https://doi.org/10.1016/0963-8687(95)80002-8) [accès par abonnement]
- IGBARIA, Magid et WEAVER MCCLOSKEY, Donna, 1996. Career Orientations of MIS Employees in Taiwan. *ACM SIGCPR Computer Personnel* [en ligne], avril 1996, vol. 17, n° 2, pp. 3-24. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0160-2497. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1145/227728.227729> [accès par abonnement]
- INKSON, Kerr, 2004. Images of Career: Nine Key Metaphors. *Journal of Vocational Behavior* [en ligne], août 2004, vol. 65, n° 1, pp. 96-111. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-8791. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00053-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00053-8) [accès par abonnement]
- INSEE, 2003. *Professions et catégories socioprofessionnelles PCS 2003* [en ligne]. 1^{er} janvier 2003. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/information/2400059>
- INSEE, 2016a. *Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles – PCS 2003* [document PDF]. 3^e éd. Paris, 21 novembre 2016. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2400059/PCS%202003%20_%20Guide%20\[2016-11-21\].pdf](https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2400059/PCS%202003%20_%20Guide%20[2016-11-21].pdf)
- INSEE, 2016b. *Population active (BIT)* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1224>
- INSEE, 2016c. *T101 : population active, taux d'activité au sens du BIT et population des ménages (15 ans ou plus), par sexe, par tranche d'âge quinquennal et regroupé, en moyenne annuelle de 1975 à 2015* [fichier EXCEL]. Paris, 16 novembre 2016. Insee résultats, n° 183. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2388188/irsoceec15_t101.xls
- INSEE, 2016d. *T205 : emploi et part dans l'emploi selon la catégorie socioprofessionnelle, par sexe et âge regroupé, en moyenne annuelle de 1982 à 2015* [fichier EXCEL]. Paris, 16 novembre 2016. Insee résultats, n° 183. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2388195/irsoceec15_t205.xls

- INSEE, 2016e. *T206 : emploi et part dans l'emploi selon le plus haut diplôme obtenu, par sexe et âge regroupé, en moyenne annuelle de 1982 à 2015* [fichier EXCEL]. Paris, 16 novembre 2016. Insee résultats, n° 183. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2388195/irsoceec15_t206.xls
- INSEE, 2016f. *T302 : chômage et taux de chômage au sens du Bureau international du travail (BIT), par sexe et tranche d'âge quinquennal et regroupé, en moyenne annuelle – 1975-2015* [fichier EXCEL]. Paris, 16 novembre 2016. Insee résultats, n° 183. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2388200/irsoceec15_t302.xls
- INSEE, 2016g. *T303 : chômage et taux de chômage au sens du Bureau international du travail (BIT) selon la catégorie socioprofessionnelle, par sexe et âge regroupé, en moyenne annuelle – 1982-2015* [fichier EXCEL]. Paris, 16 novembre 2016. Insee résultats, n° 183. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2388200/irsoceec15_t303.xls
- INSEE, 2016h. *T304 : chômage et taux de chômage au sens du Bureau international du travail (BIT) selon le plus haut diplôme obtenu, par sexe et âge regroupé, en moyenne annuelle – 1982-2015* [fichier EXCEL]. Paris, 16 novembre 2016. Insee résultats, n° 183. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2388200/irsoceec15_t304.xls
- INSTITUT MONTAIGNE, 2004. *Les oubliés de l'égalité des chances : participation, pluralité, assimilation... ou repli ?* Paris : Institut Montaigne. Les publications de l'Institut Montaigne.
- ISU, 2013. *Classification internationale type de l'éducation : CITE 2011* [document PDF]. Montréal. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-92-9189-131-3. Disponible à l'adresse : <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-iscd-2011-fr.pdf>
- ISU, OCDE et EUROSTAT, 2015. *Guide opérationnel CITE 2011 : directives pour la classification des programmes éducatifs nationaux et des certifications correspondantes* [en ligne]. Montréal : ISU. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-92-9189-180-1. Disponible à l'adresse : <http://dx.doi.org/10.15220/978-92-9189-180-1-fre>
- ITUMA, Afam, 2006. *The Internal Career: An Explorative Study of the Career Anchors of Information Technology Workers in Nigeria. SIGMIS CPR'06* [en ligne], du 13 au 15 avril 2006 à Claremont, pp. 205-212. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 1-59593-349-2. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1145/1125170.1125222> [accès par abonnement]
- ITUMA, Afam et SIMPSON, Ruth, 2007. *Moving Beyond Schein's Typology: Individual Career Anchors in the Context of Nigeria. Personnel Review* [en ligne], vol. 36, n° 6, pp. 978-995. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0048-3486. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/00483480710822463> [accès par abonnement]

J

- JABES, Jak, 1991. 1. Perception sociale et attributions. In : AUBERT, Nicole et al. (dir.). *Management : aspects humains et organisationnels*. Paris : Presses universitaires de France, pp. 45-68. Fondamental. ISBN 978-2-13-043230-2
- JACOB, Annie, 1994. *Le travail, reflet des cultures : du sauvage indolent au travail productif*. Paris : Presses universitaires de France. Économie en liberté. ISBN 2-13-045899-8
- JARDILLIER, Pierre, 1972. *La gestion prévisionnelle du personnel*. Paris : Presses universitaires de France. L'économiste, n° 28.
- JÄRLSTRÖM, Maria, 2000. *Personality Preferences and Career Expectations of Finnish Business Students. Career Development International* [en ligne], vol. 5, n° 3, pp. 144-154. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1362-0436. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/13620430010371919> [accès par abonnement]
- JARZABKOWSKI, Paula et WILSON, David D., 2006. *Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective. European Management Journal* [en ligne], octobre 2006, vol. 24, n° 5, pp. 348-367. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0263-2373. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.05.009> [accès par abonnement]

- JEANNEROD-DUMOUCHEL, Nathalie, 2014. La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. @GRH [en ligne], vol. 2, n° 11, pp. 7-29. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2034-9130. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/grh.142.0007>
- JEANNOT, Gilles, 2008. Réforme de la fonction publique et réorganisation de l'État. *Espri* [en ligne], décembre 2008, vol. 12, pp. 94-109. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0014-0759. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/espri.812.0094> [accès par abonnement]
- JIANG, James J. et KLEIN, Gary, 1999. Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional. *Journal of Management Information Systems* [en ligne], vol. 16, n° 3, pp. 219-240. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0742-1222. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518262> [accès par abonnement]
- JIANG, James J., KLEIN, Gary et BALLOUN, Joseph, 1995. The Diverse Career Orientations of MIS Personnel. *ACM SIGCPR Computer Personnel* [en ligne], octobre 1995, vol. 16, n° 4, pp. 3-14. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0160-2497. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1145/219716.219719> [accès par abonnement]
- JIANG, James J., KLEIN, Gary et BALLOUN, Joseph L., 2001. The Joint Impact of Internal and External Career Anchors on Entry-Level IS Career Satisfaction. *Information and Management* [en ligne], novembre 2001, vol. 39, n° 1, pp. 31-39. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0378-7206. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00077-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00077-5) [accès par abonnement]
- JOHNSON, R. Burke, ONWUEGBUZIE, Anthony J. et TURNER, Lisa A., 2007. Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research* [en ligne], avril 2007, vol. 1, n° 2, pp. 112-133. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1558-6898. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/1558689806298224> [accès par abonnement]
- JOLIVET, Annie, 2003. Âge et relation d'emploi : les mécanismes d'une sélection défavorable aux travailleurs plus âgés. *Revue d'économie politique* [en ligne], vol. 1, n° 113, pp. 15-35. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0373-2630. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/redp.131.0015>
- JOLLY, Cécile et PROUET, Emmanuelle, 2016. *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?* [en ligne]. Paris : France Stratégie, mars 2016. [Consulté le 31 mai 2019]. Document de travail, n° 2016-04. Disponible à l'adresse : http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/ddt-avenir-travail-10-03-2016-final_0.pdf
- JOSSO, Christine, 1992. Demande de formation, projet de formation, projet professionnel. In : RECHERCHE OPÉRATOIRE EN PSYCHOLOGIE ET SCIENCES SOCIALES (dir.). *Le projet : un défi nécessaire face à une société sans projet*. Paris : L'Harmattan, pp. 215-231. Logiques sociales. ISBN 2-7384-1583-0

K

- KILIMNIK, Zélia Miranda et al., 2011. Career Paths, Images and Anchors: A Study with Brazilian Professionals. *The Qualitative Report* [en ligne], 1^{er} janvier 2011, vol. 16, n° 1, pp. 147-161. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1052-0147. Disponible à l'adresse : <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol16/iss1/8/>
- KITZINGER, Jenny et BARBOUR, Rosaline S., 1999. 1. Introduction: The Challenge and Promise of Focus Groups. In : BARBOUR, Rosaline S. et KITZINGER, Jenny (dir.). *Developing Focus Group Research: Politics, Theory and Practice*. Londres : Sage, pp. 1-20. ISBN 978-0-7619-5567-2
- KLUYTMANS, Frits et OTT, Marlies, 1999. Management of Employability in The Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [en ligne], vol. 8, n° 2, pp. 261-272. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1359-432X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/135943299398357> [accès par abonnement]
- KNIVETON, Bromley H., 2004. Managerial Career Anchors in a Changing Business Environment. *Journal of European Industrial Training* [en ligne]. vol. 28, n° 7, pp. 564-573. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0309-0590. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/03090590410549984> [accès par abonnement]
- KORENBLIT, Patrick, 2013. *Donner du sens à sa vie professionnelle : bilan de compétences et projet professionnel*. Cormelles-le-Royal : EMS. Pratiques d'entreprises. ISBN 978-2-84769-493-2

- KRIPPENDORFF, Klaus, 2004. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 2^e éd. Thousand Oaks, CA : Sage. ISBN 0-7619-1544-3
- KUBO, Yoshiko et al., 2016. Development of the Career Anchors Scale among Occupational Health Nurses in Japan. *Journal of Occupational Health* [en ligne], vol. 58, n° 6, pp. 519-533. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1341-9145. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1539/joh.16-0011-OA>
- KUHN, Thomas Samuel, 2018. *La structure des révolutions scientifiques*. Traduit de l'anglais par Laure MEYER. Nouv. éd. Paris : Flammarion. Champs : sciences. ISBN 978-2-0813-9601-2
- KUHN, Antony et MOULIN, Yves, 2012. Stratégies de contestation et plans sociaux. *Revue française de gestion* [en ligne], vol. 1, n° 220, pp. 87-99. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0338-4551. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-1-page-87.htm>

L

- LAINÉ, Frédéric, 2011. « *Compétences transversales* » et « *compétences transférables* » : *des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles* [document PDF]. Paris : Centre d'analyse stratégique, avril 2011. [Consulté le 31 mai 2019]. La note d'analyse, n° 219. ISSN 1760-5733. Disponible à l'adresse : http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/2011-04-22_-na-competences-219_0.pdf
- LALLEMENT, Michel, 2007. *Le travail : une sociologie contemporaine*. Paris : Gallimard. Folio : essais, n° 484. ISBN 978-2-07-034075-0
- LALLEMENT, Michel, 2008. Le travail et ses transformations : une lecture sociologique. *Revue française de gestion* [en ligne], vol. 10, n° 190, pp. 43-55. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0338-4551. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3166/rfg.190.43-55>
- LALLEMENT, Michel, 2010. *Le travail sous tensions*. Auxerre : Sciences humaines. La petite bibliothèque de sciences humaines. ISBN 978-2-912601-88-9
- LANDRIER, Séverine et NAKHILI, Nadia, 2010. Comment l'orientation contribue aux inégalités de parcours scolaires en France. *Formation emploi* [en ligne], 15 mars 2010, n° 109, pp. 23-36. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0759-6340. Disponible à l'adresse : <http://formationemploi.revues.org/2734>
- LANQUETIN, Marie-Thérèse, 2009. Égalité, diversité et... discriminations multiples. *Travail, genre et sociétés* [en ligne], vol. 1, n° 21, pp. 91-106. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1294-6303. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/tgs.021.0091>
- LAUFER, Jacqueline, 2004. Femmes et carrières : la question du plafond de verre. *Revue française de gestion* [en ligne], vol. 4, n° 151, pp. 117-127. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0338-4551. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3166/rfg.151.117-128>
- LAUFER, Jacqueline, 2007. Chapitre 1. L'égalité professionnelle hommes-femmes : une mise en perspective. In : BARTH, Isabelle et FALCOZ, Christophe (dir.). *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*. Paris : L'Harmattan. Recherches en gestion, pp. 25-49. ISBN 978-2-296-03961-2
- LAUFER, Jacqueline, 2014. *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. Paris : La Découverte. Repères : sociologie, n° 644. ISBN 978-2-7071-4995-4
- LAVAL, Christian, 2004. *L'école n'est pas une entreprise : le néo-libéralisme à l'assaut de l'enseignement public*. 2^e éd. Paris : La Découverte. Poche. ISBN 978-2-7071-4402-7
- LAZAROVA, Mila, CERDIN, Jean-Luc et LIAO, Yuan, 2014. The Internationalism Career Anchor: A Validation Study. *International Studies of Management and Organization* [en ligne], vol. 44, n° 2, pp. 9-33. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0020-8825. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440201> [accès par abonnement]
- LAZZARI DODELER, Nadia, 2018. Les ancrs de carrière des travailleurs immigrants du Bas-St-Laurent : émergence d'une nouvelle ancre de carrière. In : JOURDAN-IONESCU, Colette et al. (dir.). *Résilience et culture, culture de la résilience* [en ligne]. Québec : Livres en ligne du CRIRES, pp. 199-207. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-2-921559-34-8. Disponible à l'adresse : https://lel.crires.ulaval.ca/sites/lel/files/partie_2_-_migration_et_resilience_0.pdf#page=40
- LE GALL, Jean-Marc, 2015. *La gestion des ressources humaines*. 9^e éd. Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je ?, n° 2646. ISBN 978-2-13-065303-5

- LE MOIGNE, Jean-Louis, 2012. *Les épistémologies constructivistes*. 4^e éd. Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je ?, n° 2969. ISBN 978-2-13-060681-9
- LE MONDE, 2017. *Le scandale alimentaire, scénario à répétition du secteur agroalimentaire et de la grande distribution* [en ligne]. 11 août 2017. Mis à jour le 11 janvier 2018. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/planete/article/2017/08/11/le-scandale-alimentaire-scenario-a-repetition-de-l-agroalimantation-mondialisee_5171473_3244.html
- LE MONDE, 2018. « *Il est temps d'arrêter le grand manège des pesticides !* » [en ligne]. 21 mars 2018. Mis à jour le 30 avril 2018. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/03/21/il-est-temps-d-arreter-le-grand-manege-des-pesticides_5274463_3232.html
- LE POURHIET, Anne-Marie, 2001. Pour une analyse critique de la discrimination positive. *Le débat* [en ligne], vol. 2, n° 14, pp. 166-177. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0246-2346. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/deba.114.0166> [accès par abonnement]
- LE RHUN, Béatrice et al., 2013. Origine et insertion des jeunes sans diplôme. In : MARTINELLI, Daniel (dir.). *Formations et emploi : édition 2013* [document PDF]. Paris : Insee, 4 décembre 2013, pp. 23-32. [Consulté le 31 mai 2019]. Insee références. Disponible à l'adresse : https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1374351/FORMEMP13_b_Sans_Diplome.pdf
- LE RU, Nicolas, 2016. 49 : *L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore* [document PDF]. Paris : France Stratégie, juillet 2016. [Consulté le 31 mai 2019]. La note d'analyse, n° 49. ISSN 1760-5733. Disponible à l'adresse : <http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/na-49-automatisation-emploi.pdf>
- LEBRATY, Jacques et GUÉRET-TALON, Lyvie, 2012. *La diversité est une force : essai sur le management stratégique de la diversité*. Paris : Eska. ISBN 978-2-7472-1878-8
- LECUYER, Bernard-Pierre et BOUILLOUD, Jean-Philippe, 1994. Conclusion. In : BOUILLOUD, Jean-Philippe et LECUYER, Bernard-Pierre (dir.). *L'invention de la gestion : histoire et pratiques*. Paris : L'Harmattan, pp. 313-316. Logiques de gestion. ISBN 2-7384-2513-5
- LEDoux, Jean-Pierre, 2015. Dossier 8. La GPEC. In : BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri (dir.). *RH au quotidien : 100 fiches*. 2^e éd. Paris : Dunod, pp. 138-185. Pratiques en or. ISBN 978-2-10-070815-4
- LEE, Mary Dean et al., 2011. Entangled Strands: A Process Perspective on the Evolution of Careers in the Context of Personal, Family, Work, and Community Life. *Human Relations* [en ligne], vol. 64, n° 12, pp. 1531-1553. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0018-7267. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/0018726711424622> [accès par abonnement]
- LEE, Soo Hoon et WONG, Poh Kam, 2004. An Exploratory Study of Technopreneurial Intentions: A Career Anchor Perspective. *Journal of Business Venturing* [en ligne], janvier 2004, vol. 19, n° 1, pp. 7-28. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0883-9026. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00112-X](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00112-X) [accès par abonnement]
- LEIBOWITZ, Zandy B., FARREN, Caela et KAYE, Beverly L., 1986. *Designing Career Development Systems*. San Francisco, CA : Jossey-Bass. Social and Behavioral Science. ISBN 1-55542-024-9
- LEJEUNE, Christophe, 2010. Montrer, calculer, explorer, analyser. Ce que l'informatique fait (faire) à l'analyse qualitative. *Recherches qualitatives* [document PDF], vol 9, pp. 15-32. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1715-8702. Disponible à l'adresse : http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v9/HS9_Lejeune.pdf
- LEMIÈRE, Séverine, 2013. *L'accès à l'emploi des femmes : une question de politiques...* [document PDF]. Paris : Ministère des droits des femmes, décembre 2013. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport_telechargement/var/storage/rapports-publics/134000834.pdf
- LEMIÈRE, Séverine et SILVERA, Rachel, 2008. Chapitre 8. Les différentes facettes des inégalités salariales hommes-femmes. In : CORNET, Annie, LAUFER, Jacqueline et BELGHITI-MAHUT, Sophia (dir.). *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : Vuibert, pp. 139-158. Collection « recherche » de l'AGRH. ISBN 978-2-7117-6934-6

- LEMIRE, Louise et MARTEL, Gaétan, 2007. *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle*. Québec : Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-1494-2
- LEMIRE, Louise et ROUILLARD, Christian, 2003. Le plafonnement de carrière : étude dans une municipalité au Québec. *Relations industrielles* [en ligne], vol. 58, n° 2, pp. 287-313. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0034-379X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.7202/007305ar>
- LEMIRE, Louise et ROUILLARD, Christian, 2005. An Empirical Exploration of Psychological Contract Violation and Individual Behaviour: The Case of Canadian Federal Civil Servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology* [en ligne], vol. 20, n° 2, pp. 150-163. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0268-3946. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/02683940510579786> [accès par abonnement]
- LEMISTRE, Philippe, 2006. Quelles réalités pour le risque de déclassement en début de carrière ? In : BÉRET, Pierre et al. (dir.). *Transitions professionnelles et risques : XIII^{es} journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail* [document PDF]. Marseille : Céreq, juin 2006, pp. 185-195. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-2-11-095576-0. Relief, n° 15. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/594/9047/file/Relief15.pdf>
- LEMOINE, Claude, 2004. 14. Motivation, satisfaction et implication au travail. In : BRANGIER, Éric, LANCRY, Alain et LOUCHE, Claude (dir.). *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*. Nancy : Presses universitaires de Nancy, pp. 389-414. Travail et organisation. ISBN 978-2-86480-926-5
- LENT, Robert W. et BROWN, Steven D., 2013a. Chapter 1. Understanding and Facilitating Career Development in the 21st Century. In : BROWN, Steven D. et LENT, Robert W. (dir.). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. 2^e éd. Hoboken, NJ : Wiley, pp. 1-26. ISBN 978-1-118-06335-4
- LENT, Robert W. et BROWN, Steven D., 2013b. Chapter 22. Promoting Work Satisfaction and Performance. In : BROWN, Steven D. et LENT, Robert W. (dir.). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. 2^e éd. Hoboken, NJ : Wiley, pp. 621-651. ISBN 978-1-118-06335-4
- LÉPINEUX, François et al. 2016. *La RSE. La responsabilité sociale des entreprises : théories et pratiques*. 2^e éd. Paris : Dunod. Management sup : stratégie de l'entreprise. ISBN 978-2-10-074957-7
- LES OBSERVATOIRES DU SECTEUR ALIMENTAIRE, 2018. *Enquête nationale sur les recrutements au sein du secteur alimentaire : bilan 2017/perspectives 2018* [document PDF]. Paris : GMV Conseil. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://observatoires-alimentaire.fr/sites/default/files/documents/elements-page/a-telecharger/fichier/rapport-enquete-recrutement-2018-observatoirssa_0.pdf
- LEVENÉ, Thérèse, 2011. Les politiques d'insertion : quelle pertinence pour les « inemployables » ? *Formation emploi*. [en ligne], n° 116, pp. 51-67. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0759-6340. Disponible à l'adresse : <https://formationemploi.revues.org/3472>
- LEVINSON, Harry et al., 1962. *Men, Management, and Health*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- LEYENS, Jacques-Philippe, YZERBYT, Vincent et SCHADRON, Georges, 1996. *Stéréotypes et cognition sociale*. Liège : Mardaga. Psychologie et sciences humaines, n° 214. ISBN 2-87009-527-9
- L'HORTY, Yannick, 2016. Les théories économiques : du chômage à l'épreuve de la crise. *Idées économiques et sociales* [en ligne], vol. 3, n° 185, pp. 28-33. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2257-5111. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/idee.185.0028> [accès par abonnement]
- LIECHTI, Léonie, 2012. *L'influence des parents sur le processus d'orientation professionnelle : approche pluridisciplinaire* [document PDF]. Neuchâtel : IRDP, avril 2012. [Consulté le 31 mai 2019]. Document de travail, n° 12.1001. Disponible à l'adresse : <https://www.irdp.ch/data/secure/1137/document/influence-des-parents-sur-le-processus-1137.pdf>
- LIKERT, Rensis, 1932. A Technique for The Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, juin 1932, vol. 22, n° 140, pp. 5-55.
- LIMA, Léa et TROMBERT, Christophe, 2016. *Le travail de conseiller en insertion*. Nouv. éd. Montrouge : ESF. Actions scolaires. ISBN 978-2-7101-2415-3

- LIPS-WIERSMA, Marjolein et HALL, Douglas T., 2007. Organizational Career Development is not Dead: A Case Study on Managing the New Career During Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], août 2007, vol. 28, n° 6, pp. 771-792. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/job.446> [accès par abonnement]
- LITTRÉ, Émile, 1874. *Dictionnaire de la langue française. Tome quatrième : Q – Z* [en ligne]. Paris : Hachette. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k54066991>
- LIZÉ, Laurence et PROKOVAS, Nicolas, 2007. Sortir du chômage à n'importe quel prix ? In : GIRET, Jean-François et al. (dir.). *Ruptures et irréversibilité dans les trajectoires : comment sécuriser les parcours professionnels ? XIV^{es} journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du travail* [document PDF]. Marseille : Céreq, juillet 2007, pp. 261-275. [Consulté le 31 mai 2019]. Relief, n° 22. ISBN 978-2-11-095588-3. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/601/9215/file/relief22.pdf>
- LIZÉ, Laurence et PROKOVAS, Nicolas, 2011. Chômage et sélectivité du marché du travail : l'effet de la crise. In : BÉDUWÉ, Catherine et al. (dir.). *Les nouvelles ségrégations scolaires et professionnelles : XVIII^{es} journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail* [document PDF]. Marseille : Céreq, mai 2011, pp. 293-304. [Consulté le 31 mai 2019]. Relief, n° 34. ISBN 978-2-11-098152-3. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/1971/22647/file/relief34.pdf>
- Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale. *Journal officiel de la République française* [en ligne], n° 15, texte n° 1, p. 864. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2005/1/18/SOCX0400145L/jo/texte>
- Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations. *Journal officiel de la République française* [en ligne], 28 mai 2008, n° 0123, texte n° 1, p. 8801. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2008/5/27/MTSX0769280L/jo/texte>
- Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi. *Journal officiel de la République française* [en ligne], n° 0138, texte n° 1, p. 9958. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2013/6/14/ETSX1303961L/jo/texte>
- Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. *Journal officiel de la République française* [en ligne], n° 0055, texte n° 1, p. 4848. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/3/5/ETSX1400015L/jo/texte>
- Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. *Journal officiel de la République française* [en ligne], 9 mars 2016, n° 0184, texte n° 3. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2016/8/8/ETSX1604461L/jo/texte>
- Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. *Journal officiel de la République française* [en ligne], 6 septembre 2018, n° 0205, texte n° 1. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2018/9/5/MTRX1808061L/jo/texte>
- LONDON, Manuel et STUMPF, Stephen A., 1982. *Managing Careers*. Reading, MA : Addison-Wesley. Managing Human Resources. ISBN 0-201-04559-1
- LOOS-BAROIN, Jocelyne, 2006. De la gestion des seniors à la gestion des âges : quelques enseignements de comparaisons internationales. *Management et avenir* [en ligne], vol. 1, n° 7, pp. 121-138. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.007.0121>
- LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina et SAINT-GERMES, Ève, 2013. Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH [en ligne], vol. 2, n° 7, pp. 13-40. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2034-9130. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/grh.132.0013>
- LUNGHI, Cristina, 2014. *10 ans d'égalité professionnelle en pratique : libérer les énergies créatrices des entreprises avec le label égalité*. Paris : L'Harmattan. ISBN 978-2-343-04697-6
- LUNGHI, Cristina et BUREAU NECH, Sylvie, 2012. Chapitre 21. Le label égalité professionnelle. In : PERETTI, Jean-Marie (dir.). *L'encyclopédie des diversités*. Cormelles-le-Royal : EMS, pp. 161-168. Questions de société. ISBN 978-2-84769-299-0

LYNESS, Karen S. et THOMPSON, Donna E., 1997. Above the Glass Ceiling? A Comparison of Matched Samples of Female and Male Executives. *Journal of Applied Psychology* [en ligne], juin 1997, vol. 82, n° 3, pp. 359-375. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0021-9010. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1037//0021-9010.82.3.359> [accès par abonnement]

LYONS, Sean et KURON, Lisa, 2014. Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], février 2014, vol. 35, n° S1, pp. 139-157. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/job.1913> [accès par abonnement]

M

MAFFESOLI, Michel et FISCHER, Hervé, 2016. *La postmodernité à l'heure du numérique : regards croisés sur notre époque*. Paris : Éditions François Bourin. Regards croisés. ISBN 979-10-252-0143-5

MAHLAOUI, Samira, CADET, Jean-Paul et ROUSSEAU, Michel, 2008. Analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités. *Bref* [document PDF], février 2008, n° 249, pp. 1-4. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0758-1858. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/378/3863/file/b249.pdf>

MAINIERO, Lisa A., 1986. Early Career Factors that Differentiate Technical Management Careers from Technical Professional Careers. *Journal of Management* [en ligne], vol. 12, n° 4, pp. 561-575. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0149-2063. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/014920638601200410> [accès par abonnement]

MALOCHET, Guillaume, 2007. La féminisation des métiers et des professions : quand la sociologie du travail croise le genre. *Sociologies pratiques* [en ligne], vol. 1, n° 14, pp. 91-99. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1295-9278. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/sopr.014.0091>

MANGELSDORF, Martha E., 2018. The Trouble With Homogeneous Teams. *MIT Sloan Management Review* [en ligne], vol. 59, n° 2, pp. 43-47. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1532-9194. Disponible à l'adresse : <http://mitsmr.com/2juGGil> [accès par abonnement]

MARCH, James C. et MARCH, James G., 1977. Almost Random Careers: The Wisconsin School Superintendency, 1940-1972. *Administrative Science Quarterly* [en ligne], septembre 1977, vol. 22, n° 3, pp. 377-409. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-8392. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2307/2392180> [accès par abonnement]

MARCHAND, Isabelle, SAINT-CHARLES, Johanne et CORBEIL, Christine, 2007. L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec. *Recherches féministes* [en ligne], vol. 20, n° 1, pp. 27-54. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0838-4479. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.7202/016115ar>

MARCHAND, Olivier, 1998. Salarier et non-salarier dans une perspective historique. *Économie et statistique* [en ligne], décembre 1998, n° 319-320, pp. 3-11. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0336-1454. Disponible à l'adresse : http://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1998_num_319_1_2666

MARCHAND, Olivier, 2004. Gestion des âges et flexibilité du marché du travail. *Travail et emploi* [document PDF], octobre 2004, n° 100, pp. 59-67. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0224-4365. Disponible à l'adresse : http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/100_3021.pdf

MARCHAND, Olivier, 2010. Complément C. Panorama statistique sur la mobilité professionnelle en France. In : LEMOINE, Mathilde et WASMER, Étienne (dir.). *Les mobilités des salariés*. Paris : Direction de l'information légale et administrative, pp. 181-196. Les rapports du Conseil d'analyse économique, n° 90. ISBN 978-2-11-008188-9

MARCHAND, Olivier et MINNI, Claude, 2010. Le marché du travail dans la crise : un cadrage statistique. *Revue de l'OFCE* [en ligne], vol. 4, n° 115, pp. 63-80. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1265-9576. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/reof.115.0063>

MARGOLIS, David N. et YASSIN, Shaimaa, 2017. *Les accidents de carrière*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. Sécuriser l'emploi, n° 19. ISBN 978-2-7246-2155-6

MARRY, Catherine, 2004. *Les femmes ingénieurs : une révolution respectueuse*. Paris : Belin. Perspectives sociologiques. ISBN 978-2-7011-3372-0

- MARSHALL, Verena et BONNER, Dede, 2003. Career Anchors and the Effects of Downsizing: Implications for Generations and Cultures at Work. A Preliminary Investigation. *Journal of European Industrial Training* [en ligne], vol. 27, n° 6, pp. 281-291. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0309-0590. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/03090590310479910> [accès par abonnement]
- MARTIN, Denis, 2006. *Égalité et non-discrimination dans la jurisprudence communautaire : étude critique à la lumière d'une approche comparatiste*. Bruxelles : Bruylant. Centre des droits de l'homme de l'Université catholique de Louvain, n° 4. ISBN 2-8027-2267-0
- MARTIN, Pascal, 2014. La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines* [en ligne], vol. 3, n° 93, pp. 18-31. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1163-913X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0018> [accès par abonnement]
- MARTIN, Virginie et NAVES, Marie-Cécile, 2015. *Talents gâchés : le coût social et économique des discriminations liées à l'origine*. La Tour-d'Aigues : Éditions de l'Aube. L'urgence de comprendre. ISBN 978-2-8159-1276-1
- MARTINEAU, Yvon, WILS, Thierry et TREMBLAY, Michel, 2005. La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois : impacts sur les cheminements et le succès de carrière. *Relations industrielles* [en ligne], vol. 60, n° 3, pp. 455-482. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0034-379X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.7202/012155ar>
- MARTINET, Alain Charles et PESQUEUX, Yvon, 2013. *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris : Vuibert. ISBN 978-2-311-01364-1
- MARTUCCELLI, Danilo, 2006. *Forgé par l'épreuve : l'individu dans la France contemporaine*. Paris : Armand Colin. Individu et société. ISBN 978-2-200-34612-6
- MARUANI, Margaret et MERON, Monique, 2012. *Un siècle de travail des femmes en France : 1901-2011*. Paris : La Découverte. ISBN 978-2-7071-4571-0
- MARUANI, Margaret et REYNAUD, Emmanuèle, 2004. *Sociologie de l'emploi*. 4^e éd. Paris : La Découverte. Repères, n° 132. ISBN 978-2-7071-4448-5
- MASINGUE, Bernard, 2017. Adaptation à l'emploi et développement de l'employabilité : une articulation complexe pour les PME. *Éducation permanente*, vol. 2, n° HS10, pp. 55-58. ISSN 0339-7513
- MATJIE, Tshepo et COETZEE, Melinde, 2018. Exploring the Links between Gender, Dwelling, and Career Orientations of African Emerging Adults. *Journal of Psychology in Africa* [en ligne], vol. 28, n° 4, pp. 303-309. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1433-0237. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1501896> [accès par abonnement]
- MAXWELL, Joseph A. et CHMIEL, Margaret, 2014. 37. Generalization in and from Qualitative Analysis. In : FLICK, Uwe (dir.). *The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*. Los Angeles, CA : Sage, pp. 540-553. ISBN 978-1-4462-0898-4
- MCGUIRE, David, POLLA, Giovana et HEIDL, Britta, 2017. Unlocking Hospitality Managers Career Transitions Through Applying Schein's Career Anchors theory. *European Journal of Training and Development* [en ligne], vol. 41, n° 7, pp. 578-592. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2046-9012. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2016-0022> [accès par abonnement]
- MCLEAN PARKS, Judi, KIDDER, Deborah L. et GALLAGHER, Daniel G., 1998. Fitting Square Pegs into Round Holes: Mapping the Domain of Contingent Work Arrangements onto the Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], vol. 19, n° S1, pp. 697-730. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<697::AID-JOB974>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<697::AID-JOB974>3.0.CO;2-I) [accès par abonnement]
- MEAD, George H., 2006. *L'esprit, le soi et la société*. Traduit de l'anglais par Daniel CEFAÏ et Louis QUÉRÉ. 2^e éd. Paris : Presses universitaires de France. Le lien social. ISBN 978-2-13-055416-5
- MEDIAPRISM, 2012. *Egalité hommes-femmes et lutte contre les stéréotypes : perception et attitudes des français-es* [document PDF]. Paris : Laboratoire de l'égalité. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.laboratoiredelegalite.org/wp-content/uploads/2016/05/Enqu%C3%AAtes-Mediaprism-Laboratoire-de-l%C3%A9galit%C3%A9-St%C3%A9r%C3%A9otypes-Novembre-2012.pdf>

- MERCIER, Samuel, 2006. La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature. In : BONNAFOUS-BOUCHER, Maria et PESQUEUX, Yvon (dir.). *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris : La Découverte, pp. 157-172. Recherches. ISBN 978-2-7071-4784-4
- MÉRIC, Jérôme, PESQUEUX, Yvon et SOLÉ, Andreu, 2009. *La « société du risque » : analyse et critique*. Paris : Economica. Gestion. ISBN 978-2-7178-5752-8
- MESSAOUDENE, Jelloul, 2012. L'apport de la sociologie du don aux théories des organisations. *Idées économiques et sociales* [en ligne], décembre 2012, vol. 4, n° 170, pp. 32-40. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2257-5111. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/idee.170.0032>
- MÉTAIS, Fabrice, 2018. Du contact éthique à l'heure des dispositifs « autonomes ». *Revue française d'éthique appliquée* [en ligne], vol. 1, n° 5, pp. 54-66. ISSN 2494-5757. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-ethique-appliquee-2018-1-page-54.htm> [accès par abonnement]
- MEURS, Dominique, 2014. *Hommes-femmes : une impossible égalité professionnelle ?* Paris : Rue d'Ulm. Collection du Cepremap, n° 32. ISBN 978-2-7288-0508-2
- MEURS, Dominique, PAILHÉ, Ariane et PONTHEUX, Sophie, 2010. Enfants, interruptions d'activité des femmes et écart de salaire entre les sexes. *Revue de l'OFCE* [en ligne], juillet 2010, vol. 3, n° 114, pp. 113-133. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1265-9576. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/reof.114.0113>
- MEYSSONNIER, Rehiba, 2006. Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs. *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 60, pp. 48-70. ISSN 1163-913X
- MGAYA, K. V. et al., 2009. Examining Career Orientations of Information Systems Personnel in an Emerging Economy Context. *SIGMIS CPR'09* [en ligne], du 28 au 30 mai 2009 à Limerick, pp. 41-56. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-1-60558-427-0. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1145/1542130.1542139> [accès par abonnement]
- MICHAUD, Yves, 2013. *Qu'est-ce que le management responsable ? Confiance, décision, réflexivité*. Paris : Eyrolles. ISBN 978-2-212-55630-8
- MICHEL, Sandra, 1991. 4. Motivation, satisfaction et implication. In : AUBERT, Nicole et al. (dir.). *Management : aspects humains et organisationnels*. Paris : Presses universitaires de France, pp. 173-202. Fondamental. ISBN 978-2-13-043230-2
- MIGNONAC, Karim et HERRBACH, Olivier, 2003. Managing Individual Career Aspirations and Corporate Needs: A Study of Software Engineers in France. *Journal of Engineering and Technology Management* [en ligne], septembre 2003, vol. 20, n° 3, pp. 205-230. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0923-4748. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(03\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(03)00019-5) [accès par abonnement]
- MILES, Matthew B. et HUBERMAN, A. Michael, 2003. *Analyse des données qualitatives*. Traduit par Martine HLADY RISPAL et Jean-Jacques BONNIOL. 2^e éd. Bruxelles : De Boeck université. Méthodes en sciences humaines. ISBN 2-7445-0090-3
- MILEWSKI, Françoise, 2004. Femmes : « top » modèles des inégalités. *Revue de l'OFCE* [en ligne], vol. 3, n° 90, pp. 11-68. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1265-9576. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/reof.090.0011>
- MILEWSKI, Françoise, 2008. Les femmes sur le marché du travail en France : les progrès marquent le pas. *Santé, société et solidarité* [en ligne]. n° 1, pp. 67-74. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1775-3945. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3406/oss.2008.1254>
- MINÉ, Michel, 2016. *Droit des discriminations dans l'emploi et le travail*. Bruxelles : Larcier. Collection paradigme. ISBN 978-2-39013-071-0
- MINÉ, Michel et MARCHAND, Daniel, 2018. *Le grand livre du droit du travail en pratique*. 29^e éd. Paris : Eyrolles. ISBN 978-2-212-56895-0
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION, 2018. *Panorama des industries agroalimentaires* [en ligne]. Paris : Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, septembre 2018. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://agriculture.gouv.fr/telecharger/91723?token=f7934ed7983a922bfeff2f5ef32435f1>

- MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI, 2010. *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale : comprendre, agir, évaluer* [document PDF]. Paris, mai 2010. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide-gpect-2010.pdf>
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, 2017. *Les étudiants des universités* [fichier XLS]. Paris. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://cache.media.education.gouv.fr/file/2017/87/2/depp-rers-2017-donnees-fiche-06-04_810872.xls
- MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION, 2015. *Les dispositifs de financement de la formation continue* [en ligne]. 14 octobre 2015. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24823-cid21055/les-dispositifs-de-financement-de-la-formation-continue.html>
- MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, 2012. *40 ans de développement durable : les dates marquantes* [document PDF]. Paris. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/40ans_developpement_durable_cle0fa8f5.pdf
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, 2014. *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)* [en ligne]. 7 avril 2014. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/developpement-de-l-emploi/developpement-de-l-emploi-et-des-competences/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, 2016. *Le compte personnel de formation* [document PDF]. Paris, janvier 2016. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.moncompteformation.gouv.fr/sites/default/files/documents/fiche_cpf_du_14_janvier_2016.pdf
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, 2017a. *Équipe successives alternantes* [en ligne]. 1^{er} août 2017. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/autres-dangers-et-risques/article/equipes-successives-alternantes>
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, 2017b. *Label diversité* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/developpement-de-l-emploi/label-diversite>
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, 2019. *Les opérateurs de compétences (OPCO)* [en ligne]. 3 avril 2019. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/acteurs/partenaires/article/les-operateurs-de-competences-opco#Quel-est-le-role-des-operateurs-de-competences>
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL et AFPA, 2015. *Enquête devenir des candidats aux titres professionnels* [document PDF]. Paris : Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/titres-pros-rapport_enquete-devenir_des-candidats.pdf
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, DGT et DARES, 2016. *La négociation collective en 2015* [document PDF]. Paris : Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. ISBN 978-2-11-139001-0. Disponible à l'adresse : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bilan_negoc_collective_2015.pdf
- MINNI, Claude, 2015. Femmes et hommes sur le marché du travail : les disparités se réduisent mais les emplois occupés restent très différents. *Dares analyses* [document PDF], mars 2015, n° 017. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2109-4128. Disponible à l'adresse : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2015-017.pdf>
- MIR, Raza et WATSON, Andrew, 2000. Strategic Management and the Philosophy of Science: The Case for a Constructivist Methodology. *Strategic Management Journal* [en ligne], septembre 2000, vol. 21, n° 9, pp. 941-953. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0143-2095. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200009\)21:9<941::AID-SMJ141>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200009)21:9<941::AID-SMJ141>3.0.CO;2-D) [accès par abonnement]

- MOISDON, Jean-Claude, 1997. Introduction générale. In : MOISDON, Jean-Claude (dir.). *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments à l'épreuve de l'organisation*. Paris : Seli Arslan, pp. 7-44. ISBN 2-84276-047-6
- MOLINARI, Jean-Paul, 2015. Chapitre IV. Ouvriers, classe ouvrière : entre déclin et redéploiement. In : BOUFFARTIGUE, Paul (dir.). *Le retour des classes sociales : inégalités, dominations, conflits*. Nouv. éd. Paris : La Dispute, pp. 81-96. États des lieux. ISBN 978-2-84303-254-7
- MONNEUSE, Denis, 2014. *Transitions professionnelles : et si on réformait enfin le marché du travail ?* [document PDF]. Paris : Fondation ITG, novembre 2014. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/users/229/itg-interieuretudendeg2.pdf>
- MONTARGOT, Nathalie et PERETTI, Jean-Marie, 2014. Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité. *Management et avenir* [en ligne], vol. 2, n° 68, pp. 183-200. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.068.0183>
- MONTARGOT, Nathalie et SABOUNE, Khaled, 2014. Gérer la diversité dans les organisations par la connaissance des attentes individuelles : le cas des jeunes à faible capital scolaire initial. *Management et avenir* [en ligne], vol. 8, n° 74, pp. 15-32. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.074.0015>
- MONTI, Régine, 2014. Chapitre 13. Prospective, compétences et gestion des ressources humaines. In : DURANCE, Philippe (dir.). *La prospective stratégique en action : bilan et perspectives d'une indiscipline intellectuelle*. Paris : Odile Jacob, pp. 213-226. ISBN 978-2-7381-3120-1
- MORA, Virginie, 2014. Quand les bacheliers reprennent des études : qui, pourquoi, comment, quels effets sur l'insertion ? *Net.Doc* [document PDF], novembre 2014, n° 127, pp. 1-98. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1776-3177. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/13044/105946/file/netdoc127.pdf>
- MORGAN, David L., 1997. *Focus Groups as Qualitative Research*. 2^e éd. Thousand Oaks, CA : Sage. *Qualitative Research Methods*, vol. 16. ISBN 0-7619-0343-7
- MORIN, Denis et DAUPHIN-DAFFE, Olivier, 2014. Chapitre 1. La conceptualisation de la marque employeur. In : PAILLÉ, Pascal (dir.). *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : nouveaux enjeux, nouvelles réponses*. Paris : Hermann, pp. 1-33. Ressources humaines, comportement au travail et pratiques innovantes. ISBN 978-2-7056-7336-9
- MORIN, Marc, 2012. La discrimination des « littéraires » : un gaspillage de compétences pour le management à la lumière de l'économie institutionnelle et des sciences cognitives. *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme et entreprise* [en ligne], vol. 4, n° 4, pp. 74-90. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2259-2490. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0074>
- MORRISON, Ann M. et VON GLINOW, Mary Ann, 1990. Women and Minorities in Management. *American Psychologist* [en ligne], février 1990, vol. 45, n° 2, pp. 200-208. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0003-066X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.200> [accès par abonnement]
- MORRISON, Elizabeth Wolfe et ROBINSON, Sandra L., 1997. When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review* [en ligne], janvier 1997, vol. 22, n° 1, pp. 226-256. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0363-7425. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2307/259230> [accès par abonnement]
- MOSS KANTER, Rosabeth, 1992. *L'entreprise en éveil : maîtriser les stratégies du management post-industriel*. Paris : InterÉditions. ISBN 2-7296-0355-7
- MULLENBACH-SERVAYRE, Astrid, 2007. L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La revue des sciences de gestion* [en ligne], vol. 1, n° 223, pp. 109-120. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1160-7742. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>
- MYERS, Isabel Briggs, KIRBY, Linda K. et MYERS, Katharine D., 2001. *Introduction aux types psychologiques : comment mieux comprendre vos résultats au Myers-Briggs Type Indicator*. 6^e éd. Oxford : OPP. ISBN 978-1-85639-107-8

N

- NATIONS UNIES, 2018. *2011-2020* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.un.org/fr/sections/history/milestones-2011-2020/index.html>
- NEAR, Janet P., 1985. A Discriminant Analysis of Plateaued Versus Nonplateaued Managers. *Journal of Vocational Behavior* [en ligne], avril 1985, vol. 26, n° 2, pp. 177-188. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-8791. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(85\)90017-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(85)90017-X) [accès par abonnement]
- NEIMEYER, Greg J. et GEMIGNANI, Marco, 2006. Social Constructionism. In : GREENHAUS, Jeffrey H. et CALLANAN, Gerard A. (dir.). *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks, CA : Sage, vol. 2, pp. 754-756. ISBN 1-4129-0537-0
- NG, Thomas W. H. et al., 2005. Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology* [en ligne], juin 2005, vol. 58, n° 2, pp. 367-408. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1744-6570. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x> [accès par abonnement]
- NICHOLSON, Nigel, 1993. Purgatory or Place of Safety? The Managerial Plateau and Organizational Agegrading. *Human Relations* [en ligne], décembre 1993, vol. 46, n° 12, pp. 1369-1389. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/001872679304601201> [accès par abonnement]
- NICHOLSON, Nigel et DE WAAL-ANDREWS, Wendy, 2005. Playing to Win: Biological Imperatives, Self-Regulation, and Trade-offs in the Game of Career Success. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], mars 2005, vol. 26, n° 2, pp. 137-154. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/job.295> [accès par abonnement]
- NICHOLSON, Nigel et WEST, Michael, 1989. 9. Transitions, work histories, and careers. In : ARTHUR, Michael B., HALL, Douglas T. et LAWRENCE, Barbara S. (dir.). *Handbook of Career Theory*. New York, NY : Cambridge University Press, pp. 181-201. ISBN 978-0-521-38944-0
- NIEUWENHUIZEN, C. et GROENEWALD, D., 2006. Level of Creativity and Risk among Successful Entrepreneurs. *Southern Africa Business Review* [en ligne], avril 2006, vol. 10, n° 1, pp. 70-90. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1998-8125. Disponible à l'adresse : <http://hdl.handle.net/10520/EJC92821>
- NIZET, Jean et PICHAULT, François, 2015. *Les critiques de la gestion*. Paris : La Découverte. Repères : gestion, n° 652. ISBN 978-2-7071-8186-2
- NORDVIK, Hilmar, 1991. Work Activity and Career Goals in Holland's and Schein's Theories of Vocational Personalities and Career Anchors. *Journal of Vocational Behavior* [en ligne], avril 1991, vol. 38, n° 2, pp. 165-178. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-8791. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90024-G](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90024-G) [accès par abonnement]
- NORDVIK, Hilmar, 1996. Relationships between Holland's Vocational Typology, Schein's Career Anchors and Myers-Briggs' Types. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [en ligne], septembre 1996, vol. 69, n° 3, pp. 263-275. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0963-1798. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00614.x> [accès par abonnement]

O

- OBSERVATOIRE DES DISCRIMINATIONS, 2006. *Baromètre Adia* [document PDF]. Paris, novembre 2006. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://docs.wixstatic.com/ugd/9274d5_e8fb9a2d09b54d59acafc225711592b8.pdf
- OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, 2015. *Rapport sur les inégalités en France*. Tours. ISBN 978-2-9553059-0-4
- OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, 2017. *Rapport sur les inégalités en France*. Tours. ISBN 978-2-9553059-2-8
- OBSERVIA, 2013. *L'emploi dans le secteur des industries alimentaires* [document PDF]. Paris, juin 2013. [Consulté le 31 mai 2019]. Scope, n° 09. Disponible à l'adresse : <http://observiametiers.fr/content/download/2681/30166/version/8/file/Scope+N%C2%B09+Emploi+dans+les+IA+2012.pdf>

- OCDE, 2015. *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2015 : les jeunes, les compétences et l'employabilité* [en ligne]. Paris : OCDE. [Consulté 31 mai 2019]. ISBN 978-92-64-23545-8. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1787/9789264235465-fr>
- OCDE, 2016. *PISA 2015 : les défis du système éducatif français et les bonnes pratiques internationales* [document PDF]. Paris : OCDE, 6 décembre 2016. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.oecd.org/pisa/PISA-2015-Brochure-France.pdf>
- OIT, 1982. *Résolution concernant les statistiques de la population active, de l'emploi, du chômage et du sous-emploi* [document PDF]. Genève, octobre 1982. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms_087482.pdf
- OIT, 2004. *Recommandation n° 195 concernant la mise en valeur des ressources humaines : éducation et formation tout au long de la vie* [en ligne]. 17 juin 2014. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312533,fr:NO
- OIT, 2008. *Résolution sur la mise à jour de la classification internationale type des professions* [document PDF]. Mars 2008. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/docs/resol08.pdf>
- OIT, 2013. *Résolution 1 : résolution concernant les statistiques du travail, de l'emploi et de la sous-utilisation de la main-d'œuvre* [document PDF]. Genève, 20 décembre 2013. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms_233215.pdf
- OIT, 2015. *Indicateurs clés du marché du travail : neuvième édition* [document PDF]. 16 novembre 2015. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_498930.pdf
- ONA, Anghel, 2015. Career Anchors of Students with Talent in Technical Domains. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [en ligne], juin 2015, vol. 191, pp. 407-412. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1877-0428. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.240> [accès par abonnement]
- OOSTHUIZEN, Rudolf M., COETZEE, Melinde et MNTONINTSHI, Fezeka, 2014. Investigating the Relationship between Employees' Career Anchors and Their Psychosocial Employability Attributes in a Financial Company. *SA Journal of Human Resource Management* [en ligne], vol. 12, n° 1, pp. 1-10. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1683-7584. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.650>
- OPCALIM, 2019. *Dispositifs et financement* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.opcalim.org/cont/Entreprises/Dispositifs-Financement>
- OCAPIAT, 2019. *Fafsea et Opcalim deviennent en 2019 : Ocapiat, opérateur de compétences pour la coopération agricole, l'agriculture, la pêche, l'industrie agroalimentaire et les territoires* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ocapiat.fr/>
- OPINIONWAY et ANEO, 2017. *Les français et les mutations du monde du travail* [document PDF]. Paris : OpinionWay, octobre 2017. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://opinionlab.opinionway.com/dokumenty/OpinionWay-Aneo-Les-Francais-et-les-mutations-du-monde-du-travail-Octobre-2017.pdf>
- ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2010a. *ISO 690:2010 : information et documentation – principes directeurs pour la rédaction des références bibliographiques et des citations des ressources d'information* [en ligne]. Juin 2010. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/standard/43320.html> [accès par abonnement]
- ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2010b. *ISO 26000:2010 : lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* [en ligne]. Novembre 2010. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html> [accès par abonnement]
- ORPEN, Christopher, 1994. The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower* [en ligne], vol. 15, n° 1, pp. 27-37. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0143-7720. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/01437729410053617> [accès par abonnement]

- OSTY, Florence, 2003. *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes : Presses universitaires de Rennes. Des sociétés. ISBN 978-2-86847-760-6
- OSTY, Florence, 2012. Chapitre 4 – Sociologie des professions et des métiers. In : ALTER, Norbert (dir.). *Sociologie du monde du travail*. 2^e éd. Paris : Presses universitaires de France, pp. 63-81. Quadridge. ISBN 978-2-13-060641-3
- OYSERMAN, Daphna, DESTIN, Mesmin et NOVIN, Sheida, 2015. The Context-Sensitive Future Self: Possible Selves Motivate in Context, Not Otherwise. *Self and Identity* [en ligne], vol. 14, n° 2, pp. 173-188. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1529-8868. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/15298868.2014.965733> [accès par abonnement]

P

- PAILHÉ, Ariane et SOLAZ, Anne, 2007. Naissance et parcours professionnel des mères : rupture ou continuité ? In : GIRET, Jean-François et al. (dir.). *Ruptures et irréversibilité dans les trajectoires : comment sécuriser les parcours professionnels ? XIV^{es} journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du travail* [document PDF]. Marseille : Céreq, juillet 2007, pp. 137-150. [Consulté le 31 mai 2019]. Relief, n° 22. ISBN 978-2-11-095588-3. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/601/9215/file/relief22.pdf>
- PAILLÉ, Pascal, 2004. *La fidélisation des ressources humaines*. Paris : Economica. Gestion. ISBN 978-2-7178-4774-1
- PAILLÉ, Pascal et MUCCHIELLI, Alex, 2016. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 4^e éd. Malakoff : Armand Colin. Collection U : sciences humaines et sociales. ISBN 978-2-200-61470-6
- PARK, Sahng Ern et HARRISON, Albert A., 1995. Career-Related Interests and Values, Perceived Control, and Acculturation of Asian-American and Caucasian-American College Students. *Journal of Applied Social Psychology* [en ligne], juin 1995, vol. 25, n° 13, pp. 1184-1203. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0021-9029. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb02613.x> [accès par abonnement]
- PAUGAM, Serge, 2007. *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris : Presses universitaires de France. Quadridge : essais, débats. ISBN 978-2-13-055846-0
- PÉLISSIER, Jean et al., 2008. *Les grands arrêts du droit du travail*. 4^e éd. Paris : Dalloz. Grands arrêts. ISBN 978-2-247-07783-0
- PÉLISSIER, Jean, SUPIOT, Alain et JEAMMAUD, Antoine, 2008. *Droit du travail*. 24^e éd. Paris : Dalloz. Précis. ISBN 978-2-247-08039-7
- PÉNICAUD, Muriel, 2018. *Adoption de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel* [en ligne]. 1 août 2018. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiques-de-presse/article/adoption-de-la-loi-pour-la-liberte-de-choisir-son-avenir-professionnel>
- PENISSAT, Étienne, 2012. La difficile production d'une nomenclature socioprofessionnelle à l'échelle européenne. *Revue française de socio-économique* [en ligne], vol. 2, n° 10, pp. 251-257. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1966-6608. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rfse.010.0251>
- PENNAFORTE, Antoine, 2011. Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services. @GRH [en ligne], vol. 1, n° 1, pp. 39-72. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2034-9130. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/grh.111.0039>
- PENNAFORTE, Antoine, 2015. Chapitre 8. Développer la formation. In : THÉVENET, Maurice et al. (dir.). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. 4^e éd. Montreuil : Pearson, pp. 177-200. ISBN 978232600940
- PERETTI, Jean-Marie, 2007. Chapitre 1. Richesses de la diversité des salariés pour l'entreprise. In : PERETTI, Jean-Marie (dir.). *Tous différents : gérer la diversité dans l'entreprise*. Paris : Eyrolles, pp. 19-32. ISBN 978-2-7081-3759-2
- PERETTI, Jean-Marie, 2017. *Ressources humaines*. 16^e éd. Paris : Vuibert. Gestion. ISBN 978-2-311-40440-1

- PEREZ, Coralie et PERSONNAZ, Elsa, 2006. L'orientation professionnelle des salariés aux risques des transitions professionnelles. In : BÉRET, Pierre et al. (dir.). *Transitions professionnelles et risques : XIII^{es} journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*. Marseille : Céreq, juin 2006, pp. 61-73. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-2-11-095576-0. Relief, n° 15. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/content/download/594/9047/file/Relief15.pdf>
- PERROT, Michelle, 2007. Le travail des femmes : perspectives historiques. In : GÉLARD, Jean-Pierre (dir.). *Travailler plus, travailler moins, travailler autrement*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, pp. 87-96. ISBN 978-2-7535-0417-2
- PERUGIEN, Sabrina et BARTH, Isabelle, 2016. Pour la mise en œuvre d'un management de la diversité : en quoi une école peut-elle faire école ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* [en ligne], vol. 22, n° 54, pp. 263-294. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2262-8401. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2016-54-p-263.htm>
- PETERS, Richard Stanley, 2015. *The Concept of Motivation*. New York, NY : Routledge. Routledge Revivals. ISBN 978-1-138-88823-4
- PETERS, Tom, 1993. *L'entreprise libérée*. Traduit de l'anglais par Larry COHEN, Étienne MERLO et Marie-France PAVILLET. Paris : Dunod. ISBN 2-10-001831-0
- PETERSON, Gary W., SAMPSON, James P. et REARDON, Robert C., 1991. *Career Development and Services: A Cognitive Approach*. Pacific Grove, CA : Brooks/Cole. ISBN 978-0-534-14496-8
- PETERSON, Jonathan et ROGER, Alain, 2009. Career Anchor Profiles: An Exploratory Study of Business School Participants in France. *AOM-ISEOR* [en ligne], du 8 au 10 juin 2009 à Lyon, pp. 1-13. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00681275>
- PETIT, Renaud, 2012. Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : éléments de réponse aux problématiques générationnelles. *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme et entreprise* [en ligne], vol. 4, n° 4, pp. 3-26. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2259-2490. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0003>
- PETRONI, Alberto, 2000. Strategic Career Development for R&D Staff: A Field Research. *Team Performance Management: An International Journal* [en ligne], vol. 6, n° 3/4, pp. 52-61. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1352-7592. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/13527590010731970> [accès par abonnement]
- PEUGNY, Camille, 2013. *Le destin au berceau : inégalités et reproduction sociale*. Paris : Seuil. La république des idées. ISBN 978-2-02-109608-8
- PHILIPPE, Édouard et PÉNICAUD, Muriel, 2017. *Réforme du travail* [en ligne]. 25 juillet 2017. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.gouvernement.fr/reforme-du-travail>
- PIAGET, Jean, 1967. L'épistémologie et ses variétés. In : PIAGET, Jean (dir.). *Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gallimard, pp. 3-61. Encyclopédie de la Pléiade, n° 22.
- PIHEL, Laetitia, 2010. Don et contre-don : pour éclairer la crise de la relation salariale. *Revue internationale de psychosociologie* [en ligne], vol. 16, n° 40, pp. 55-72. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1260-1705. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/riips.040.0055> [accès par abonnement]
- PIHEL, Laetitia, 2017. Les atouts d'une compréhension fondée sur le travail réel et les attentes des salariés Les « carrières immobiles » : un challenge pour le management ! *Annales des Mines – Gérer et comprendre* [en ligne], vol. 3, n° 129, pp. 21-32. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0295-4397. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-3-page-21.htm> [accès par abonnement]
- PIOT-TRICOIRE, Françoise, 2014. La mode, cette religion. *Sociétés* [en ligne], vol. 4, n° 126, pp. 125-132. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0765-3697. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/soc.126.0125>
- PIOTET, Françoise, 2002. Introduction. La révolution des métiers. In : PIOTET, Françoise (dir.). *La révolution des métiers*. Paris : Presses universitaires de France, pp. 1-19. Le lien social. ISBN 2-13-052285-8
- PLANTE, Isabelle, THÉORÊT, Manon et EIZNER FAVREAU, Olga, 2010. Les stéréotypes de genre en mathématiques et en langues : recension critique en regard de la réussite scolaire. *Revue des sciences de l'éducation* [en ligne], vol. 36, n° 2, pp. 389-419. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1705-0065. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.7202/044483ar>

- PLASSARD, Jean-Michel, 2015. La problématique de déclassement des diplômés et son impact sur les politiques de formation. *Revue française de pédagogie* [en ligne], vol. 3, n° 192, pp. 49-60. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2105-2913. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4000/rfp.4830>
- POCHIC, Sophie, 2001. 10. Chômage des cadres : quelles déstabilisations ? In : BOUFFARTIGUE, Paul (dir.). *Cadres : la grande rupture*. Paris : La Découverte, pp. 189-206. Recherches. ISBN 2-7071-3472-4
- POILPOT-ROCABOY, Gwénaëlle, BERTHE, Bénédicte et CHAN, Christopher, 2018. Normes sociales de genre et inégalité professionnelle : quelle influence du sentiment de culpabilité des femmes ? *Revue de gestion des ressources humaines* [en ligne], vol. 4, n° 110, pp. 3-17. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1163-913X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/grhu.110.0003> [accès par abonnement]
- POILPOT-ROCABOY, Gwénaëlle et KERGOAT, Michelle, 2010. Contribution des entreprises à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. *Revue de gestion des ressources humaines* [en ligne], vol. 1, n° 75, pp. 30-40. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1163-913X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/grhu.075.0030> [accès par abonnement]
- POIRMEUR, Yves, 2000. 6. Le double jeu de la notion d'égalité des chances. In : KOUBI, Geneviève et GUGLIELMI, Gilles (dir.). *L'égalité des chances : analyses, évolutions, perspectives*. Paris : La Découverte, pp. 91-114. Recherches. ISBN 978-2-7071-3132-4
- PÔLE EMPLOI, 2014. *Les besoins des demandeurs d'emploi et des employeurs* [document PDF]. Paris : Pôle emploi, avril 2014. [Consulté le 31 mai 2019]. Statistiques, études et évaluations. Disponible à l'adresse : <http://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Statistiques-et-analyses/E%26R/besoinsdemandeursdemploietemployeurs.pdf>
- PÔLE EMPLOI, 2018a. *Enquête besoins en main-d'œuvre* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?graph=4&in=4&le=0&tu=10&pp=2018>
- PÔLE EMPLOI, 2018b. *L'industrie alimentaire* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.pole-emploi.fr/actualites/l-industrie-alimentaire-/@/article.jspz?id=61703>
- PÔLE EMPLOI et CRÉDOC, 2018. *Enquête besoins en main-d'œuvre 2018* [en ligne]. Paris : Pôle emploi. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://pr-rooms.com/Handlers/HTFile.ashx?FZD=gqDp4irDNQzSKSGYeCHGuA%3d%3d>
- POULIN, Martine, 2015. Accompagner un moment de transition professionnelle par un dispositif de formation-action réflexif mené auprès de conseillers en orientation et en accompagnement professionnels. *Phronesis* [en ligne], vol. 4, n° 4, pp. 27-45. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1925-4873. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-phronesis-2015-4-page-27.htm> [accès par abonnement]
- PRALONG, Jean, 2010. Les « mondes de la carrière » : le cadre de référence de carrière et sa définition opérationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines* [en ligne], vol. 3, n° 77, pp. 56-76. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1163-913X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/grhu.077.0056> [accès par abonnement]
- PRALONG, Jean, 2011. Les projets n'engagent que ceux qui y croient ! Une étude longitudinale des projets, performances et compétences. *Revue française de gestion* [en ligne], vol. 7, n° 216, pp. 15-31. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0338-4551. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3166/RFG.216.15-31>
- PRALONG, Jean, 2013. Chapitre 10. Nouvelles organisations, nouvelles carrières ? Succès de carrière objectif et « mondes de la carrière » dans les organisations postindustrielles. In : DANY, Françoise, PIHEL, Laetitia et ROGER, Alain (dir.). *La gestion des carrières : populations et contextes*. Paris : Vuibert, pp. 227-244. Collection « recherche » de l'AGRH. ISBN 978-2-311-01362-7
- PRATTO, Felicia, HENKEL, Kirstin E. et LEE, I-Ching, 2013. 7. Stereotypes and Prejudice from an Intergroup Relations Perspective: Their Relation to Social Structure. In : STANGOR, Charles et CRANDALL, Christian S. (dir.). *Stereotyping and Prejudice*. New York, NY : Psychology Press, pp. 151-180. Frontiers of Social Psychology. ISBN 978-1-84872-644-4
- PROST, Robert, 1996. Le contexte d'émergence de la notion de projet à la fin du xx^e siècle. In : CLAVERANNE, Jean-Pierre, LARRASQUET, Jean-Michel et JAYARATNA, Nimal (dir.). *Projectique : à la recherche du sens perdu*. Paris : Economica, pp. 51-63. ISBN 2-7178-3202-5
- PRUDHOMME, Lionel et BOURNOIS, Frank, 2007. Chapitre 2. La diversité des âges et le choc générationnel. In : PERETTI, Jean-Marie (dir.). *Tous différents : gérer la diversité dans l'entreprise*. Paris : Eyrolles, pp. 33-44. ISBN 978-2-7081-3759-2

PUCHTA, Claudia et POTTER, Jonathan, 2004. *Focus Group Practice*. Londres : Sage. ISBN 0-7619-6691-9

PWC, 2018. *Will Robots Really Steal our Jobs? An International Analysis of the Potential Long Term Impact of Automation* [document PDF]. Londres, février 2018. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2018/02/impact-of-automation-on-jobs-international-analysis-final%20report-feb-2018.pdf>

Q

QUESENBERRY, Jeria L. et TRAUTH, Eileen M., 2007. What Do Women Want? An Investigation of Career Anchors among Women in the IT Workforce. *SIGMIS CPR '07* [en ligne], du 19 au 21 avril 2007 à Saint-Louis, pp. 122-127. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-1-59593-641-7. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1145/1235000.1235030> [accès par abonnement]

QUESENBERRY, Jeria L. et TRAUTH, Eileen M., 2008. *Revisiting Career Path Assumptions: The Case of Women in the IT Workforce*. 29th International Conference on Information Systems [document PDF], du 14 au 17 décembre 2008 à Paris, pp. 1-17. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1067&context=icis2008>

QUESENBERRY, Jeria L. et TRAUTH, Eileen M., 2012. The (Dis)Placement of Women in the IT Workforce: An Investigation of Individual Career Values and Organisational Interventions. *Information Systems Journal*. [en ligne], novembre 2012, vol. 22, n° 6, pp. 457-473. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1350-1917. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2012.00416.x> [accès par abonnement]

R

R PROJECT, 2018. *What is RQDA and What are Its Features?* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://rqda.r-forge.r-project.org/>

RADÉ, Christophe, 2011. *Discriminations et inégalités de traitement dans l'entreprise : tous égaux, tous différents*. Rueil-Malmaison : Liaisons. Droit vivant. ISBN 978-2-87880-853-7

RAIDER, Holly J. et BURT, Ronald S., 1996. 11. Boundaryless Careers and Social Capital. In : ARTHUR, Michael B. et ROUSSEAU, Denise M. (dir.). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford : Oxford University Press, pp. 187-200. ISBN 978-0-19-514958-6

RALLE, Pierre, 2006. Introduction. In : CENTRE D'ÉTUDES POUR L'EMPLOI (dir.). *La qualité de l'emploi*. Paris : La Découverte, pp. 3-14. Repères : économie, n° 456. ISBN 978-2-7071-4893-3

RAMAKRISHNA, Hindupur V. et POTOSKY, Denise, 2002. Structural Shifts in Career Anchors of Information Systems Personnel: A Preliminary Empirical Analysis. *Journal of Computer Information Systems* [en ligne], vol. 42, n° 2, pp. 83-89. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0887-4417. Disponible à l'adresse : <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2002.11647491?journalCode=ucis20> [accès par abonnement]

RAMAKRISHNA, Hindupur V. et POTOSKY, Denise, 2003. Conceptualization and Exploration of Composite Career Anchors: An Analysis of Information Systems Personnel. *Human Resource Development Quarterly* [en ligne], vol. 14, n° 2, pp. 199-214. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1044-8004. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/hrdq.1060> [accès par abonnement]

RAOULT, Nicole, DELAY, Béatrice et MARCHAND, Aurélie, 2006. *Dessine-moi une trajectoire : construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie*. Lyon : ANACT. ISBN 978-2-913488-40-3

RASDI, Roziah Mohd et al., 2009. Career Aspirations and Career Success Among Managers in the Malaysian Public Sector. *Research Journal of International Studies*, [document PDF], janvier 2009, vol. 9, n° 3, pp. 21-35. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.researchgate.net/profile/Roziah_Mohd_Rasdi/publication/228689542_Career_Aspirations_and_Career_Success_Among_Managers_in_the_Malaysian_Public_Sector/links/00b4951f72373c5a29000000/Career-Aspirations-and-Career-Success-Among-Managers-in-the-Malaysian-Public-Sector.pdf

RAYOU, Patrick, 1998. *La cité des lycéens*. Paris : L'Harmattan. Débats jeunesse. ISBN 978-2-7384-7068-3

- REMY, Céline et PICHAULT, François, 2011. Conditions et limites d'une démarche de prospective métier dans un secteur de PME touché par la crise économique. *Management et avenir* [en ligne], vol. 9, n° 49, pp. 277-295. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.049.0277>
- RENAUD, Stéphane, PARENT, Céline et MORIN, Lucie, 2014. Chapitre 7. Ce qui influence le plus l'intention de rester : la satisfaction intrinsèque ou extrinsèque ? In : PAILLÉ, Pascal (dir.). *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : nouveaux enjeux, nouvelles réponses*. Paris : Hermann, pp. 135-165. Ressources humaines, comportement au travail et pratiques innovantes. ISBN 978-2-7056-7336-9
- RENAUD, Stéphane, TREMBLAY, François Alexandre et MORIN, Lucie, 2014. L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada. *Question(s) de management* [en ligne], vol. 4, n° 8, pp. 11-26. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2262-7030. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/qdm.144.0011>
- RIORDAN, Sarah et LOUW-POTGIETER, Joha, 2011. Career Success of Women Academics in South Africa. *South African Journal of Psychology* [en ligne], juin 2011, vol. 41, n° 2, pp. 157-172. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0081-2463. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/008124631104100205> [accès par abonnement]
- RIOUFREY, Thibaut, 2016. *La transcription d'entretiens en sciences sociales : enjeux, conseils et manières de faire* [document PDF]. 28 juin 2016. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01339474/document>
- ROBERT, Jocelyne et CARRABS, Vincenzo, 2014. L'expérience internationale étudiante : un atout pour une carrière sur la scène mondiale ? *Gestion* [en ligne], vol. 39, n° 4, pp. 175-185. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0701-0028. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/riges.394.0000> [accès par abonnement]
- ROBICHAUD, Arianne et CREVIER, Jean-Philippe, 2016. Élitisme et éducation : lecture critique des thèses de Bourdieu à l'aide de la pensée Jürgen Habermas. *Le philosophe* [en ligne], vol. 2, n° 46, pp. 37-58. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1283-7091. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/phoir.046.0037>
- ROBINE, Florence (dir.), 2012. *SUBANOR 2008-3 : que font les bacheliers professionnels 30 mois après le baccalauréat ?* Rouen : Académie de Rouen.
- ROBINSON, Sandra L., KRAATZ, Matthew S. et ROUSSEAU, Denise M., 1994. Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal* [en ligne], février 1994, vol. 37, n° 1, pp. 137-152. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-4273. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2307/256773> [accès par abonnement]
- ROBINSON, Sandra L. et ROUSSEAU, Denise M., 1994. Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], mai 1994, vol. 15, n° 3, pp. 245-259. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/job.4030150306> [accès par abonnement]
- RODRIGUES, Ricardo A. et GUEST, David E., 2010. Have Careers Become Boundaryless? *Human Relations* [en ligne], août 2010, vol. 63, n° 8, pp. 1157-1175. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0018-7267. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/0018726709354344> [accès par abonnement]
- RODRIGUES, Ricardo A., GUEST, David E. et BUDJANOVCANIN, Alexandra, 2013. From Anchors to Orientations: Towards a Contemporary Theory of Career Preferences. *Journal of Vocational Behavior* [en ligne], octobre 2013, vol. 83, n° 2, pp. 142-152. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-8791. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.04.002> [accès par abonnement]
- RODRIGUES, Ricardo A., GUEST, David E. et BUDJANOVCANIN, Alexandra, 2016. Bounded or Boundaryless? An Empirical Investigation of Career Boundaries and Boundary Crossing. *Work, Employment and Society* [en ligne], août 2016, vol. 30, n° 4, pp. 669-686. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0950-0170. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/0950017015570726> [accès par abonnement]
- ROEHLING, Mark V., 1997. The origins and Early Development of the Psychological Contract Construct. *Journal of Management History* [en ligne], vol. 3, n° 2, pp. 204-217. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1355-252X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/13552529710171993> [accès par abonnement]

- BOUILLET, Denis et ROGER, Alain, 2009. Chapitre 2. Talents et potentiel. In : PERETTI, Jean-Marie (dir.). *Tous talentueux : développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*. Paris : Eyrolles, pp. 33-40. ISBN 978-2-212-54229-5
- ROGER, Alain et IENTILE-YALENIOS, Jocelyne, 2012. Chapitre 11. Suivre les carrières de ses collaborateurs. In : PERETTI, Jean-Marie (dir.). *Tous DRH : les meilleures pratiques par 51 professionnels*. 4^e éd. Paris : Eyrolles, pp. 133-139. ISBN 978-2-212-55304-8
- ROGER, Alain et LAPALME, Marie-Ève, 2006. Chapitre 8. L'individu face au plafonnement de carrière. In : EL AKREMI, Assâad, GUERRERO, Sylvie et NEVEU, Jean-Pierre (dir.). *Comportement organisationnel. Vol. 2 : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. Bruxelles : De Boeck, pp. 223-242. Méthodes et recherches. ISBN 978-2-8041-5190-4
- ROGER, Alain et TREMBLAY, Michel, 1998. *Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail* [document PDF]. Montréal : Cirano, juin 1998. Série scientifique, n° 98s-24. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://depot.erudit.org/retrieve/390/98s-24.pdf>
- ROMAN, Bernard, 2016. *Bâtir une stratégie de rémunération : systèmes de rémunérations et management de la performance*. 3^e éd. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-074507-4
- ROMELAER, Pierre, 2005. L'entretien de recherche. In : ROUSSEL, Patrice et WACHEUX, Frédéric (dir.). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles : De Boeck, pp. 101-137. Méthodes et recherches. ISBN 978-2-8041-4711-2
- ROPER, Juliet, GANESH, Shiv et INKSON, Kerr, 2010. Neoliberalism and Knowledge Interests in Boundaryless Careers Discourse. *Work, Employment and Society* [en ligne], décembre 2010, vol. 24, n° 4, pp. 661-679. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0950-0170. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/0950017010380630> [accès par abonnement]
- ROQUES, Martine, 2004. 21. Précarité et exclusion. In : BRANGIER, Éric, LANCRY, Alain et LOUCHE, Claude (dir.). *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*. Nancy : Presses universitaires de Nancy, pp. 591-614. Travail et organisation. ISBN 978-2-86480-926-5
- ROSENTHAL, Robert et JACOBSON, Lenore, 1968. Pygmalion in the Classroom. *The Urban Review* [en ligne], septembre 1968, vol. 3, n° 1, pp. 16-20. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0042-0972. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1007/BF02322211> [accès par abonnement]
- ROSENZWEIG, Saul, 1933. The Experimental Situation as a Psychological Problem. *Psychological Review* [en ligne], vol. 40, n° 4, pp. 337-354. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0033-295X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1037/h0074916> [accès par abonnement]
- ROSS, Glenn F., 1997. Career Stress Responses among Hospitality Employees. *Annals of Tourism Research* [en ligne], vol. 24, n° 1, pp. 41-51. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0160-7383. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(96\)00032-1](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(96)00032-1) [accès par abonnement]
- ROUARD, Pascale et JOSEPH, Olivier, 2014. *Quand l'école est finie : premiers pas dans la vie active de la génération 2010* [document PDF]. Marseille : Céreq, 23 octobre 2014. [Consulté le 31 mai 2019] ISBN 978-2-11-138819-2. Disponible à l'adresse : http://www.cereq.fr/content/download/12741/101815/file/QEEF_2014.pdf
- ROUAULT, Frank, DRUGMAND, Christian et MATTIO, Lise, 2013. *Employabilité, flexisécurité : sécurisation de l'emploi*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR. 100 questions pour comprendre et agir. ISBN 978-2-12-465430-7
- ROUBELAT, Fabrice, 2000. La prospective stratégique : des hommes et des organisations en réseaux. In : THÉPOT, Jacques, GODET, Michel, ROUBELAT, Fabrice et SAAB, Assaad E. (dir.). *Décision, prospective, auto-organisation : mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne*. Paris : Dunod, pp. 286-305. ISBN 978-2-10-004653-9
- ROUSSEAU, Denise M., 1990. New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], septembre 1990, vol. 11, n° 5, pp. 389-400. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/job.4030110506> [accès par abonnement]

- ROUSSEAU, Denise M., 2004. Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management Perspectives* [en ligne], février 2004, vol. 18, n° 1, pp. 120-127. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1079-5545. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.5465/AME.2004.12689213> [accès par abonnement]
- ROUSSEAU, Denise M., 2014. *Contrat psychologique et organisations : comprendre les accords écrits et non écrits*. Traduit de l'anglais par Pascale DE ROZARIO, Rémi JARDAT et Yvon PESQUEUX. Montreuil : Pearson. ISBN 978-2-326-00069-8
- ROUSSEAU, Denise M. et WADE-BENZONI, Kimberly A., 1994. Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created. *Human Resource Management* [en ligne], vol. 33, n° 3, pp. 463-489. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1099-050X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330312> [accès par abonnement]
- ROYER, Isabelle, 2011. La responsabilité des chercheurs en gestion. *Revue française de gestion* [en ligne], vol. 7, n° 216, pp. 65-73. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0338-4551. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3166/RFG.216.65-73>
- ROYER, Isabelle et ZARLOWSKI, Philippe, 2014. Chapitre 8. Échantillon(s). In : THIETART, Raymond-Alain (dir.). *Méthodes de recherche en management*. 4^e éd. Paris : Dunod, pp. 219-260. Management sup : management, ressources humaines. ISBN 978-2-10-071109-3
- RUSSO, Giovanni et HASSINK, Wolter, 2012. Multiple Glass Ceilings. *Industrial Relations* [en ligne], octobre 2012, vol. 51, n° 4, pp. 892-915. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1468-232X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00705.x> [accès par abonnement]
- RYNES, Sara L., TOLBERT, Pamela S. et STRAUSSER, Pamela G., 1988. Aspirations to Manage: A Comparison of Engineering Students and Working Engineers. *Journal of Vocational Behavior* [en ligne], avril 1988, vol. 32, n° 2, pp. 239-253. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-8791. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(88\)90017-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(88)90017-6) [accès par abonnement]

S

- SABBAGH, Daniel, 2003. *L'égalité par le droit : les paradoxes de la discrimination positive aux États-Unis*. Paris : Economica. Études politiques. ISBN 978-2-7178-4615-7
- SAHED-GRANGER, Yasmina et BONCORI, Anne-Laure, 2014. La traduction des attentes des parties prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes. *Management et avenir* [en ligne], vol. 2, n° 68, pp. 73-91. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.068.0073>
- SAINSAULIEU, Renaud, 2014. *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. 4^e éd. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. Références : sociétés en mouvement. ISBN 978-2-7246-1495-4
- SAINT-GERMES, Ève, PIJOAN, Natacha et BRIOLE, Alain, 2013. Les pratiques de mobilité des seniors : enjeux et limites. *Revue de gestion des ressources humaines* [en ligne], vol. 1, n° 87, pp. 59-80. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1163-913X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/grhu.087.0059> [accès par abonnement]
- SAINT-ONGE, Sylvie, et al., 2004. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 2^e éd. Montréal : Gaëtan Morin. ISBN 978-2-89105-866-7
- SAKS, Alan M., SCHMITT, Neal W. et KLIMOSKI, Richard J., 2007. *Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources*. Scarborough : Nelson. Human Resources Management. ISBN 978-0-17-646249-9
- SALDAÑA, Johnny, 2016. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 3^e éd. Londres : Sage. ISBN 978-1-4739-0248-0
- SANDERS, Hilary et BELGHITI-MAHUT, Sophia, 2011. La diversité dans l'hexagone : les usages français d'une notion américaine. *Humanisme et entreprise* [en ligne], vol. 5, n° 305, pp. 21-36. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0018-7372. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/hume.305.0021>
- SANTELMAN, Paul, 2018. Les contextes socio-économiques du conseil en évolution professionnelle. *Éducation permanente*, vol. 1, n° HS11, pp. 27-40. ISSN 0339-7513

- SARFATI, François, 2015. L'insertion professionnelle des jeunes entre précarité, incertitude et expérimentation. *Cahiers de l'action* [en ligne], vol. 2, n° 45, pp. 9-16. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1772-2101. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/cact.045.0009>
- SAVALL, Henri et ZARDET, Véronique, 2004. *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*. Paris : Economica. Recherche en gestion. ISBN 978-2-7178-4776-5
- SAVALL, Henri et ZARDET, Véronique, 2015. *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. 6^e éd. Paris : Economica. Gestion. ISBN 978-2-7178-6827-2
- SAVICKAS, Mark L., 2013. Chapter 6. Career Construction Theory and Practice. In : BROWN, Steven D. et LENT, Robert W. (dir.). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. 2^e éd. Hoboken, NJ : Wiley, pp. 147-183. ISBN 978-1-118-06335-4
- SAVICKAS, Mark L. et al., 2010. Construire sa vie (Life Designing) : un paradigme pour l'orientation au 21^e siècle. *L'orientation scolaire et professionnelle* [en ligne], 15 mars 2010, vol. 39, n° 1, pp. 5-39. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0249-6739. Disponible à l'adresse : <http://doi.org/10.4000/osp.2401>
- SAVOIE-ZAJC, Lorraine, 2009. Chapitre 13. L'entrevue semi-dirigée. In : GAUTHIER, Benoît (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. 5^e éd. Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 337-360. ISBN 978-2-7605-1600-7
- SCHEIN, Edgar H., 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA : Addison-Wesley. ISBN 0-201-06834-6
- SCHEIN, Edgar H., 1987. 11. Individuals and Careers. In : LORSCH, Jay W. (dir.). *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, pp. 155-171. ISBN 0-13-380650-2
- SCHEIN, Edgar H., 1993. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Éd. rév. San Francisco, CA : Jossey-Bass. Pfeiffer Career Series. ISBN 978-0-89384-210-9
- SCHEIN, Edgar H., 1996. Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive* [en ligne], novembre 1996, vol. 10, n° 4, pp. 80-88. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1079-5545. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.5465/AME.1996.3145321> [accès par abonnement]
- SCHEIN, Edgar H., 2004. *Ancre de carrière : découvrir ses véritables valeurs*. Éd. rév. Montréal : Actualisation. ISBN 2-921547-29-5
- SCHEIN, Edgar H., 2006. Career Anchors. In : GREENHAUS, Jeffrey H. et CALLANAN, Gerard A. (dir.). *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks, CA : Sage, vol. 1, pp. 63-69. ISBN 1-4129-0537-0
- SCHEIN, Edgar H. et VAN MAANEN, John, 2016. Career Anchors and Job/Role Planning: Tools for Career and Talent Management. *Organizational Dynamics* [en ligne], vol. 45, n° 3, pp. 165-173. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0090-2616. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.002> [accès par abonnement]
- SCHWAB, Donald P., 1980. Construct Validity in Organizational Behavior. In : STAW, Barry M. et CUMMINGS, Larry L. (dir.). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Greenwich, CT : JAI Press, vol. 2, pp. 3-43. ISBN 0-89232-099-0
- SCHWARTZ, Shalom H., 1992. Universalis in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology* [en ligne], vol. 25, pp. 1-65. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0065-2601. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6) [accès par abonnement]
- SCHWARTZ, Shalom H., 2006. Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie* [en ligne], vol. 47, n° 4, pp. 929-968. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0035-2969. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rfs.474.0929>
- SCOUARNEC, Aline, 2008. Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective. *Management et avenir* [en ligne], vol. 5, n° 19, pp. 171-186. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.019.0171>
- SCOUARNEC, Aline, 2009. La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir. *Éducation permanente*, vol. 4, n° 181, pp. 35-45. ISSN 0339-7513

- SCOUARNEC, Aline, 2012. Chapitre 6. Contribuer au management prospectif des métiers. In : PERETTI, Jean-Marie (dir.). *Tous DRH : les meilleurs pratiques par 51 professionnels*. 4^e éd. Paris : Eyrolles, pp. 85-92. ISBN 978-2-212-55304-8
- SCOUARNEC, Aline, 2015. Éditorial spécial en hommage à Michel Joras. Éthique et management : pour une prospective bienveillante. *Management et avenir* [en ligne], vol. 8, n° 2, pp. 9-14. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.082.0009>
- SECRÉTARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ET DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS, 2018. *Label égalité* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/legalite-un-objectif-partage/le-label-egalite/>
- SÉCURITÉ SOCIALE, 2017. *Historique du système français de sécurité sociale* [en ligne]. 31 mars 2017. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.securite-sociale.fr/Historique-du-systeme-francais-de-Securite-sociale>
- SEIBERT, Scott E., 2006. Career Success. In : GREENHAUS, Jeffrey H. et CALLANAN, Gerard A. (dir.). *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks, CA : Sage, vol. 1, pp. 148-154. ISBN 1-4129-0537-0
- SEIBERT, Scott E., CRANT, J. Michael et KRAIMER, Maria L., 1999. Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology* [en ligne], juin 1999, vol. 84, n° 3, pp. 416-427. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0021-9010. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416> [accès par abonnement]
- SEIBERT, Scott E., KRAIMER, Maria L. et CRANT, J. Michael, 2001. What do Proactive People do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology* [en ligne], décembre 2001, vol. 54, n° 4, pp. 845-874. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1744-6570. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x> [accès par abonnement]
- SEIBERT, Scott E., KRAIMER, Maria L. et LIDEN, Robert C., 2001. A Social Capital Theory of Career Success. *The Academy of Management Journal* [en ligne], avril 2001, vol. 44, n° 2, pp. 219-237. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-4273. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2307/3069452> [accès par abonnement]
- SELS, Luc, JANSSENS, Maddy et VAN DEN BRANDE, Inge, 2004. Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], juin 2004, vol. 25, n° 4, pp. 461-488. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/job.25> [accès par abonnement]
- SIMONNEAU, Maryline, 2000. *Les clauses du contrat de travail*. Rueil-Malmaison : Liaisons. Liaisons sociales. ISBN 2-87880-314-0
- SIMONNET, Véronique et ULRICH, Valérie, 2009. La mobilité entre métiers : 30 % des personnes en emploi en 1998 avaient changé de métier en 2003. *Premières synthèses* [document PDF], janvier 2009, n° 05.3. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2009.01-05.3-2.pdf>
- SINGH, Manjeesh Kr., BHATTACHARJEE, Vaijayanti et KODWANI, Amitabh Deo, 2009. Mapping Career Anchors in a Large Engineering Company: A Study. *Paradigm* [en ligne], juillet 2009, vol. 13, n° 2, pp. 50-56. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0971-8907. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/0971890720090207> [accès par abonnement]
- SINGH, Romila et GREENHAUS, Jeffrey H., 2004. The Relation between Career Decision-Making Strategies and Person-Job Fit: A Study of Job Changers. *Journal of Vocational Behavior* [en ligne], février 2004, vol. 64, n° 1, pp. 198-221. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-8791. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00034-4) [accès par abonnement]
- SIRE, Bruno, 1999. Métier. In : LE DUFF, Robert (dir.). *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris : Dalloz, pp. 815-816. ISBN 978-2-247-02653-1
- SLOCUM, John W. et al., 1985. Business Strategy and the Management of Plateaued Employees. *The Academy of Management Journal* [en ligne], mars 1985, vol. 28, n° 1, pp. 133-154. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-4273. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2307/256065> [accès par abonnement]

- SOPARNOT, Richard, ARREOLA, Fernanda et BOREL, Pascale, 2017. L'utilité de la recherche en gestion pour les managers : une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion* [en ligne], vol. 6, n° 268, pp. 117-132. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0338-4551. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00179> [accès par abonnement]
- SPAIN, Armelle, BÉDARD, Lucille et PAIEMENT, Lucie, 2006. Choix professionnels masculins : quels enjeux ? *Carriérologie* [document PDF], vol. 10, n° 3, pp. 427-445. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1702-7268. Disponible à l'adresse : https://www.carrierologie.uqam.ca/wp-content/uploads/2016/02/Volume10_3-4_Choix-professionnels_04_choix.pdf
- ST-PIERRE, Josée et SCHMITT, Christophe, 2011. Rapprocher chercheurs et praticiens pour le développement de connaissances scientifiques : l'exemple d'une recherche en PME. *Management et avenir* [en ligne], vol. 3, n° 43, pp. 392-409. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.043.0392>
- STEBBINS, Robert A., 1970. Career: The Subjective Approach. *The Sociological Quarterly* [en ligne], vol. 11, n° 1, pp. 32-49. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0038-0253. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1970.tb02074.x> [accès par abonnement]
- STEPHENS, Gregory K., 1994. Crossing internal Career Boundaries: The State of Research on Subjective Career Transitions. *Journal of Management* [en ligne], avril 1994, vol. 20, n° 2, pp. 479-501. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0149-2063. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90024-8](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90024-8) [accès par abonnement]
- STORHAYE, Patrick, 2015. Chapitre 5. Diriger les RH dans une perspective stratégique. In : THÉVENET, Maurice et al. (dir.). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. 4^e éd. Montreuil : Pearson, pp. 91-119. ISBN 978-2-326-00094-0
- STOUT, Suzanne K., SLOCUM, John W. et CRON, William L., 1988. Dynamics of the Career Plateauing Process. *Journal of Vocational Behavior* [en ligne], février 1988, vol. 32, n° 1, pp. 74-91. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-8791. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(88\)90007-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(88)90007-3) [accès par abonnement]
- STURGES, Jane et al., 2005. Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], novembre 2005, vol. 26, n° 7, pp. 821-838. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/job.341> [accès par abonnement]
- SULLIVAN, Sherry E., 1999. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* [en ligne], juin 1999, vol. 25, n° 3, pp. 457-484. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0149-2063. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/014920639902500308> [accès par abonnement]
- SUMNER, Mary et YAGER, Susan, 2004. Career Orientation of IT Personnel. *SIGMIS CPR '04* [en ligne], du 22 au 24 avril 2004 à Tucson, pp. 92-96. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 1-58113-847-4. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1145/982372.982394> [accès par abonnement]
- SUMNER, Mary, YAGER, Susan et FRANKE, Denise, 2005. Career Orientation and Organizational Commitment of IT Personnel. *SIGMIS CPR '05* [en ligne], du 14 au 16 avril 2005 à Atlanta, pp. 75-80. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 1-5959-011-6. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1145/1055973.1056002> [accès par abonnement]
- SUPIOT, Alain (dir.), 2016. *Au-delà de l'emploi : les voies d'une vraie réforme du droit du travail*. Nouv. éd. Paris : Flammarion. ISBN 978-2-08-138286-2
- SURVEYMONKEY, 2018. *Obtenez les réponses dont vous avez besoin* [en ligne]. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://fr.surveymonkey.com/>
- SUUTARI, Vesa et TAKA, Milla, 2004. Career Anchors of Managers with Global Careers. *Journal of Management Development* [en ligne], vol. 23, n° 9, pp. 833-847. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0262-1711. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/02621710410558440> [accès par abonnement]
- SYMONDS, Emily, 2011. A Practical Application of SurveyMonkey as a Remote Usability-Testing Tool. *Library Hi Tech* [en ligne], vol. 29, n° 3, pp. 436-445. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0737-8831. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/07378831111174404> [accès par abonnement]

T

- TAILLIEU, Tharsi, 1992. International Career Directions of Young European Graduates. *European Management Journal* [en ligne], juin 1992, vol. 10, n° 2, pp. 255-263. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0263-2373. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90075-F](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90075-F) [accès par abonnement]
- TAMS, Svenja et ARTHUR, Michael B., 2006. Boundaryless Career. In : GREENHAUS, Jeffrey H. et CALLANAN, Gerard A. (dir.). *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks, CA : Sage, vol. 1, pp. 44-49. ISBN 1-4129-0537-0
- TAN, Hwee-Hoon et QUEK, Boon-Choo, 2001. An Exploratory Study on the Career Anchors of Educators in Singapore. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* [en ligne], vol. 135, n° 5, pp. 527-545. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0022-3980. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/00223980109603717> [accès par abonnement]
- TARONDEAU, Jean-Claude, 1999. *La flexibilité dans les entreprises*. Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je ?, n° 3477. ISBN 2-13-049972-4
- TARTY, Isabelle, 2006. Passé 50 ans et au chômage : trop jeunes pour la retraite, mais trop vieux pour travailler. In : COURTS-SALIES, Pierre et LE LAY, Stéphane (dir.). *Le bas de l'échelle : la construction sociale des situations subalternes*. Saint-Denis : Obvies, pp. 233-246. Questions vives sur la banlieue. ISBN 2-7492-0552-2
- TASKIN, Laurent et DIETRICH, Anne, 2016. *Management humain : pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel*. Louvain-la-Neuve : De Boeck. Manager RH. ISBN 978-2-8041-7475-0
- TAYLOR, Joseph et JOSHI, K. D., 2018. Joining the Crowd: The Career Anchors of Information Technology Workers Participating in Crowdsourcing. *Information Systems Journal* [en ligne], pp. 1-33. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1350-1917. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1111/isj.12225> [accès par abonnement]
- TERRAIL, Jean-Pierre et POULLAOUËC, Tristan, 2015. Chapitre IX. École et divisions sociales. In : BOUFFARTIGUE, Paul (dir.). *Le retour des classes sociales : inégalités, dominations, conflits*. Nouv. éd. Paris : La Dispute, pp. 157-170. État des lieux. ISBN 978-2-84303-254-7
- TERRAMORSI, Patrice, BARTHE, Nicole et PERETTI, Jean-Marie, 2009. L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40. *Management et avenir* [en ligne], vol. 8, n° 28, pp. 268-280. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.028.0268>
- THAMAIN, Jean Louis, 2009. Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations. *Management et avenir* [en ligne], vol. 5, n° 25, pp. 272-289. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.025.0272>
- THÉVENET, Maurice, 2000. *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Paris : Éditions d'Organisation. Collection de l'Institut Manpower. ISBN 978-2-7081-2490-0
- THÉVENET, Maurice, 2012. *Le travail, ça s'apprend*. Paris : Eyrolles. ISBN 978-2-212-55262-1
- THIBAUT, Jean-Pascal, 2009. Discriminations et droit du travail dans l'entreprise : présentation de la réglementation en vigueur. *Humanisme et entreprise* [en ligne], vol. 5, n° 295, pp. 17-27. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0018-7372. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/hume.295.0017>
- TIANO, Vincent, 2010. Complément B. Les contrats de travail en France. In : LEMOINE, Mathilde et WASMER, Étienne (dir.). *Les mobilités des salariés*. Paris : Direction de l'information légale et administrative, pp. 169-180. ISBN 978-2-11-008188-9
- TISSIOU, Mohamed, 2008. Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers du soins. *Management et avenir* [en ligne], vol. 3, n° 17, pp. 234-258. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.017.0234>
- TNS SOFRES et LOGICA, 2011. *Les français et le goût du travail* [document PDF]. Montrouge : TNS Sofres, 5 janvier 2011. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tns-sofres.com/sites/default/files/2011.01.05-travail.pdf>

- TODERI, Stefano et SARCHIELLI, Guido, 2011. 2. The Timing of Adjustment Strategies during Work Role Transition: A Longitudinal Comparison between Newcomers and Job Changers. In : CORTINI, Michela, TANUCCI, Giancarlo et MORIN, Estelle (dir.). *Boundaryless Careers and Occupational Well-Being*. Basingstoke : Palgrave Macmillan, pp. 17-29. ISBN 978-1-349-31466-9
- TOMÈS, Arnaud, 2003. Projet. In : BLAY, Michel (dir.). *Grand dictionnaire de la philosophie* [en ligne]. Paris : Larousse, pp. 882-883. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 2-03-501053-5. Disponible à l'adresse : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1200508p/f884.image>
- TRAETTA, Marta et ANNESE, Susanna, 2011. 3. A Newcomer's Career between Community and Identity. In : CORTINI, Michela, TANUCCI, Giancarlo et MORIN, Estelle (dir.). *Boundaryless Careers and Occupational Well-Being*. Basingstoke : Palgrave Macmillan, pp. 30-41. ISBN 978-1-349-31466-9
- TREICH, Nicolas, 2018. « Les français se soucient de plus en plus du bien-être animal » [en ligne]. 12 juin 2018. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/06/12/les-francais-se-soucient-de-plus-en-plus-du-bien-etre-animal_5313638_3232.html
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, 2012. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. 3^e éd. Québec : Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-3395-0
- TREMBLAY, Michel, 1992. Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres. *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 2, pp. 36-42. ISSN 1163-913X
- TREMBLAY, Michel, DAHAN, Jacqueline et GIANECCHINI, Martina, 2014. The Mediating Influence of Career Success in Relationship between Career Mobility Criteria, Career Anchors and Satisfaction with Organization. *Personnel Review* [en ligne], vol. 43, n° 6, pp. 818-844. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/PR-08-2012-0138> [accès par abonnement]
- TREMBLAY, Michel et ROGER, Alain, 1993. Individual, Familial, and Organizational Determinants of Career Plateau: An Empirical Study of the Determinants of Objective and Subjective Career Plateau in a Population of Canadian Managers. *Group and Organization Management* [en ligne], décembre 1993, vol. 18, n° 4, pp. 411-435. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1059-6011. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/1059601193184003> [accès par abonnement]
- TREMBLAY, Michel, ROGER, Alain et TOULOUSE, Jean-Marie, 1995. Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers. *Human Relations* [en ligne], mars 1995, vol. 48, n° 3, pp. 221-237. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0018-7267. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1177/001872679504800301> [accès par abonnement]
- TREMBLAY, Michel, WILS, Laura et WILS, Thierry, 2006. Structuration des ancrs de carrière : une vérification empirique auprès d'ingénieurs québécois. *17^e Congrès de l'AGRH* [document PDF], du 16 au 17 novembre 2006 à Reims. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2006tremblay02.pdf>
- TREMBLAY, Michel, WILS, Thierry et PROULX, Caroline, 1995. Étude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement chez une population d'ingénieurs. *6^e Congrès de l'AGRH* [document PDF], du 23 au 24 novembre 1995 à Poitiers, pp. 530-540. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.agrh.fr/assets/actes/1995tremblay-wils-proulx084.pdf>
- TUONONEN, Tiina A., SUOMINEN, Anna Liisa et LAMMINTAKANEN, Johanna, 2018. Career Path from a Dentist to a Leader. *Leadership in Health Services* [en ligne], vol. 31, n° 4, pp. 387-397. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1751-1879. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2017-0051> [accès par abonnement]
- TURBIAUX, Claire, RAMON, Vincent et BOUCHER, Alain, 2010. Accueil familial et professionnalisation. *Empan* [en ligne], vol. 4, n° 80, pp. 22-31. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1152-3336. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/empa.080.0022>
- TURNER, Sherri L. et LAPAN, Richard T., 2013. Chapter 19. Promotion of Career Awareness, Development, and School Success in Children and Adolescents. In : BROWN, Steven D. et LENT, Robert W. (dir.). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. 2^e éd. Hoboken, NJ : Wiley, pp. 539-564. ISBN 978-1-118-06335-4

TURNLEY, William H. et FELDMAN, Daniel C., 2000. Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behavior* [en ligne], février 2000, vol. 21, n° 1, pp. 25-42. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-3796. Disponible à l'adresse : [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z) [accès par abonnement]

U

ÜNAL, Burcu et GIZIR, Sidika, 2014. An Investigation on the Dominant Career Anchors of Faculty Members: The Case of Mersin University. *Educational Sciences: Theory and Practice* [en ligne], vol. 14, n° 5, pp. 1759-1765. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1759-1765. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.12738/estp.2014.5.2110>

V

VALETTE-WURSTHEN, Aline, 2013. La segmentation des marchés du travail dans les pays avancés : état des lieux, évolutions. *Problèmes économiques*, février 2013, n° HS3, pp. 36-42. ISSN 0032-9304

VAN DAM, Karen, 2004. Antecedents and Consequences of Employability Orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [en ligne], vol. 13, n° 1, pp. 29-51. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1359-432X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/13594320344000237> [accès par abonnement]

VAN DER HEIJDE, Claudia M. et VAN DER HEIJDEN, Beatrice I. J. M., 2005. The Development and Psychometric Evaluation of a Multi-Dimensional Measurement Instrument of Employability-and the Impact of Aging. *International Congress Series* [en ligne], juin 2005, vol. 1280, pp. 142-147. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0531-5131. <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.061> [accès par abonnement]

VAN MAANEN, John, 1977. Introduction: The Promise of Career Studies. In : VAN MAANEN, John (dir.). *Organizational Careers: Some New Perspectives*. New York, NY : Wiley, pp. 1-12. ISBN 0-471-99409-X

VAN MAANEN, John et SCHEIN, Edgar H., 1977. Chapter 2. Career Development. In : HACKMAN, J. Richard et SUTTLE, J. Lloyd (dir.). *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*. Santa Monica, CA : Goodyear, pp. 30-95. ISBN 0-87620-411-6

VAN RENSBURG, S., ROTHMANN, J. C. et ROTHMANN, S., 2003. The Relationship between Personality Characteristics and Career Anchors of Pharmacists. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists* [en ligne], janvier 2003, vol. 12, n° 3, pp. 24-33. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1019-567X. Disponible à l'adresse : <http://hdl.handle.net/10520/EJC69663> [accès par abonnement]

VARGAS, Rosângela C. et TEIXEIRA, Aridélmo, 2018. Satisfaction at Ifes: An Analysis Through Career Anchors. *RAM. Revista de Administração Mackenzie* [en ligne], vol. 19, n° 3. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1678-6971. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180101>

VATIN, François, 2001. Défense du travail. *Revue du MAUSS* [en ligne], vol. 2, n° 18, pp. 145-152. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1247-4819. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/rdm.018.0145>

VATIN, François, 2013. Le travail-marchandise : une « fiction » aliénante et émancipatrice. *Problèmes économiques*, février 2013, n° HS3, pp. 15-21. ISSN 0032-9304

VATIN, François, 2014. *Le travail : activité productive et ordre social*. Nanterre : Presses universitaires de Paris Ouest. Essais et conférences. ISBN 978-2-84016-196-7

VEIGA, John F., 1981. Plateaued versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential. *The Academy of Management Journal* [en ligne], septembre 1981, vol. 24, n° 3, pp. 566-578. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-4273. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2307/255575> [accès par abonnement]

VELOSO, Elza Fátima Rosa, et al., 2018. The Use of Traditional and Non-Traditional Career Theories to Understand the Young's Relationship with New Technologies. *Revista de Gestão* [en ligne], vol. 25, n° 4, pp. 340-357. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2177-8736. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/REG-12-2017-0008>

- VELTZ, Pierre, 2015. La société hyperindustrielle et ses territoires. *Futuribles*, n° 409, pp. 5-18. ISSN 0337-307X
- VÉNIARD, Antoine, 2011. Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Management et avenir* [en ligne], vol. 9, n° 49, pp. 84-101. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.049.0084>
- VERDUGO, Gregory, 2017. *Les nouvelles inégalités du travail : pourquoi l'emploi se polarise*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. Sécuriser l'emploi, n° 18. ISBN 978-2-7246-2090-0
- VERGNE, Francis, 2005. *L'avenir n'est pas à vendre : un autre regard sur l'orientation scolaire et professionnelle*. Paris : Syllepse. Nouveaux regards. ISBN 978-2-84950-041-5
- VERMOT-GAUD, Claude, 1987. *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles : méthodes et techniques de gestion prévisionnelle*. Paris : Éditions d'Organisation. Hommes et techniques. ISBN 2-7081-0841-7
- VERN, Claudine, 1992. Le projet : concept scientifique et/ou concept philosophique ? In : RECHERCHE OPÉRATOIRE EN PSYCHOLOGIE ET SCIENCES SOCIALES (dir.). *Le projet : un défi nécessaire face à une société sans projet*. Paris : L'Harmattan, pp. 415-421. Logiques sociales. ISBN 2-7384-1583-0
- VIDAL, Catherine, 2017. *Nos cerveaux, tous pareils, tous différents ! Le sexe du cerveau : au-delà des préjugés*. Paris : Belin. Égale à égal. ISBN 978-2-7011-9357-1
- VIDAL, Émeric et LABBÉ, Sabrina, 2018. Accompagner vers l'emploi, un nouveau paradigme pour la formation ? *Éducation permanente*, vol. 1, n° HS11, pp. 41-50. ISSN 0339-7513
- VIGEO, 2011. *Non-discrimination et égalité des chances dans l'emploi et la profession : quelles évolutions dans les entreprises européennes ? 2° éd.* Paris. ISBN 978-2-9536688-2-7
- VILLANI, Cédric, 2018. *Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne* [document PDF]. Mars 2018 [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 978-2-11-145708-9. Disponible à l'adresse : https://www.aiforhumanity.fr/pdfs/9782111457089_Rapport_Villani_accessible.pdf
- VILLENAVE, Baptiste, 2006. La discrimination positive : une présentation. *Vie sociale* [en ligne], vol. 3, n° 3, pp. 39-48. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0042-5605. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/vsoc.063.0039>
- VITRY, Chloé et CHIA, Eduardo, 2017. Stratégies d'opposition des acteurs à l'enrôlement. *Management et avenir* [en ligne], vol. 7, n° 97, pp. 149-167. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1769-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.097.0149> [accès par abonnement]
- VOYNNET-FOURBOUL, Catherine, GHIULAMILA, Juliette et LEVET, Pascale, 2007. Chapitre 3. La diversité du genre et l'égalité professionnelle. In : PERETTI, Jean-Marie (dir.). *Tous différents : gérer la diversité dans l'entreprise*. Paris : Eyrolles, pp. 45-56. ISBN 978-2-7081-3759-2

W

- WANG, Jian et al., 2019. Career Orientation and Its Impact Factors of General Practitioners in Shanghai, China: A Cross-Sectional Study. *BMJ Open* [en ligne], juin 2019, vol. 9, n° 3, pp. 1-9. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2044-6055. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-021980>
- WATERS, Lea, BRISCOE, Jon P. et HALL, Douglas T., 2014. Chapter 2. Using Protean Career Attitude to Facilitate a Positive Approach to Unemployment. In : COETZEE, Melinde (dir.). *Psycho-Social Career Meta-Capacities: Dynamics of Contemporary Career Development*. Cham : Springer, pp. 19-33. ISBN 978-3-319-00644-4
- WATTS, A. G., 2000. 17. The New Career and Public Policy. In : COLLIN, Audrey et YOUNG, Richard A. (dir.). *The Future of Career*. Cambridge : Cambridge University Press, pp. 259-275. ISBN 0-521-64021-0
- WE ARE SOCIAL et HOOTSUITE, 2018. *Digital in 2018: Essential Insights into Internet, Social Media, Mobile, and Ecommerce Use around the World* [en ligne]. 29 janvier 2018. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338>

- WEBER, Karin et LADKIN, Adele, 2009. Career Anchors of Convention and Exhibition Industry Professionals in Asia. *Journal of Convention and Event Tourism* [en ligne], vol. 10, n° 4, pp. 243-255. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1547-0148. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/15470140903356411> [accès par abonnement]
- WEBER, Karin et LADKIN, Adele, 2011. Career Identity and its Relation to Career Anchors and Career Satisfaction: The Case of Convention and Exhibition Industry Professionals in Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* [en ligne], avril 2011, vol. 16, n° 2, pp. 167-182. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1094-1665. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/10941665.2011.556339> [accès par abonnement]
- WECHTLER, Heidi, KOVESHNIKOV, Alexei et DEJOUX, Cécile, 2017. Career Anchors and Cross-Cultural Adjustment among Expatriates in a Non-Profit Organization. *Management International Review* [en ligne], avril 2017, vol. 57, n° 2, pp. 277-305. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0938-8249. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0307-6> [accès par abonnement]
- WEINER, Andrew, REMER, Rory et REMER, Pam, 1992. Career Plateauing: Implications for Career Development Specialists. *Journal of Career Development* [en ligne], septembre 1992, vol. 19, n° 1, pp. 37-48. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0894-8453. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1007/BF01323003> [accès par abonnement]
- WIEVIORKA, Michel, 2008. *La diversité : rapport à la Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche*. Paris : Robert Laffont. ISBN 978-2-221-11162-8
- WILENSKY, Harold L., 1961. Orderly Careers and Social Participation: The Impact of Work History on Social Integration in the Middle Mass. *American Sociological Review* [en ligne], août 1961, vol. 26, n° 4, pp. 521-539. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0003-1224. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.2307/2090251> [accès par abonnement]
- WILS, Laura, WILS, Thierry et TREMBLAY, Michel, 2008. Structuration des ancrs de carrière : test d'un modèle et validation d'un instrument de mesure des valeurs de carrière. *19^e Congrès de l'AGRH* [document PDF], du 9 au 12 novembre 2008 à Dakar. [Consulté le 31 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008trembley-wils-wils.pdf>
- WILS, Laura, WILS, Thierry et TREMBLAY, Michel, 2010. Toward a Career Anchor Structure: An Empirical Investigation of Engineers. *Relations industrielles* [en ligne], vol. 65, n° 2, pp. 236-256. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0034-379X. Disponible à l'adresse : <https://www.jstor.org/stable/23078339> [accès par abonnement]
- WILS, Thierry, BÉLANGER, José et GOSSELIN, Eric, 2016. Structurations rivales des ancrs de carrière : un test empirique du circumplex. *Revue canadienne de développement de carrière* [en ligne], vol. 15, n° 1, pp. 27-38. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0225-5189. Disponible à l'adresse : <http://cjdonline.ca/download/structurations-rivales-des-ancres-de-carriere-un-test-empirique-du-circumplex/?lang=fr>
- WILS, Thierry, WILS, Laura et TREMBLAY, Michel, 2014. Revisiting the Career Anchor Model: A Proposition and an Empirical Investigation of a New Model of Career Value Structure. *Relations industrielles* [en ligne], vol. 69, n° 4, pp. 813-838. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0034-379X. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.7202/1028113ar>
- WOODS, Megan, MACKLIN, Rob et LEWIS, Gemma K., 2016. Researcher Reflexivity: Exploring the Impacts of CAQDAS Use. *International Journal of Social Research Methodology* [en ligne], vol. 19, n° 4, pp. 385-403. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1364-5579. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/13645579.2015.1023964> [accès par abonnement]
- WRZESNIEWSKI, Amy et al., 1997. Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality* [en ligne], mars 1997, vol. 31, n° 1, pp. 21-33. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0092-6566. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162> [accès par abonnement]
- WUHL, Simon, 2008. La « discrimination positive » à la française : les contradictions des politiques publiques. *Informations sociales* [en ligne], vol. 4, n° 148, pp. 84-93. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0046-9459. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2008-4-page-84.htm>
- WYNNE, Lee A., FERRATT, Thomas W. et BIROS, David P., 2002. Career Anchors of United States Air Force Information Systems Workers: A Turnover Predictor? *SIGCPR'02* [en ligne], du 14 au 16 mai 2002 à Kristiansand, pp. 79-89. [Consulté le 31 mai 2019]. ISBN 1-58113-466-5. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1145/512360.512379> [accès par abonnement]

X-Y

- YARNALL, Jane, 1998. Career Anchors: Results of an Organisational Study in the UK. *Career Development International* [en ligne], vol. 3, n° 2, pp. 56-61. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1362-0436. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/13620439810207536> [accès par abonnement]
- YEE, Rachel W. Y., YEUNG, Andy C. L. et CHENG, T. C. Edwin, 2008. The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-Contact Service Industries. *Journal of Operations Management* [en ligne], septembre 2008, vol. 26, n° 5, pp. 651-668. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0272-6963. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.01.001> [accès par abonnement]
- YIN, Robert K., 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. 5^e éd. Los Angeles, CA : Sage. ISBN 978-1-4522-4256-9
- YOUNG, Richard A. et COLLIN, Audrey, 2004. Introduction: Constructivism and Social Constructionism in the Career Field. *Journal of Vocational Behavior* [en ligne], juin 2004, vol. 64, n° 3, pp. 373-388. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 0001-8791. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.12.005> [accès par abonnement]

Z

- ZAICHENKO, N. A. et VINOKUROV, M. V., 2018. Academic Capital and the Career Orientations of High School Students. *Russian Education & Society* [en ligne], vol. 60, n° 2, pp. 187-201. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1060-9393. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/10609393.2018.1451193> [accès par abonnement]
- ZIKIC, Jelena et HALL, Douglas T., 2009. Toward a More Complex View of Career Exploration. *The Career Development Quarterly* [en ligne], décembre 2009, vol. 58, n° 2, pp. 181-191. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 2161-0045. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2009.tb00055.x> [accès par abonnement]
- ZGOULLI, Saloua, SWALHI, Abdelaziz et TAHRI, Najoua, 2016. Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité. *Management et avenir* [en ligne], vol. 8, n° 90, pp. 15-37. [Consulté le 31 mai 2019]. ISSN 1768-5958. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.3917/mav.090.0015> [accès par abonnement]

ANNEXES

Annexe A : Recherches empiriques sur la théorie des ancrs de carrière	301
Annexe B : Guide d'entretien sur les orientations de carrière.....	317
Annexe C : Questionnaire sur les orientations de carrière	319
Annexe D : Guide d'entretien	321
Annexe E : Questionnaire	323
Annexe F : Procédure de codage sur RQDA.....	325
Annexe G1 : Extraits retenus pour l'ancr de compétence technique et fonctionnelle	331
Annexe G2 : Extraits retenus pour l'ancr de compétence de direction.....	333
Annexe G3 : Extraits retenus pour l'ancr d'autonomie et indépendance	337
Annexe G4 : Extraits retenus pour l'ancr de stabilité professionnelle.....	339
Annexe G5 : Extraits retenus pour l'ancr de sécurité géographiqe	347
Annexe G6 : Extraits retenus pour l'ancr d'entrepreneuriat.....	355
Annexe G7 : Extraits retenus pour l'ancr de défi	357
Annexe G8 : Extraits retenus pour l'ancr de variété.....	359
Annexe G9 : Extraits retenus pour l'ancr de mode de vie	365
Annexe G10 : Extraits retenus pour l'ancr d'identité.....	369
Annexe G11 : Extraits retenus pour l'ancr d'employabilité	371
Annexe G12 : Extraits retenus pour l'ancr d'internationalité.....	373
Annexe G13 : Extraits retenus pour l'ancr de travail d'équipe	375
Annexe G14 : Extraits retenus pour le changement de situation personnelle	383
Annexe G15 : Extraits retenus pour le changement de situation professionnelle	385
Annexe G16 : Extraits retenus pour le choc avec la réalité.....	387
Annexe G17 : Extraits retenus pour le choix par défaut	389
Annexe G18 : Extraits retenus pour le contexte économique	391
Annexe G19 : Extraits retenus pour un évènement important.....	393
Annexe G20 : Extraits retenus pour les évolutions technologiques	395
Annexe G21 : Extraits retenus pour l'orientation scolaire	397
Annexe G22 : Extraits retenus pour les préjugés culturels.....	403
Annexe G23 : Extraits retenus pour une situation discriminante	405
Annexe G24 : Extraits retenus pour la carrière organisationnelle.....	407
Annexe G25 : Extraits retenus pour la carrière protéenne	411
Annexe G26 : Extraits retenus pour la carrière sans frontières	417
Annexe G27 : Extraits retenus pour le plafonnement de carrière.....	427
Annexe H : Synthèse des entretiens par profil individuel	431
Annexe I : Estimation du seuil saturation théorique	437
Annexe J : Procédure d'enquête sur SurveyMonkey	439

Annexe K : Synthèse des questionnaires par profil individuel.....443

Annexe A : Recherches empiriques sur la théorie des ancres de carrière

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Schein 1978, pp. 124-160	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 44 entretiens ▪ Population d'anciens étudiants ▪ États-Unis 	L'auteur identifie cinq ancres de carrière : compétence technique et fonctionnelle, compétence de direction, autonomie et indépendance, sécurité et stabilité, esprit d'entreprise. Les personnes interrogées possèdent principalement des ancres (1) de compétence technique et fonctionnelle, (2) de compétence de direction et (3) d'autonomie et indépendance.
Derr 1979, pp. 1-30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 154 entretiens et 136 questionnaires ▪ Population d'officiers de marine ▪ Secteur de la défense ▪ États-Unis 	L'auteur suggère que l'ancre de compétence de direction regroupe les ancres de manager ascensionnel et de gestionnaire évolutif. Il suggère également que l'ancre d'esprit d'entrepreneuriat et de créativité. Les personnes interrogées possèdent principalement des ancres (1) de compétence technique et fonctionnelle, (2) de variété et (3) de compétence de direction.
DeLong 1982	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 320 questionnaires ▪ Population d'anciens étudiants ▪ États-Unis 	L'auteur identifie trois nouvelles ancres de carrière : service et dévouement, variété, identité. Il propose de regrouper les ancres de carrière dans un modèle composé de trois facteurs. L'ancre de compétence technique et fonctionnellement s'oppose aux ancres de compétence de direction et de variété.
Schein 1987	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méta-analyse à partir de 15 études empiriques [334 entretiens] ▪ Populations de managers, consultants et anciens étudiants ▪ États-Unis 	L'auteur identifie deux nouvelles ancres : défi, mode de vie. Les personnes interrogées possèdent principalement des ancres (1) de compétence technique et fonctionnelle, (2) de compétence de direction et (3) de sécurité et stabilité. L'expérience professionnelle et les retours d'information influencent le développement des ancres de carrière. Les contraintes externes et temporaires n'influencent pas le développement des ancres de carrière.
Burke 1983	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 122 questionnaires ▪ Population de managers ▪ Canada 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancres (1) de compétence de direction, (2) de variété et (3) d'autonomie et indépendance. Il existe des différences significatives entre les ancres de carrière selon le sexe des individus. Le contexte social influence le développement des ancres de carrière.
DeLong 1984	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 530 questionnaires ▪ Population d'instituteurs ▪ Secteur de l'enseignement ▪ États-Unis 	Il n'existe pas de différence significative entre les ancres de carrière selon la zone d'emploi des individus.

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
DeLong 1987	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 139 entretiens ▪ Population d'instituteurs ▪ Secteur de l'enseignement ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de sécurité géographique et (2) de compétence technique et fonctionnelle.
Baroudi 1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 99 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteur des services financiers ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de variété, (2) de compétence de direction et (3) de service et dévouement.
Rynes, Tolbert, Strausser 1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 593 questionnaires ▪ Populations d'étudiants et d'anciens étudiants ▪ États-Unis 	Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon l'expérience professionnelle des individus. L'expérience professionnelle influence le développement des ancrs de carrière.
Erwee 1990	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 95 questionnaires ▪ Population de professionnelles ▪ Afrique du Sud 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de service et dévouement, (2) de variété et (3) de stabilité professionnelle.
Crook, Crepeau, McMurtey 1991	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 321 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteurs de l'administration publique, de la défense, de la santé humaine et des services financiers ▪ États-Unis 	Il n'existe pas de différence significative entre les ancrs de carrière selon le sexe des individus.
Igbaria, Greenhaus, Parasuraman 1991	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 464 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de compétence de direction, (2) de compétence technique et fonctionnelle et (3) d'autonomie et indépendance.
Nordvik 1991	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 725 questionnaires ▪ Populations d'étudiants, de personnes en recherche d'emploi et de personnes en réorientation professionnelle ▪ Norvège 	Il existe des corrélations significatives entre les types de personnalités et les ancrs de carrière des individus. Toutefois, les ancrs de carrière ne permettent pas de déduire la personnalité professionnelle d'un individu et inversement. L'auteur propose de regrouper les ancrs de carrière dans un premier modèle composé de quatre facteurs.
Crepeau, et al. 1992	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 321 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteurs de l'administration publique, de la défense, de la santé humaine et des services financiers ▪ États-Unis 	Les auteurs proposent de regrouper les ancrs de carrière dans un modèle composé de trois dimensions.
Ginzberg, Baroudi 1992	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 394 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteurs de la fabrication de produits, de l'extraction d'hydrocarbures et des services d'assurance ▪ Canada et États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de défi, (2) de stabilité professionnelle et (3) de sécurité géographique.
Taillieu 1992	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 586 questionnaires ▪ Population d'anciens étudiants ▪ Afrique, Amérique, Asie, Europe et Océanie 	La culture nationale peut influencer le développement des ancrs de carrière.

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Barth 1993	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méta-analyse à partir de 6 études empiriques [6 435 questionnaires] ▪ Population de fonctionnaires ▪ Secteur de l'administration publique ▪ États-Unis 	Il existe des corrélations significatives entre les ancrés de carrière et l'intention de quitter l'organisation.
Igbaria, Baroudi 1993	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 557 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement une ancre (1) de stabilité professionnelle. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrés de carrière et de l'autre, la satisfaction au travail, l'engagement professionnel, l'intention de quitter l'entreprise et la performance individuelle.
Igbaria, Meredith, Smith 1995	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 112 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Afrique du Sud 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrés (1) de service et dévouement, (2) de stabilité professionnelle et (3) de sécurité géographique. Il existe des différences significatives entre les ancrés de carrière selon le sexe des individus. Il existe des différences significatives entre d'un côté, les ancrés de carrière et de l'autre, la satisfaction au travail, l'engagement professionnel.
Jiang, Klein, Balloun 1995	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 101 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ États-Unis 	Les informaticiens interrogés possèdent principalement des ancrés (1) de stabilité professionnelle, (2) de variété et (3) de service et dévouement.
Park, Harrison 1995	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 314 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrés (1) de service et dévouement, (2) compétence de direction et (3) de mode de vie. Il n'existe pas de différence significative entre les ancrés de carrière selon l'origine des individus.
Tremblay, Wils, Proulx 1995	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 900 questionnaires ▪ Population d'ingénieurs ▪ Canada 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrés (1) de compétence de direction, (2) de compétence technique et fonctionnelle et (3) de variété. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancrés de carrière.
Igbaria, Weaver McCloskey 1996	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 90 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur de la fabrication de produits, de la métallurgie et de l'information et communication ▪ Taiwan 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrés (1) de sécurité et stabilité, (2) de service et dévouement et (3) de défi. Il existe des différences significatives entre les ancrés de carrière et le statut marital des individus. Le contexte familial peut influencer le développement des ancrés de carrière.
Nordvik 1996	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 063 questionnaires ▪ Populations d'étudiants, de personnes en recherche d'emploi et de personnes en réorientation professionnelle ▪ Norvège 	Il n'existe pas de corrélation significative entre les ancrés de carrière et les types de personnalité. L'auteur propose un deuxième modèle composé de quatre facteurs.

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Crook, Crepeau 1997	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 355 questionnaires ▪ Populations d'étudiants et d'informaticiens ▪ Secteurs de la santé humaine, de l'administration publique, de l'entreposage et services auxiliaires des transports, de l'information et communication et des services financiers ▪ États-Unis 	Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon l'expérience professionnelle des individus.
Ross 1997	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 274 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur de l'hébergement touristique ▪ Australie 	Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, le stress au travail.
Yarnall 1998	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 374 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur tertiaire ▪ Royaume-Uni 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de compétence technique et fonctionnelle, (2) de mode de vie et (3) de sécurité et stabilité. Il n'existe pas de différence significative entre les ancrs de carrière selon le sexe ou l'âge des individus.
Igbaria, Kassieh, Silver 1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 78 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur de la recherche-développement scientifique ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de service et dévouement, (2) de stabilité professionnelle et (3) de mode de vie. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon le sexe et le statut marital des individus.
Jiang, Klein 1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 101 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ États-Unis 	Il existe des corrélations significatives entre les ancrs de carrière et la satisfaction de carrière.
Custodio 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 114 questionnaires ▪ Population de managers ▪ Secteur de l'enseignement ▪ Philippines 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de service et dévouement et (3) d'autonomie et indépendance.
Ellison, Schreuder 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 295 questionnaires ▪ Populations de managers et de professionnels ▪ Afrique du Sud 	Il existe des différences significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, le type d'emploi occupé.
Järlström 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 533 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Finlande 	Les étudiants interrogés possèdent principalement des ancrs (1) de compétences technique et fonctionnelle, (2) de compétence de direction et (3) d'autonomie et indépendance. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, les types de personnalité.
Petroni 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 151 questionnaires ▪ Populations de chercheurs et d'ingénieurs ▪ Secteur de l'administration publique ▪ Italie 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de sécurité et stabilité, (2) de service et dévouement et (3) mode de vie.
Beck, La Lopa 2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 447 questionnaires ▪ Population de managers ▪ Secteur de l'hébergement touristique ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) d'autonomie et indépendance, (2) de sécurité et stabilité et (3) de compétence de direction.

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Hardin, Stocks, Graves 2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 407 questionnaires ▪ Population de comptables ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de défi et (3) de compétence technique et fonctionnelle. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière et le secteur d'activité.
Jiang, Klein, Balloun 2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 101 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ États-Unis 	Il existe des corrélations significatives entre les ancrs de carrière et d'autre part, la satisfaction de carrière et l'intention de quitter l'entreprise.
Tan, Quek 2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 160 questionnaires ▪ Population d'instituteurs ▪ Secteur de l'enseignement ▪ Singapour 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de service et dévouement et (3) de sécurité et stabilité. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière.
Argawal, De, Ferratt 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 35 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de stabilité professionnelle, (2) de mode de vie et (3) de service et dévouement.
Ramakrishna, Potosky 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 163 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteur de l'information et communication ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de sécurité géographique, (2) de stabilité professionnelle et (3) de variété.
Wynne, Ferratt, Biros 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 724 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteur de la défense ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de stabilité professionnelle, (2) de service et dévouement et (3) de mode de vie.
Beck, La Lopa, Hu 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 337 questionnaires ▪ Population de formateurs ▪ Secteur de l'hébergement touristique ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de service et dévouement, (2) de compétence de direction et (3) de mode de vie.
Hourquet, Roger 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 598 questionnaires ▪ Population d'ingénieurs ▪ France 	Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Il existe des corrélations significatives entre les ancrs de carrière et l'engagement dans une voie entrepreneuriale.
Hsu, et al. 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 153 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de stabilité professionnelle, (2) de sécurité géographique et (3) de service et dévouement. Il existe des corrélations significatives entre les ancrs de carrière et l'intention de quitter l'entreprise.
Lemire, Rouillard 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 515 questionnaires ▪ Population de fonctionnaires ▪ Secteur de l'administration publique ▪ Canada 	Il existe des corrélations significatives entre les ancrs de carrière et le plafonnement de carrière.
Marshall, Bonner 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 423 questionnaires ▪ Population d'anciens étudiants ▪ Afrique, Amérique du Nord, Asie, Europe et Océanie 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de défi et (3) d'autonomie et indépendance.

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Mignonac, Herrbach 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 96 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteur de la fabrication de produits ▪ France 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de compétence technique et fonctionnelle et (3) de service et dévouement. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, la mobilité professionnelle.</p>
Ramakrishna, Potosky 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 163 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteur de l'information et communication ▪ États-Unis 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de compétence de direction, (2) d'identité et (3) de variété. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière.</p>
Van Rensburg, Rothmann J. C., Rothmann S. 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 56 questionnaires ▪ Population de pharmaciens ▪ Secteur de la santé humaine ▪ Afrique du Sud 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de service et dévouement, (2) de défi et (3) de compétence de direction. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, les types de personnalité.</p>
Beaucage, Laplante, Légaré 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 748 questionnaires ▪ Population de travailleurs indépendants ▪ Canada 	<p>Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon le sexe des individus. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, le passage vers le travail indépendant.</p>
Erdoğmus 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 138 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Turquie 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de stabilité professionnelle, (2) de service et dévouement et (3) d'esprit d'entreprise. Il n'existe pas de différence significative entre les ancrs de carrière selon le sexe ou l'âge des individus.</p>
Kniveton 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 540 entretiens et 540 questionnaires ▪ Population de managers ▪ Royaume-Uni 	<p>Les managers interrogés possèdent principalement des ancrs (1) de service et dévouement, (2) de compétence de direction et (3) d'autonomie et indépendance. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Il n'existe pas de différence significative entre les ancrs de carrière selon le sexe des individus.</p>
Lee, Wong 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 959 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur de la recherche-développement scientifique ▪ Singapour 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) d'autonomie et indépendance, (2) d'esprit d'entreprise et (3) de compétence technique et fonctionnelle. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, le passage vers le travail indépendant.</p>
Sumner, Yager 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 78 questionnaires ▪ Population d'anciens étudiants ▪ États-Unis 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de stabilité professionnelle, (2) de variété et (3) de compétence de direction.</p>
Suutari, Taka 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 22 entretiens ▪ Population d'expatriés finlandais ▪ Plusieurs pays différents 	<p>Les auteurs identifient une nouvelle ancre de carrière : internationalité. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière.</p>

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Van Dam 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 339 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur des services financiers ▪ Pays-Bas 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de variété, (2) de sécurité et stabilité et (3) de compétence de direction. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrières et de l'autre, les types de personnalité et l'orientation d'employabilité.
Lemire, Rouillard 2005	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 357 questionnaires ▪ Population de fonctionnaires ▪ Secteur de l'administration publique ▪ Canada 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de service et dévouement, (2) de variété et (3) de sécurité et stabilité.
Martineau, Wils, Tremblay 2005	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 900 questionnaires ▪ Population d'ingénieurs ▪ Canada 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de sécurité et stabilité, (2) de compétence de direction et (3) de mode de vie. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. La relation d'emploi et la culture peuvent influencer le développement des ancrs de carrière.
Sumner, Yager, Franke 2005	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 66 questionnaires ▪ Population d'anciens étudiants ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) d'esprit d'entreprise, (2) d'autonomie et indépendance et (3) d'identité.
Beaucage, Gosselin, Bellemare 2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 283 questionnaires ▪ Population de travailleurs indépendants ▪ Canada 	Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, le passage vers le travail indépendant.
Danziger, Valency 2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 847 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Israël 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de compétence technique et fonctionnelle et (3) d'autonomie et indépendance. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon le sexe des individus.
Ituma 2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 entretiens ▪ Population d'informaticiens ▪ Nigéria 	La culture nationale peut influencer le développement des ancrs de carrière.
Nieuwenhuizen, Groenewald 2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50 questionnaires ▪ Population d'entrepreneurs ▪ Afrique du Sud 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) d'esprit d'entreprise, (2) de mode de vie et (3) d'autonomie et indépendance.
Tremblay, Wils L., Wils T. 2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 880 questionnaires ▪ Population d'ingénieurs ▪ Canada 	Les auteurs proposent de regrouper les ancrs de carrière dans une structuration octogonale. Les auteurs proposent de regrouper les ancrs de carrière dans un premier modèle circulaire composé de quatre pôles.
Beaucage, Bellemare 2007	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 289 questionnaires ▪ Population de travailleurs indépendants ▪ Canada 	Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, le passage vers le travail indépendant.

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Bester, Mouton 2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 75 questionnaires ▪ Population de psychologues ▪ Secteur de la santé humaine ▪ Afrique du Sud 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) d'esprit d'entreprise, (2) de compétence technique et fonctionnelle et (3) de défi. Il n'existe pas de corrélation significative entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, la satisfaction au travail et l'implication au travail.
Chang, et al. 2007	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 145 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Taïwan 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de stabilité professionnelle, (2) de service et dévouement et (3) de mode de vie. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon le sexe des individus. Le contexte familial peut influencer le développement des ancrs de carrière.
Coetzee, Schreuder, Tladinyane 2007	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 157 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Afrique du Sud 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de service et dévouement, (2) de défi et (3) de mode de vie. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon le sexe des individus.
Ituma, Simpson 2007	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 entretiens et 336 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Nigéria 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de sécurité et stabilité, (2) d'employabilité et (3) de compétence de direction. Le contexte national peut influencer le développement des ancrs de carrière
Quesenberry, Trauth 2007	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 92 entretiens ▪ Population d'informaticiennes ▪ États-Unis 	Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancrs de carrière. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon l'âge des individus.
Danziger, Rachman-Moore, Valency 2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 847 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Israël 	Les auteurs montrent les différences significatives qui existent entre l'ancre d'entrepreneuriat et l'ancre de créativité.
Haley-Lock 2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 477 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur associatif ▪ États-Unis 	Les personnes interrogées possèdent des ancrs (1) service et dévouement, (2) d'autonomie et indépendance et (3) de mode de vie. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon l'ancienneté professionnelle des individus.
Quesenberry, Trauth 2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 92 entretiens et 210 questionnaires ▪ Population d'informaticiennes ▪ États-Unis 	Les ancrs de carrière identifiées varient en fonction de la méthodologie de recherche utilisée.
Wils L., Wils T., Tremblay 2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 202 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur de la santé humaine ▪ Canada 	Les auteurs proposent de regrouper les ancrs de carrière dans une deuxième structuration circulaire en quatre pôles.
Bigliardi, Dormio 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 focus groupe et 166 questionnaires ▪ Population de professionnels de la recherche et développement ▪ Secteur des industries alimentaires ▪ Italie 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de compétence technique et fonctionnelle et (3) d'autonomie et indépendance.

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Coetzee, Schreuder 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 978 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Afrique du Sud 	Les ancrs de carrière identifiées varient en fonction de la méthodologie de recherche utilisée. Il existe des différences significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, la manière de percevoir sa carrière.
Colle, Cerdin, Peretti 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 94 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ France 	Les auteurs proposent de regrouper les ancrs de carrière dans une typologie qui distingue quatre groupes de salariés.
Cools, Venderheyden 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 275 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Belgique 	Les personnes interrogées possèdent des ancrs (1) de défi, (2) d'autonomie et indépendance et (3) d'esprit d'entreprise. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, le type de personnalité et la manière dont les individus perçoivent et traitent l'information.
Mgaya, et al. 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 104 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Botswana 	Les auteurs suggèrent que l'ancr de compétence technique et fonctionnelle regroupe les ancrs de compétence technique et fonctionnelle et de développement de sa spécialisation. Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de service et dévouement, (2) de stabilité professionnelle et (3) de compétence technique et fonctionnelle. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon le sexe, l'âge et le niveau d'éducation des individus. La culture nationale peut influencer le développement des ancrs de carrière.
Peterson, Roger 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 127 questionnaires ▪ Population d'anciens étudiants ▪ France 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de compétence de direction, (2) de sécurité géographique et (3) de compétence technique et fonctionnelle. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancrs de carrière. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon le sexe des individus. La culture nationale peut influencer le développement des ancrs de carrière. Les auteurs proposent de regrouper les ancrs de carrière dans un modèle à trois dimensions.
Rasdi, et al. 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 288 questionnaires ▪ Population de managers ▪ Secteur de l'administration publique ▪ Malaisie 	Les managers interrogés possèdent principalement des ancrs (1) de stabilité professionnelle, (2) de service et dévouement et (3) de compétence de direction. Il existe des différences significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, le succès de carrière.
Singh, Bhattacharjee, Kodwani 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 441 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Inde 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de défi, (2) de service et dévouement et (3) de mode de vie.

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Weber, Ladkin 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 104 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur des salons professionnels et congrès ▪ Hong Kong, Malaisie, Singapour et Thaïlande 	<p>Les professionnels interrogés possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de défi et (3) d'autonomie et indépendance. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière.</p>
Cerdin, Le Pargneux 2010	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 303 questionnaires ▪ Population d'expatriés francophones ▪ Secteurs de la métallurgie, de l'industrie automobile, de l'information et communication, de l'hébergement touristique, des industries alimentaires, des services financiers et du commerce de détail ▪ 57 pays différents 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) d'internationalité et de défi. Il n'existe pas de différence significative entre les ancrs de carrière selon le sexe des individus. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, le type d'expatriation.</p>
Chang 2010	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 353 entretiens ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteurs de l'administration publique, de l'information et communication, de la fabrication de produits, de la santé humaine, des services d'assurance et des services financiers ▪ Taïwan 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de stabilité professionnelle et (3) d'employabilité. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon l'âge des individus. Le contexte professionnel et la culture nationale peuvent influencer le développement des ancrs de carrière.</p>
Coetzee, Bergh, Schreuder 2010	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 997 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Afrique du Sud 	<p>Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, la satisfaction de carrière.</p>
Coetzee, De Villiers 2010	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 90 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur des services financiers ▪ Afrique du Sud 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) d'esprit d'entreprise, (2) de mode de vie et (3) de sécurité et stabilité. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, la perception du stress professionnel.</p>
Daly 2010	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 34 questionnaires ▪ Tunisie 	<p>Lors de la traduction des énoncés des ancrs de carrière, il est nécessaire de procéder à des reformulations afin d'assurer les qualités psychométriques de l'échelle de mesure.</p>
Wils L., Wils T., Tremblay 2010	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 880 questionnaires ▪ Population d'ingénieurs ▪ Canada 	<p>Les auteurs proposent de regrouper les ancrs de carrière dans une troisième structuration circulaire en quatre pôles.</p>
Bhatt 2011	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 441 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur des activités d'ingénierie ▪ Inde 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de défi, (2) de service et dévouement et (3) mode de vie.</p>
Coetzee, Schreuder 2011	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 270 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Afrique du Sud 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) sécurité et stabilité, (2) service et dévouement et (3) mode de vie. Les valeurs et les motivations, sur lesquelles reposent les ancrs de carrière, agissent comme des forces psychologiques en donnant une impulsion à leur intelligence émotionnelle.</p>

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Kilimnik, et al. 2011	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12 entretiens et 12 questionnaires ▪ Population d'anciens étudiants ▪ Brésil 	Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Des facteurs contextuels et de nouvelles exigences professionnelles peuvent influencer sur le développement des ancres de carrière.
Riordan, Louw-Potgieter 2011	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 372 questionnaires ▪ Population d'enseignantes-chercheuses ▪ Secteur de l'enseignement ▪ Afrique du Sud 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancres (1) de mode de vie, (2) de compétence technique et fonctionnelle et (3) de service et dévouement. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancres de carrière et de l'autre, le succès de carrière.
Weber, Ladkin 2011	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 104 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur des salons professionnels et congrès ▪ Hong Kong, Malaisie, Singapour et Thaïlande 	Il existe des différences significatives entre les ancres de carrière selon l'âge des individus. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancres de carrière et de l'autre, l'identité de carrière.
Alavi, Moteabbed, Arasti 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 49 entretiens ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteur de l'information et communication ▪ Iran 	Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Le contexte organisationnel et la culture nationale peuvent influencer le développement des ancres de carrière.
Cerdin, Le Pargneux 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 335 questionnaires ▪ Population d'expatriés francophones ▪ Secteurs de la métallurgie, de l'industrie automobile, de l'information et communication, de l'hébergement touristique, des industries alimentaires, des services financiers et du commerce de détail ▪ 57 pays différents 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancres (1) de mode de vie, (2) d'internationalité et (3) d'autonomie et indépendance. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancres de carrière et de l'autre, la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail, la réussite de la mobilité à international et l'intention de quitter l'entreprise.
Chang, et al. 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 entretiens ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteur de l'information et communication ▪ Taïwan 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancres (1) de défi, (2) d'employabilité et (3) d'autonomie et indépendance. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. L'expérience professionnelle et la culture nationale peuvent influencer le développement des ancres de carrière. Il existe des corrélations significatives entre la satisfaction des ancres de carrière et l'intention de quitter l'entreprise.
Dejoux, Wechtler 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 269 questionnaires ▪ Population d'expatriés francophones ▪ 133 pays différents 	Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancres de carrière et de l'autre, la capacité d'adaptation à l'international et l'intelligence émotionnelle.
Ghalavandi, et al. 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 70 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur de l'enseignement ▪ Iran 	Il existe une corrélation significative entre d'un côté, les ancres de carrière et de l'autre, l'engagement professionnel.

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Herrbach, Mignonac 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 300 questionnaires ▪ Population de professionnelles ▪ Secteur des télécommunications ▪ France 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de compétence technique et fonctionnelle et (3) d'autonomie et indépendance. Il existe des corrélations significatives entre les ancrs de carrière et le sentiment de discrimination.</p>
Quesenberry, Trauth 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 92 entretiens et 210 questionnaires ▪ Population d'informatiennes ▪ États-Unis 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de stabilité professionnelle et (3) de compétence technique et fonctionnelle. Les contextes familial, éducatif et médiatique peuvent influencer le développement des ancrs de carrière.</p>
Akoum 2013	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 102 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur de la construction aéronautique et spatiale ▪ France 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de service et dévouement, (2) d'autonomie et indépendance et (3) de compétence technique et fonctionnelle. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Il existe des corrélations significatives entre les ancrs de carrière et la mobilité intra-organisationnelle.</p>
Barclay, Chapman, Brown 2013	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méta-analyse à partir de 7 études empiriques [2 700 questionnaires] ▪ Afrique du Sud, États-Unis, Israël et Singapour 	<p>Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Les auteurs montrent qu'il est préférable d'utiliser un modèle octogonal pour représenter les relations entre les ancrs de carrière.</p>
Rodrigues, Guest, Budjanovcanin 2013	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 37 entretiens ▪ Population de pharmaciens ▪ Secteur de la santé humaine ▪ Royaume-Uni 	<p>Certains professionnels interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Les contextes social et familial peuvent influencer le développement des ancrs de carrière.</p>
Andreea-Elena 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 84 questionnaires ▪ Population d'adolescents ▪ Roumanie 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) d'autonomie et indépendance, (2) de compétence technique et fonctionnelle et (3) d'esprit d'entreprise. Les contextes social et familial peuvent influencer le développement des ancrs de carrière.</p>
Chapman, Brown 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 361 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur de l'extraction d'hydrocarbures ▪ Afrique, Amérique du Nord, Europe et Océanie 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) d'esprit d'entreprise, (2) de mode de vie et (3) de compétence technique et fonctionnelle. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Les auteurs proposent de regrouper les ancrs de carrière dans une structuration octogonale.</p>
Coetzee, Schreuder, Tladinyane 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 318 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Afrique du Sud 	<p>Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs de mode de vie, (2) de service et dévouement et (3) de défi. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, l'implication au travail et l'engagement professionnel.</p>

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
D'Silva, Hamid 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 711 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Malaisie 	Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, l'ancre d'employabilité et de l'autre, les traits de personnalité et les valeurs professionnelles.
Lazarova, Cerdin, Liao 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 592 questionnaires ▪ Populations de professionnels et d'étudiants ▪ France 	Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, l'ancre d'internationalité et de l'autre part, le concept de talent.
Oosthuizen, Coetzee, Mntonintshi 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 108 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur des services financiers ▪ Afrique du Sud 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de défi, (2) de compétence technique et fonctionnelle et (3) de service et dévouement. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Il n'existe pas de corrélation significative entre les ancrs de carrière selon l'âge ou la race des individus.
Robert, Carrabs 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 32 entretiens ▪ Population d'anciens étudiants ▪ Belgique 	Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, la recherche d'une carrière sédentaire.
Tremblay, Dahan, Gianecchini 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 900 questionnaires ▪ Population d'ingénieurs ▪ Canada 	Il existe une corrélation significative entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, le succès de carrière.
Ünal, Gizir 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 306 questionnaires ▪ Population de fonctionnaires ▪ Secteur de l'enseignement ▪ Turquie 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de stabilité professionnelle, (2) de service et dévouement et (3) d'autonomie et indépendance. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon le sexe, le statut marital, le statut académique et le niveau hiérarchique des individus
Wils T., Wils L., Tremblay 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 207 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur de la santé humaine ▪ Canada 	Les auteurs proposent de regrouper les ancrs de carrière dans une structuration circulaire composée de quatre types de carrière.
Gubler, et al. 2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 337 questionnaires ▪ Population d'anciens étudiants ▪ Suisse 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de service et dévouement, (2) de mode de vie et (3) de compétence de direction. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon le niveau hiérarchique et la taille de l'entreprise.
Ona 2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 437 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Roumanie 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de défi et (2) d'esprit d'entreprise. Il existe des différences significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, la détention d'un savoir-faire technique.

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Chapman 2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 603 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteurs de l'extraction d'hydrocarbures, de l'information et communication, de la construction aéronautique et spatiale, des services financiers et des services de contrôle et analyses techniques ▪ Asie, Amérique du Nord, Europe, Inde, Moyen-Orient, Océanie et Russie 	Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. L'auteur propose de regrouper les ancres de carrière dans un modèle à quatre dimensions composées des pôles dichotomiques.
Costigan, Gurbuz, Sigri 2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 469 questionnaires ▪ Population d'anciens étudiants ▪ États-Unis et Turquie 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancres (1) de mode de vie, (2) de défi et (3) de sécurité et stabilité. La culture nationale peut influencer le développement des ancres de carrière.
Da Silva, et al. 2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 189 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Brésil 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancres (1) de mode de vie, (2) d'esprit d'entreprise et (3) d'autonomie et indépendance.
Demel, Mayrhofer 2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 40 entretiens ▪ Population d'expatriés autrichiens ▪ Secteurs de l'agriculture, de l'entreposage et services auxiliaires de transport, de l'extraction d'hydrocarbures, de l'industrie automobile, de l'industrie manufacturière, de l'information et communication, des services d'assurance, des services de recrutement, des services financiers, des télécommunications et des travaux de construction spécialisés ▪ Europe 	Les auteurs identifient trois nouvelles ancres de carrière : célébrité, réseau, travail d'équipe. Les personnes interrogées possèdent principalement des ancres (1) de compétence de direction, (2) d'internationalité et (3) d'esprit d'entreprise. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière.
Kubo Y., et al. 2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 16 entretiens et 325 questionnaires ▪ Population d'infirmiers ▪ Secteur de la santé humaine ▪ Japon 	Il n'existe pas de corrélation significative entre d'un côté, les ancres de carrière et de l'autre, le supérieur hiérarchique. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancres de carrière et de l'autre, l'existence d'un système de gestion des compétences au sein de l'organisation.
Wechtler, Koveshnikov, Dejoux 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 189 questionnaires ▪ Population d'expatriés francophones ▪ Secteur associatif ▪ 136 pays différents 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancres (1) d'internationalité, (2) de service et dévouement et (3) de mode de vie. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancres de carrière et de l'autre, l'adaptation interculturelle.
Wils, Bélanger, Gosselin 2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 313 questionnaires ▪ Population d'anciens étudiants ▪ Canada 	Les auteurs proposent de regrouper les ancres de carrière dans une structuration circulaire en quatre types de carrière.

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Abessolo, Rossier, Hirschi 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 238 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Suisse 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de service et dévouement et (3) de sécurité et stabilité. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, les valeurs universelles.
Arnold, Coombs, Gubler 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 629 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteurs de l'administration publique, de l'industrie automobile, de l'information et communication, de la production et la distribution d'électricité, des services financiers et des télécommunications ▪ Allemagne, Royaume-Uni et Suisse 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de stabilité professionnelle et (3) de service et dévouement. La culture nationale peut influencer le développement des ancrs de carrière.
Codaro, Tomei, De Campos Serra 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 96 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Brésil 	Les personnes interrogées possèdent principalement une ancre (1) de mode de vie. Il existe des différences significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, le statut d'emploi.
McGuire, Polla, Heidl 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 22 questionnaires et 22 entretiens ▪ Population de managers ▪ Secteur de l'hébergement touristique ▪ Royaume-Uni 	Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, les choix de carrière et les transitions professionnelles.
Ananthanarayanan, Priyadarshini 2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur de l'information et communication ▪ Inde 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de compétence technique et fonctionnelle et (3) de défi. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon le sexe et l'âge des individus.
Aydogmus 2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 492 questionnaires ▪ Population d'informaticiens ▪ Secteur de l'information et communication ▪ Turquie 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de service et dévouement, (2) d'autonomie et indépendance et (3) de défi. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon l'âge des individus. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, les carrières protégées.
El-Masri, et al. 2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 367 questionnaires ▪ Population d'anciens étudiants ▪ Canada 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) de service et dévouement et (3) d'autonomie et indépendance. Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, la satisfaction de carrière.
Lazzari Dodeler 2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 26 entretiens ▪ Population d'immigrants ▪ Canada 	L'auteur identifie une nouvelle ancre : résilience. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Les contextes social, économique et juridique ainsi que la culture nationale peuvent influencer le développement des ancrs de carrière.

Auteur(s)	Design de recherche	Principaux résultats
Matjie, Coetzee 2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 159 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Afrique du Sud 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de défi, (2) de service et dévouement et (3) de compétence technique et fonctionnelle. Il existe des différences significatives les ancrs de carrière selon le sexe et la situation géographique des individus. Le contexte social peut influencer le développement des ancrs de carrière.
Taylor, Joshi 2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 25 entretiens ▪ Population d'informaticiens ▪ États-Unis 	Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Il existe des corrélations significatives entre les ancrs de carrière et la satisfaction au travail. Le contexte du marché du travail influence le développement des ancrs de carrière.
Tuononen, Suominen, Lammintakanen 2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 13 entretiens et 13 questionnaires ▪ Population de dentistes ▪ Secteur de la santé humaine ▪ Finlande 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de défi et (2) de compétence de direction. Les caractéristiques individuelles et les types de personnalité peuvent influencer le développement des ancrs de carrière.
Vargas, Teixeira 2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 671 questionnaires ▪ Population de fonctionnaires ▪ Secteur de l'enseignement ▪ Brésil 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de service et dévouement, (2) de sécurité et stabilité et (3) de mode de vie. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière. Il existe des corrélations significatives entre les ancrs de carrière et la satisfaction au travail.
Veloso, et al. 2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 123 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Brésil 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de mode de vie, (2) d'autonomie et indépendance et (3) de défi.
Zaichenko, Vinokurov 2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 576 questionnaires ▪ Population d'étudiants ▪ Russie 	Il n'existe pas de différence significative entre les ancrs de carrière et les résultats scolaires.
Abessolo, Hirschi, Rossier 2019	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 552 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Suisse 	Il existe des corrélations significatives entre les ancrs de carrière et les valeurs au travail.
Abraham 2019	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 120 questionnaires ▪ Population de professionnels ▪ Secteur de l'hébergement touristique ▪ Inde 	Il existe des corrélations significatives entre d'un côté, les ancrs de carrière et de l'autre, les conditions de travail, les récompenses managériales, la reconnaissance professionnelle et le style de management.
Dos Santos, Coelho 2019	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 821 questionnaires ▪ Population de militaires ▪ Secteur de la défense ▪ Portugal 	Les personnes interrogées possèdent principalement une ancre (1) de mode de vie. Certains individus interrogés possèdent une multiplicité d'ancres de carrière.
Wang, et al. 2019	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 067 questionnaires ▪ Population de médecins généralistes ▪ Secteur de la santé humaine ▪ Chine 	Les personnes interrogées possèdent principalement des ancrs (1) de stabilité professionnelle et (2) de compétence technique et fonctionnelle. Il existe des différences significatives entre les ancrs de carrière selon le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, l'ancienneté et le statut professionnel des individus.

Annexe B : Guide d'entretien sur les orientations de carrière

Formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels sont les domaines sur lesquels vous avez concentré votre attention pendant vos études ? ▪ Pourquoi avez-vous choisi ces domaines ? ▪ Comment vous sentez-vous maintenant par rapport à ce choix ?
Premier emploi ou évènement marquant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel a été votre premier emploi véritable après vos études ? ▪ Que recherchiez-vous dans votre premier emploi ou ce premier évènement ? Pourquoi avez-vous fait ce choix ?
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle était votre ambition ou quels étaient vos objectifs à long terme quand vous avez entrepris votre carrière ? ▪ Dans quelle mesure votre premier emploi a-t-il permis la réalisation de vos objectifs ?
Emploi ou évènement marquant suivant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel a été votre premier grand changement d'emploi ou d'employeur ? ▪ Dans quelles circonstances cela s'est-il passé ? Qui a été l'instigateur du changement ? Quelles en ont été les raisons ? ▪ Qu'avez-vous ressenti face à ce changement ? Dans quelle mesure correspondait-il à vos objectifs ?
Autres emplois ou évènements majeurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels sont les autres changements que vous considérez comme majeurs intervenus dans votre travail, dans votre entreprise, dans votre carrière ou dans votre vie ? ▪ Dans quelles circonstances cela s'est-il passé ? Qui a été l'instigateur du changement ? Quelles en ont été les raisons ? ▪ Qu'avez-vous ressenti face à ce changement ? Dans quelle mesure correspondait-il à vos objectifs ?
Transitions de carrière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En retraçant votre carrière et votre vie jusqu'à aujourd'hui, pouvez-vous identifier des transitions importantes, des moments où le changement a dépassé le simple fait de routine ? ▪ De quelle transition s'agissait-il ? Dans quelles circonstances est-ce arrivé ? Qui en a été l'instigateur ? ▪ Qu'avez-vous ressenti par rapport à cela ? Dans quelle mesure cela correspondait-il à vos objectifs ?
Moments agréables et désagréables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En retraçant ainsi votre carrière et votre vie jusqu'à aujourd'hui, pouvez-vous identifier des moments que vous avez particulièrement appréciés ? ▪ Qu'est-ce qui a rendu ces moments agréables ? ▪ Y a-t-il eu des moments particulièrement désagréables ? ▪ Qu'est-ce qui a rendu ces moments désagréables ?
Refus de poste ou de carrière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avez-vous déjà refusé un emploi ou une promotion ? ▪ Si oui, pourquoi l'avez-vous refusé ? ▪ Si vous envisagez maintenant l'avenir de votre carrière, y a-t-il des choses que vous voulez particulièrement éviter ? Y a-t-il des choses que vous craignez particulièrement ? ▪ Quelles sont les raisons pour lesquelles vous voudriez les éviter ou pourquoi les craignez-vous ?
Ambitions et objectifs à long terme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vos ambitions ou vos objectifs ont-ils changé depuis le début de votre carrière ? Si oui, à quel moment et pourquoi ? ▪ De quelle façon pouvez-vous décrire aujourd'hui vos objectifs à long terme ? ▪ Toujours en envisageant l'avenir, y a-t-il des choses que vous attendez plus particulièrement ? ▪ Pourquoi les attendez-vous ? ▪ D'après vous, quel sera votre prochain emploi ? ▪ D'après vous, que va-t-il se passer dans les dix prochaines années de votre carrière ? ▪ Pourquoi pensez-vous cela ?

Activité de travail	<ul style="list-style-type: none">▪ Comment décririez-vous votre travail aux autres ?▪ Dans quel domaine êtes-vous particulièrement compétent ?▪ Qu'attendez-vous le plus de votre carrière ?▪ Quelles sont les valeurs que vous tenez particulièrement à respecter au cours de votre carrière ?
----------------------------	---

Source : Schein 2004, pp. 46-62

Annexe C : Questionnaire sur les orientations de carrière⁷⁴

1	Je rêve d'atteindre un degré de compétence tel que mes conseils d'expert seront constamment sollicités.
2	Je suis pleinement satisfait de mon travail quand j'ai réussi à gérer et à intégrer la participation des autres.
3	Je rêve d'une carrière qui me laisserait libre d'organiser mon travail et mon temps à ma guise
4	J'attache plus d'importance à la sécurité et à la stabilité qu'à la liberté et à l'autonomie.
5	Je suis toujours à la recherche d'idées me permettant de créer ma propre entreprise.
6	Mon sentiment de réussite professionnelle dépend du sentiment que j'ai d'avoir contribué au bien-être collectif.
7	Je rêve d'une carrière pleine de problème à résoudre et de défis à relever.
8	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un poste qui compromettrait ma vie personnelle et familiale.
9	Ma carrière ne sera une réussite que si elle me permet d'atteindre un haut niveau de compétence technique ou fonctionnelle.
10	Je rêve d'être à la tête d'une grande entreprise et de disposer d'un important pouvoir de décision.
11	Mon travail me donne entière satisfaction si je suis totalement libre de définir mes tâches, de choisir mes horaires et mes méthodes de travail.
12	Je préférerais quitter mon emploi plutôt que d'accepter une affectation qui menacerait ma sécurité d'emploi.
13	Être mon propre patron a plus d'intérêt pour que d'obtenir un poste de haute direction dans une entreprise.
14	Ma carrière me donne toute satisfaction si je suis en mesure de mettre mes talents au service des autres.
15	Ma carrière ne me satisfera que si je me trouve confronté à des défis de taille et que je parviens à les relever.
16	Je rêve d'une carrière qui me permettrait de concilier mes besoins personnels, familiaux et professionnels.
17	Je préfère devenir cadre supérieur fonctionnel dans mon champ de compétence plutôt que directeur général.
18	Je n'éprouverai un sentiment de réussite professionnelle que si je deviens directeur général d'une entreprise.
19	Je n'éprouverais un sentiment de réussite professionnelle que si j'atteins une liberté et une autonomie totales.
20	Je recherche des postes dans des entreprises qui m'assureront un sentiment de sécurité et de stabilité.
21	Je suis plus satisfait de ma carrière lorsque j'ai été capable de bâtir quelque chose qui soit le fruit de mes propres idées et de mes efforts personnels.
22	Il est plus important pour moi d'utiliser mes compétences à améliorer le bien-être collectif que d'accéder à un poste de haute direction.

⁷⁴ La version originale du questionnaire est basée sur les travaux réalisés par Schein et DeLong entre 1979 et 1982 (Schein 1993, p. VII)

23	C'est lorsque j'ai été capable de résoudre des problèmes apparemment insolubles ou de venir à bout de situations apparemment sans issues que ma vie professionnelle m'a apporté le plus de satisfaction.
24	Mon accomplissement dépend de l'équilibre atteint entre ma vie personnelle, familiale et professionnelle.
25	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que de me voir assigner un poste qui ne correspondrait pas à mon domaine de compétence.
26	Je préfère devenir directeur général que devenir cadre fonctionnel supérieur dans mon champ de compétence.
27	Organiser mon travail à ma guise sans avoir de comptes à rendre est plus important que la sécurité d'emploi.
28	Mon travail me satisfait pleinement lorsque je bénéficie de la sécurité d'emploi et d'une totale sécurité financière.
29	Je n'éprouverai un sentiment de réussite professionnelle que dans la mesure où je parviendrai à créer ou à construire quelque chose qui soit totalement le fruit de mon travail personnel et de mes idées.
30	Je rêve d'une carrière au cours de laquelle j'aurais à jouer un véritable rôle social et humanitaire.
31	Les occasions de travail que je recherche sont celles qui font appel à mes habiletés dans la résolution de problèmes et à ma compétitivité.
32	L'atteinte d'un équilibre entre les exigences de ma vie professionnelle et de ma vie personnelle est plus importante que l'accession à un poste de haute direction.
33	Mon travail me satisfait pleinement si je suis en mesure d'utiliser mes talents et mes compétences spécifiques.
34	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un poste qui m'empêcherait d'accéder à des fonctions de direction.
35	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un poste qui porterait atteinte à ma liberté et à mon autonomie.
36	Je rêve d'une carrière qui m'offrirait un sentiment de sécurité et de stabilité.
37	Mon rêve est de créer et de faire prospérer ma propre entreprise.
38	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une affectation où je ne pourrais pas mettre à profit mon aptitude à rendre service aux autres.
39	Je préfère travailler à résoudre des problèmes difficiles plutôt que d'accéder à un poste de haute direction.
40	J'ai toujours recherché des postes qui interféreraient le moins possible avec mes préoccupations personnelles et familiales.

Source : Schein 2004, pp. 4-6

Annexe D : Guide d'entretien

Activités de travail	Pouvez-vous me parler de votre travail ? <ul style="list-style-type: none">▪ ce que vous aimez▪ ce qui est moins intéressant pour vous
Transitions de carrière	Peut-on revenir sur votre formation et votre parcours professionnel ? <ul style="list-style-type: none">▪ le choix des études▪ l'insertion dans la vie active▪ les différents postes occupés▪ les circonstances de ces transitions professionnelles▪ les moments agréables▪ les moments difficiles
Objectifs à long terme	Et demain, quels sont vos projets ? <ul style="list-style-type: none">▪ vos objectifs▪ vos contraintes

Annexe E : Questionnaire

N°	Énoncés retenus	Ancre de carrière
1	Je n'accepterais un poste de direction que s'il se trouve dans mon domaine d'expertise.	Compétence technique et fonctionnelle
2	Je voudrais atteindre un niveau de responsabilité où mes décisions feraient vraiment la différence au sein d'une entreprise.	Compétence de direction
3	Je voudrais définir mes propres tâches, mes horaires et ma façon de travailler.	Autonomie et indépendance
4	Je voudrais travailler dans une entreprise qui m'apporte une garantie d'emploi, des avantages sociaux et une retraite confortable.	Stabilité professionnelle
5	Je préférerais rester dans mon lieu de résidence actuel plutôt que de déménager en raison d'une promotion.	Sécurité géographique
6	Je voudrais créer et faire prospérer ma propre affaire.	Entrepreneuriat
7	Je voudrais apporter de nouvelles idées et créer quelque chose par moi-même.	Créativité
8	Je voudrais mettre mes compétences et mes talents au service d'une cause importante.	Service et dévouement
9	Je voudrais un travail qui offre une grande diversité de tâches et de missions.	Variété
10	Je voudrais un travail dans lequel je puisse résoudre des problèmes difficiles ou venir à bout de situations complexes.	Défi
11	Je voudrais un travail qui me permette de concilier mes besoins personnels, familiaux et professionnels.	Mode de vie
12	Je voudrais travailler pour une entreprise importante qui soit reconnue au niveau local et/ou national.	Identité
13	Je voudrais développer mes connaissances et mes compétences au travers de mon activité professionnelle.	Employabilité
14	Je voudrais travailler à l'étranger.	Internationalité
15	Je voudrais faire quelque chose d'impressionnant et devenir célèbre.	Célébrité
16	Je veux rester dans mon domaine de compétences tout au long de mon parcours professionnel.	Compétence technique et fonctionnelle
17	Je cherche à diriger une équipe et monter dans la hiérarchie pour contribuer davantage à la réussite de l'entreprise.	Compétence de direction
18	Je recherche un sentiment de liberté et d'autonomie dans mon travail.	Autonomie et indépendance
19	Je recherche un sentiment de sécurité et de stabilité.	Stabilité professionnelle
20	Je cherche un travail qui soit dans une zone géographique définie.	Sécurité géographique
21	Je suis toujours à la recherche d'idées qui me permettraient de lancer ma propre entreprise.	Entrepreneuriat
22	Je veux créer ou construire quelque chose qui soit totalement le fruit de mes idées et de mon travail personnel.	Créativité
23	J'apprécie de voir les autres changer grâce à mes efforts.	Service et dévouement
24	Je veux participer à des projets nombreux et variés.	Variété

N°	Énoncés retenus	Ancres de carrière
25	Je cherche en permanence à relever des défis ou à surpasser les autres.	Défi
26	Je cherche un emploi qui m'offre la possibilité de continuer des activités en dehors du travail.	Mode de vie
27	Je veux que les autres m'identifient au travers de mon entreprise et de la fonction que j'occupe.	Identité
28	Je cherche continuellement à acquérir des connaissances et de l'expérience pour améliorer mes perspectives de carrière.	Employabilité
29	Je cherche une entreprise qui m'offre la possibilité d'effectuer une mobilité à l'international.	Internationalité
30	Je cherche à construire un réseau professionnel pour développer de nouvelles opportunités commerciales et améliorer mes perspectives de carrière.	Réseau
31	Il est important pour moi de développer un savoir-faire qui soit reconnu dans ma profession.	Compétence technique et fonctionnelle
32	Il est important pour moi de gérer des ressources et d'encadrer des personnes.	Compétence de direction
33	Il est important pour moi de pouvoir prendre des initiatives sans être contraint par des règles organisationnelles.	Autonomie et indépendance
34	Il est important pour moi d'avoir une stabilité professionnelle et une sécurité financière sur le long terme.	Stabilité professionnelle
35	Il est important pour moi de rester à proximité de mon domicile.	Sécurité géographique
36	Il est important pour moi de créer ma propre entreprise.	Entrepreneuriat
37	Il est important pour moi d'être impliqué(e) dans le processus de création d'une multitude d'idées et de produits.	Créativité
38	Il est important pour moi d'avoir un travail qui permette de me sentir utile aux autres.	Service et dévouement
39	Il est important pour moi de changer régulièrement de postes au cours de mon parcours professionnel.	Variété
40	Il est important pour moi d'être mis(e) en concurrence ou confronté(e) à des problèmes difficiles.	Défi
41	Il est important pour moi de maintenir un équilibre entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle.	Mode de vie
42	Il est important pour moi que l'on m'associe à un employeur puissant ou prestigieux.	Identité
43	Il est important pour moi de progresser pour être en mesure de réaliser des tâches différentes ou d'occuper d'autres postes.	Employabilité
44	Il est important pour moi que mon travail me permette de voyager et de découvrir d'autres cultures.	Internationalité
45	Il est important pour moi de travailler en équipe pour communiquer avec les autres et échanger des idées.	Travail d'équipe

Annexe F : Procédure de codage sur RQDA

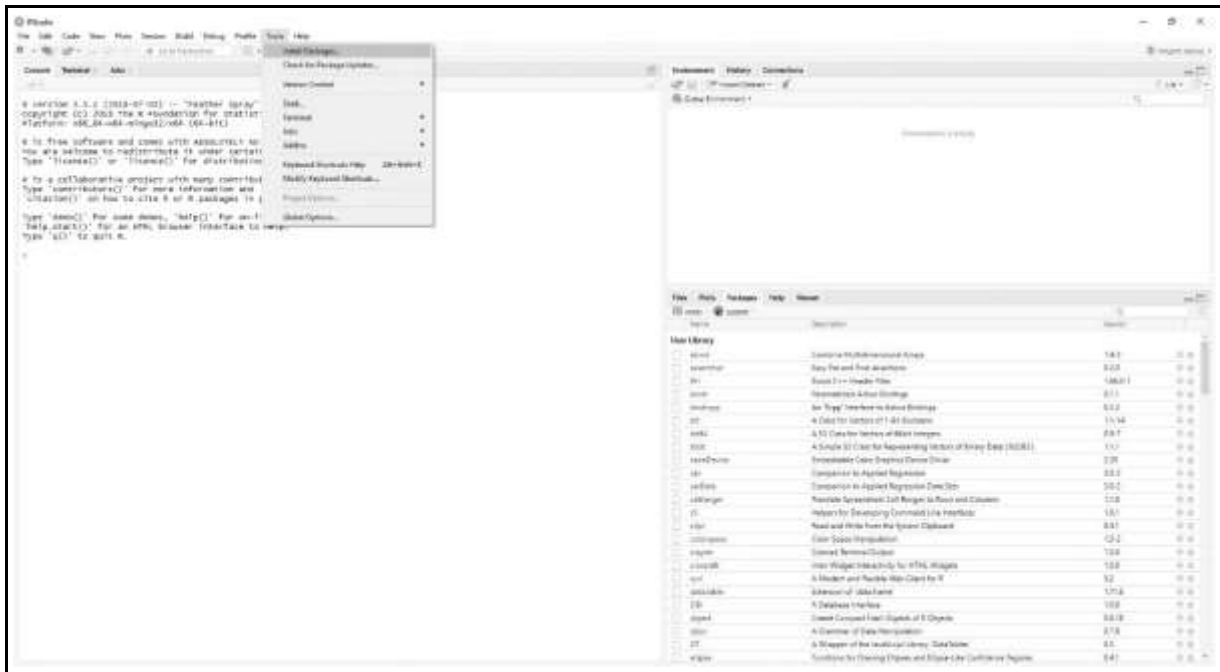
L'installation de R Studio

- Rendez-vous sur le site : <https://www.rstudio.com/> ;
- Télécharger et installer la dernière version disponible du logiciel :



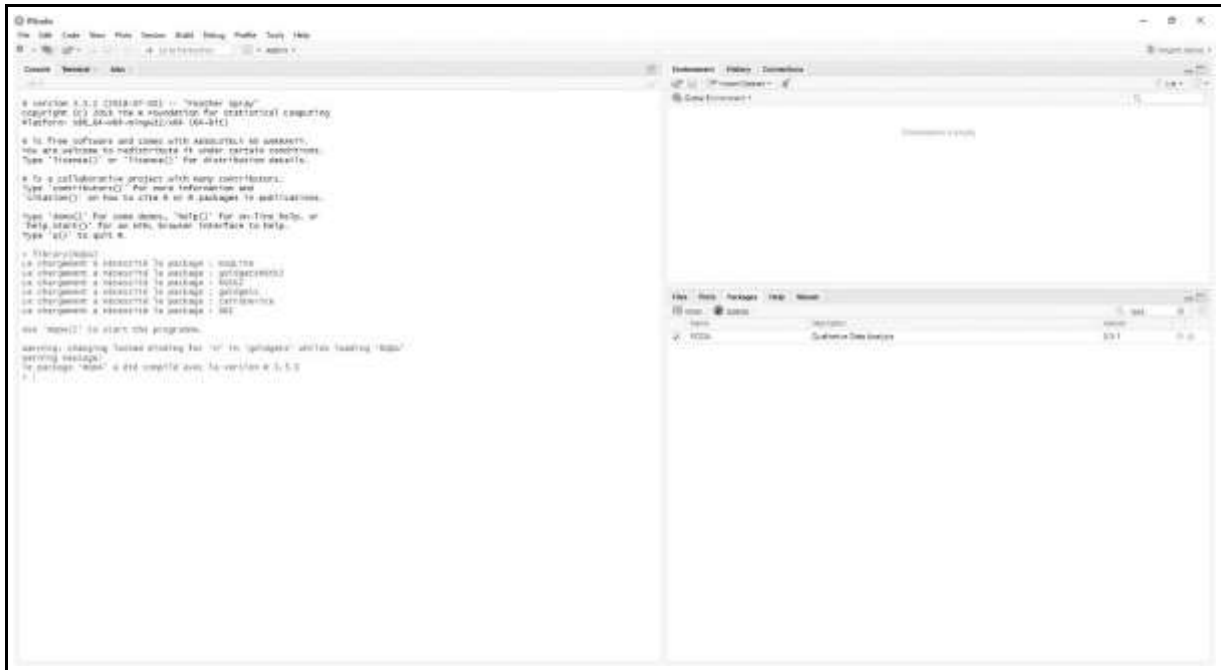
L'installation de RQDA

- Démarrer le logiciel et installer le package RQDA :



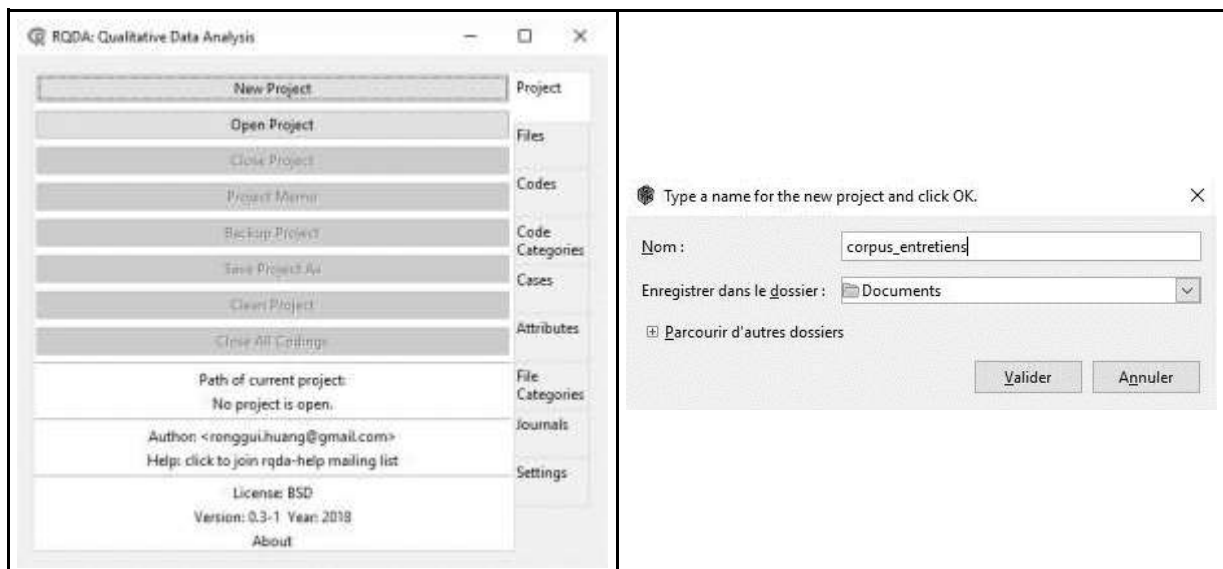
La lancement de RQDA

- Rechercher et démarrer le package RQDA :



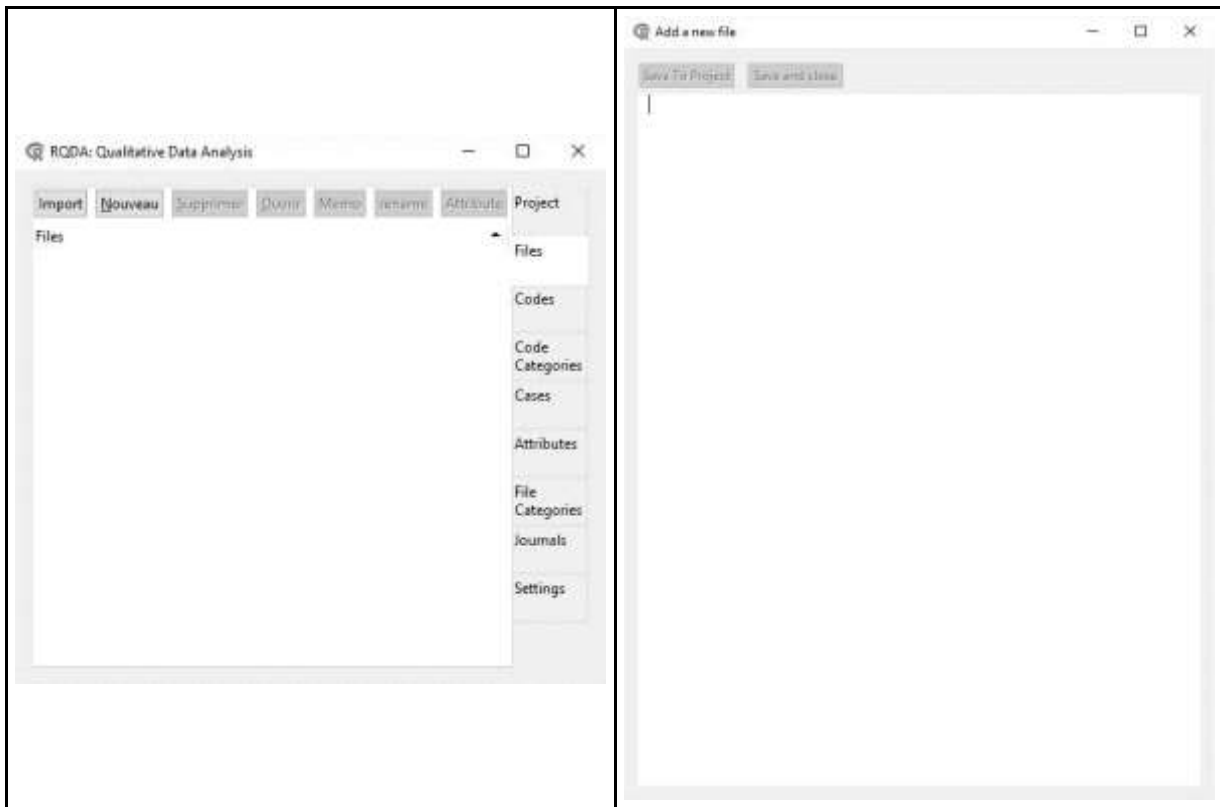
La création d'un nouveau projet

- Cliquer sur « *New Project* » et nommer le projet :



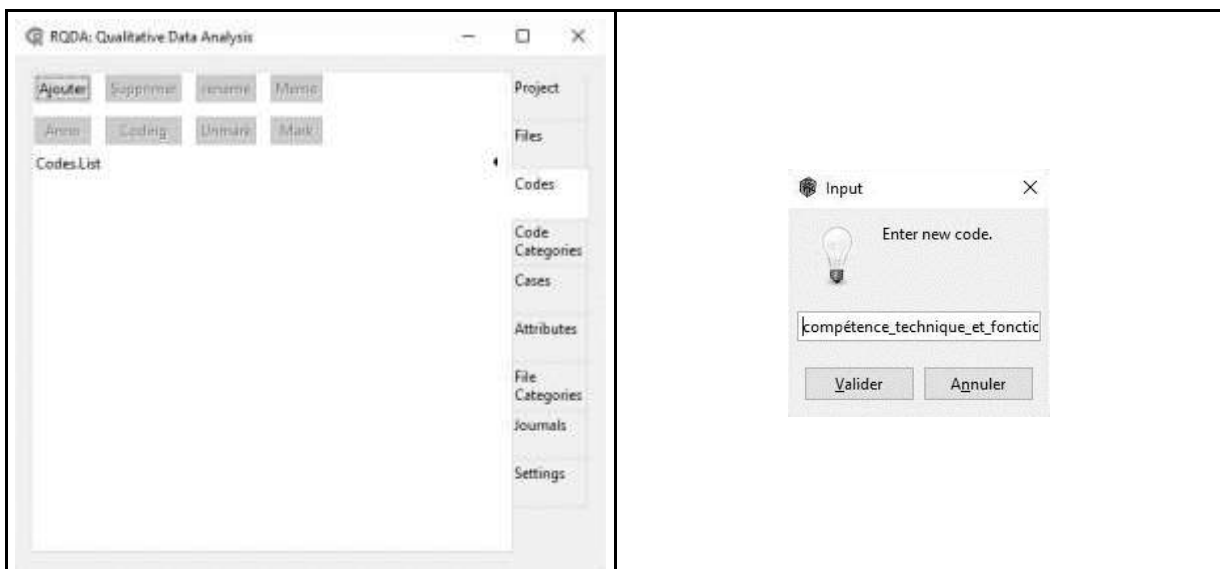
La retranscription des entretiens

- Cliquer sur « *Files* » puis sur « Nouveau » pour retranscrire un entretien :



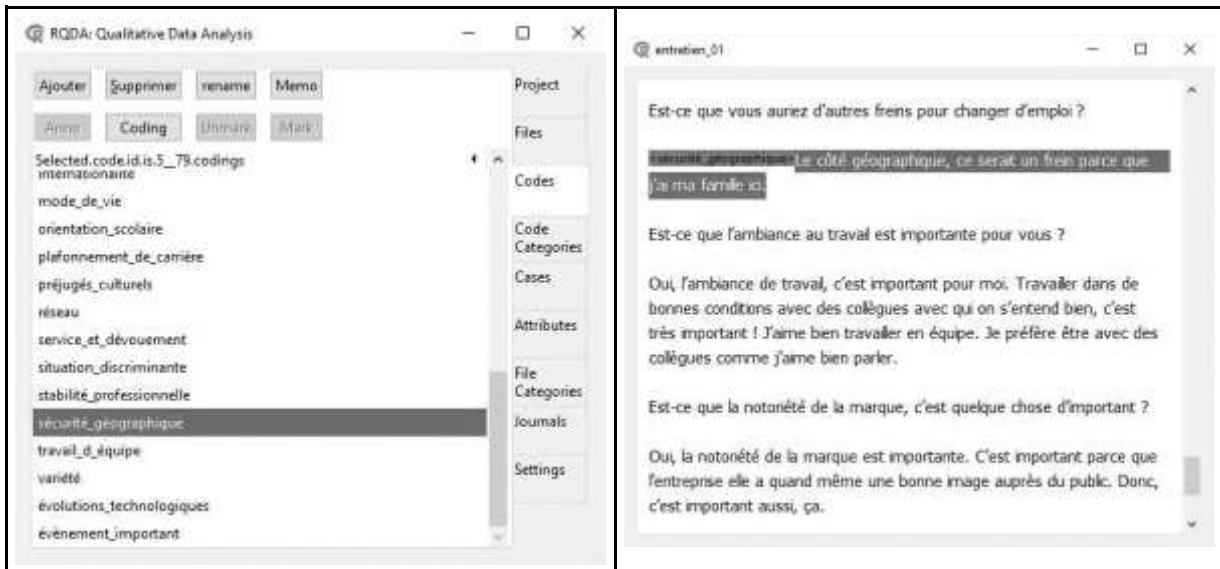
La définition des sous-thèmes

- Cliquer sur « *Codes* » puis sur « Ajouter » pour saisir un code :



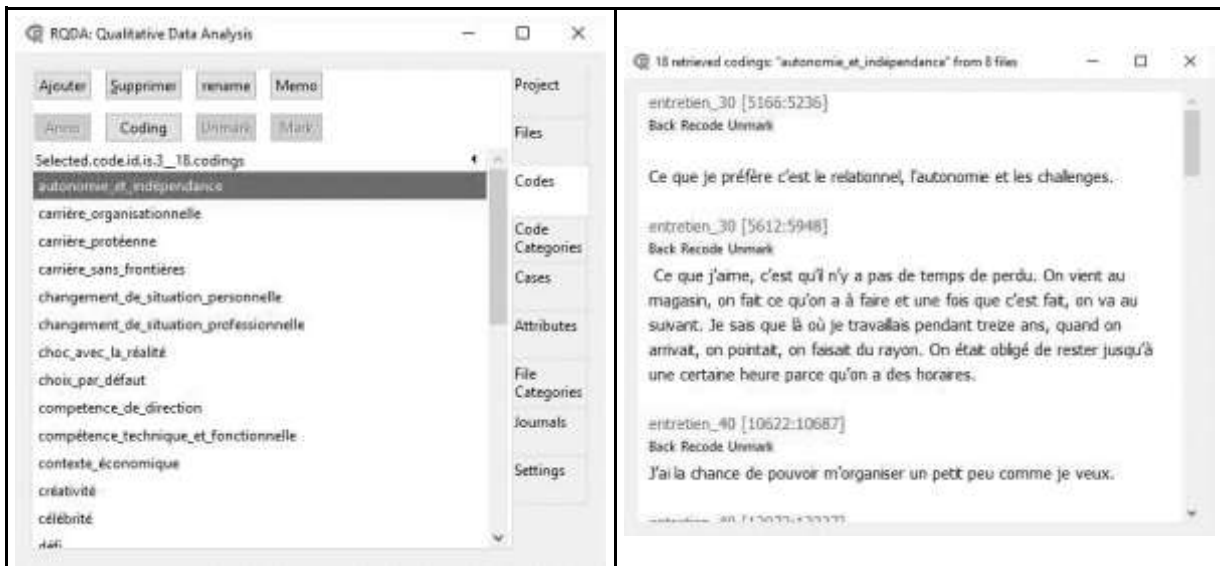
Le codage des entretiens

- Dans « *Files* », double-cliquer sur un entretien et sélectionner un extrait de texte ;
- Dans « *Codes* », cliquer sur le thème concerné puis sur « *Mark* » :



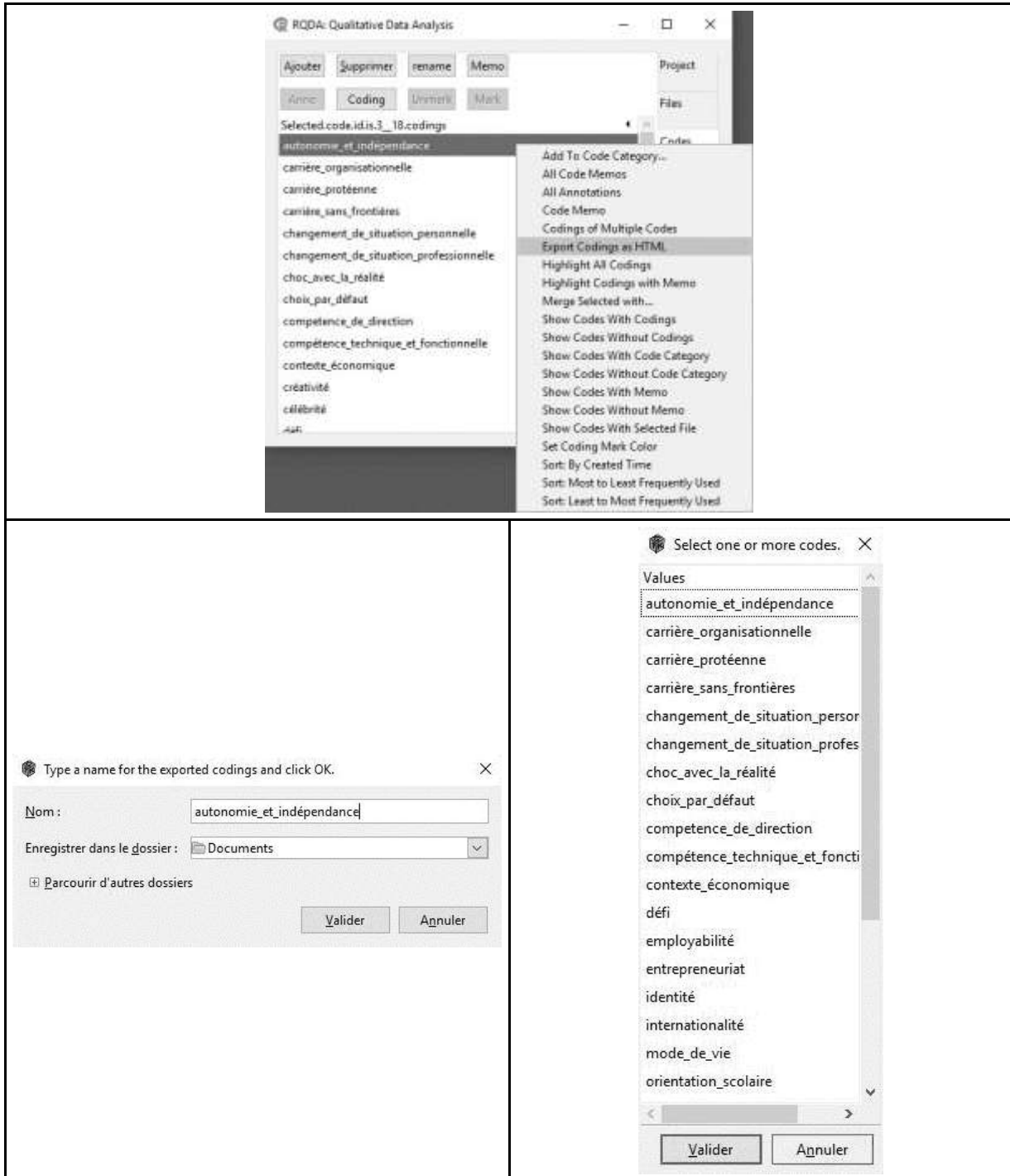
La vérification des résultats

- Cliquer sur « *Codes* », sélectionner un thème et double-cliquer dessus pour consulter les extraits de texte :



L'exportation des données

- Cliquer sur « Codes », faire un clic-droit sur un thème puis sélectionner « Export Codings as HTML » ;
- Saisir le code et cliquer sur « Valider », puis sélectionner le code et cliquer sur « Valider » :



Annexe G1 : Extraits retenus pour l'ancre de compétence technique et fonctionnelle

Entretien 11

mon domaine, c'est plus le terrain. [...] ce qui me plaît c'est déjà le fait d'être sur le terrain, d'être au contact des personnes et de les faire évoluer aussi, de leur apporter des choses, de les faire progresser. [...] Moi, je suis du domaine technique.

Entretien 12

là où ça devient un peu plus complexe, c'est lorsqu'on a des dépannages et que votre machine ne tourne pas rond. Il faut chercher le pourquoi du comment. C'est toujours un petit casse-tête. [...] c'est vrai que dans la maintenance ce que l'on aime beaucoup aussi c'est quand vous avez une grosse panne. [...] Il faut savoir bricoler. C'est vrai que quand on bricole à la maison, on fait un truc suivant un plan ou suivant quelque chose. Mais là, quand on bricole, c'est un bricolage à la MacGyver. Et, ça fait plaisir. C'est le côté fun du métier.

Entretien 13

ce que je préfère c'est plus m'assurer de la bonne marche technique des équipements, m'assurer de la productivité pour que la qualité et la quantité soient au rendez-vous, faire en sorte que les machines soient réglées au mieux et faire des variables d'ajustements ou les petits dépannages lorsque c'est nécessaire. [...] J'ai toujours été orienté technique, mécanique, automatisme. [...] Ma volonté, ce serait de continuer ici à faire mon expérience de terrain pour pouvoir à terme monter d'un cran et être plus dans la coordination transversale entre les lignes de production, être plus dans celui qui sera le coordinateur sur les aspects technique de la production. Toujours avec un contact terrain !

Entretien 15

C'est le travail en lui-même qui me motiverait pour changer de poste. [...] Il faut que je sois à l'aise dans mon poste et que j'y arrive. Il faut que je sois performant. Je veux savoir que je suis bon dans mon travail et que je fais quelque chose de bien.

Entretien 16

je voulais connaître la machine de A à Z. Et mes chefs, ils ont vu ça. Ils ont vu que j'étais intéressée. Après, j'ai commencé à remplacer le manager pendant ses congés. [...] maintenant que je suis responsable, je suis heureuse avec mon poste. Je gère bien. Je connais bien. Je suis à l'aise. Et si je veux faire encore plus, ça va me mettre dans une mauvaise position.

Entretien 39

ce qui me plaît beaucoup c'est déjà tout ce qui est tableaux de bords. C'est quelque chose que j'aime bien. Parce que j'aime bien tout ce qui est manipulation de données. C'est à la fois du contrôle de gestion et aussi, c'est proche de l'informatique. Parce qu'aujourd'hui, si on veut pouvoir manipuler des grosses quantités de données on ne peut plus le faire avec les méthodes anciennes comme un tableau Excel. Pour aller vite, il faut automatiser. Il faut faire ce genre de choses. Ça, ça me plaît.

Entretien 42

Moi, je préfère rester dans l'atelier. [...] je suis plus avec les personnes, à surveiller les ventes, plus sur le terrain. [...] il n'y a pas longtemps on m'a proposé d'évoluer mais j'ai refusé. C'était plutôt administratif avec un bureau et un ordinateur. Je préfère rester sur le terrain à gérer mes équipes, à m'organiser.

Entretien 50

je dois m'assurer que le planning de production est respecté. [...] J'aime bien les contrôles qualité. J'aime bien résoudre les problèmes sur les pannes. J'aime bien aussi améliorer la sécurité. [...] Moins intéressante... [...] C'est un peu tout ce qui est hors terrain. [...] je sais qu'ici l'évolution est possible. [...] j'envisage peut-être d'aller sur le poste de responsable. Donc, le poste au-dessus.

Entretien 54

Le dépannage, c'est vraiment quelque chose que j'aime bien. [...] Plusieurs postes vont se libérer d'ici moins de cinq ans. [...] Ce qui m'intéresse c'est vraiment finir ma carrière avec un ensemble global de tous les métiers de la maintenance dans l'entreprise. [...] Si les pairs disent que « Tu peux y arriver ! », c'est bon !

Annexe G2 : Extraits retenus pour l'ancre de compétence de direction

Entretien 2

la dimension managériale c'est quelque chose que j'aime. En fait, plus on a d'humains avec qui on travail, mieux c'est pour moi.

Entretien 3

Ce qui est intéressant, c'est de manager des personnes, tout ce que prend en compte le rôle du manager. On veut que les personnes soient les meilleures donc ça nous oblige à aller regarder, à aller chercher des solutions pour les aider.

Entretien 4

Dans le poste de responsable d'équipe, c'est le côté humain qui est intéressant. Je suis quelqu'un de très attaché à la communication, au fait de donner du sens aux personnes. [...] J'ai trouvé ma voie même si je ne me suis pas dit qu'il fallait que je sois manager.

Entretien 6

Moi, ce que je préfère, c'est la relation avec le personnel. J'adore le contact. [...] J'aime ce que je suis en train d'apprendre parce que c'est différent. Mais maintenant, je vois le personnel pour du recadrage. C'est plus strict. Ça n'a rien à voir. Mais, j'aime aussi ce que je fais parce que je voulais évoluer de toute façon. [...] c'est important de pouvoir évoluer. Parce que je quitte le terrain mais j'évolue vers autre chose. En même temps, c'est mon désir. [...] si je n'avance plus, je m'ennuie.

Entretien 10

j'ai géré une équipe de dix-sept personnes. C'était super ! J'ai adoré faire ça. [...] Maintenant, même si ma cheffe elle est là, elle me sollicite tout le temps. [...] Je voudrais continuer ma formation de chef d'équipe et aussi prendre un poste en tant que chef d'équipe. Dans les années à venir, ça me paraîtrait normal et je pense que j'ai quand même fait mes preuves. C'est que j'aimerais faire plus tard.

Entretien 18

depuis que je remplace le pilote de ligne automatisée, je vois ce qu'il fait, ce qu'il gère. C'est intéressant pour moi. J'ai demandé à mon chef pour faire une formation de pilote de ligne automatisée parce que j'aimerais bien prendre plus de responsabilités. [...] Moi, j'aime bien prendre des responsabilités.

Entretien 19

Je suis quelqu'un qui assimile assez vite et donc je m'ennuie assez facilement une fois que tout est assimilé. Puis, je suis quelqu'un qui a besoin de responsabilités. [...] Là, j'ai commencé la formation de soutien pilote. Ce n'est pas encore tout à fait pilote de ligne automatisée mais j'aime tellement ça que je vise ce poste.

Entretien 21

j'ai un rôle de coach, de coordination globale de toutes ces lignes-là et de définition des politiques à moyen et à long terme, toujours en gardant un œil avec eux sur ce qui est très court terme comme les calendriers de production des semaines à venir, les niveaux d'effectifs. [...] Je crée du lien avec les personnes sur les lignes. C'est super important. [...] Pour moi, c'est vraiment le coaching de mes collègues et la partie tour de ligne qui sont super intéressants. [...] Les activités les plus intéressantes, ma plus longue expérience, c'était toujours cette partie relation avec les équipes. [...] Là, je ne gère qu'une partie de la production. Je pourrais gérer les deux parties.

Entretien 24

je suis aussi en charge du management d'une équipe d'une douzaine de personnes sur le terrain. [...] je suis quelqu'un qui apprécie énormément les valeurs humaines, le respect de l'autre. Parce que dans la vie, je suis un énorme manager.

Entretien 33

À long terme, dans quelques années, j'aimerais bien avoir un poste de responsable. Être responsable d'un service, avoir une équipe à gérer, avoir des responsabilités. [...] Ce qui m'intéresse c'est tout ce qui touche à la gestion, encadrer des personnes, tout ça, les aider, les suivre, les voir évoluer. Et puis, avoir cette sensation d'évoluer.

Entretien 49

mon travail c'est juste de faire le chef d'orchestre dans tout ça. Et puis surtout, l'impression que ça me donne parfois, c'est de servir de « catalyseur ». [...] C'est juste... pousser un peu pour que les idées sortent et que ça fonctionne. [...] Je sors volontairement de la technique [...] je peux sortir de la technique pour voir d'autres choses, pour mettre en place des indicateurs, pour voir des procédures, des choses comme ça, des modes opératoires. Et ça, ça change. C'est génial ! C'est vraiment participer à la vie de l'entreprise. Ne pas être cantonné à un petit secteur.

Annexe G3 : Extraits retenus pour l'ancre d'autonomie et indépendance

Entretien 30

Ce que je préfère c'est le relationnel, l'autonomie et les challenges. [...] Ce que j'aime, c'est qu'il n'y a pas de temps de perdu. On vient au magasin, on fait ce qu'on a à faire et une fois que c'est fait, on va au suivant. Je sais que là où je travaillais pendant treize ans, quand on arrivait, on pointait, on faisait du rayon. On était obligé de rester jusqu'à une certaine heure parce qu'on a des horaires.

Entretien 40

J'ai la chance de pouvoir m'organiser un petit peu comme je veux. [...] si vous entrepreniez quelque chose qui permettait à la société de gagner de l'argent, pas de problème. On pouvait choisir un petit peu son activité. Alors qu'aujourd'hui, la façon dont se monte les affaires chez nous, j'ai l'impression qu'on devient *World Company*. [...] on n'a pas de moyens d'action ou très peu. Et ça, c'est relativement frustrant

Entretien 43

j'ai toujours été chauffeur. [...] C'est un métier où on est plus libre. On se gère nous-même. On connaît notre travail.

Entretien 44

C'est important d'être autonome. J'ai mes objectifs, je sais où je vais mais je m'organise comme je veux. [...] Je suis en horaires de jour mais je gère un petit peu comme je veux finalement.

Entretien 46

il y des choses qui sont plus sympathiques. Là, je suis au cerclage. Il faut que je sois toute seule. Je suis solitaire. J'aime bien être toute seule. [...] Je suis assez sauvage. Je suis solitaire. Donc, travailler ici en équipe, c'est déjà beaucoup pour moi.

Entretien 55

Ce que j'aime vraiment, c'est aussi qu'on est maître de notre emploi du temps. Et aujourd'hui, on a un rendez-vous à 15 h, il n'y a pas de problème on peut le prendre. On va se lever le matin de bonne heure, on fait notre journée et puis voilà ! C'est ce côté assez flexible. Et, il y a peu de personnes qui ont cette flexibilité-là. Donc, je trouve que c'est quand même une vraie chance.

Entretien 57

Je pense qu'une des grosses compétences, c'est le travail en autonomie. C'est-à-dire arriver à se gérer au quotidien. Je n'ai pas quelqu'un qui me surveille tous les jours. C'est moi qui fais mon emploi du temps en fonction de mes objectifs, en fonction de mes priorités. [...] travailler en autonomie, c'est quand même quelque chose de particulièrement plaisant pour moi. [...] Le fait de travailler en confiance par rapport à la société, d'avoir cette autonomie au niveau de la gestion de mon temps de travail, c'est quelque chose qui me plaît beaucoup aussi.

Entretien 58

Je suis complètement autonome. On a des priorités. [...] Mais sinon, on est autonome dans notre travail et dans la planification de notre agenda. [...] C'est le fait de travailler en autonomie que je préfère. Ça, c'est important pour moi.

Annexe G4 : Extraits retenus pour l'ancre de stabilité professionnelle

Entretien 2

Je n'aurais pas cherché de poste en CDD. J'étais en CDI et je ne voulais quand même pas refaire de l'intérim ou des choses comme ça. Ça m'aurait paru compliqué. [...] Je sais que ce sera de plus en plus difficile de trouver des emplois. L'âge avançant, il faut bien faire face !

Entretien 3

je suis resté pour des raisons personnelles parce que ma femme est devenue responsable d'un service. D'abord, on s'est connu quand elle était stagiaire et moi je commençais. Et, elle est devenue responsable de la recherche et développement. Du coup, quand moi je voulais partir, en fait elle, elle évoluait. Et, inversement.

Entretien 4

le fait d'être en CDI c'est important. Je ne partirais pas ailleurs sans avoir cette même sécurité. Il faut dire ce qui est, le CDI ça ouvre beaucoup de portes parce que les banques sont frileuses.

Entretien 5

c'est important d'être en CDI. Ça change un petit peu quand même. Dans ma vie personnelle, ça permet de pouvoir faire des choses qu'en CDD je n'aurais pas pu faire. [...] Un horaire fixe c'est important. Je peux planifier mes rendez-vous. Si je veux aller au sport, je peux faire mon sport. [...] j'attendais un CDI pour pouvoir acheter une maison.

Entretien 6

c'est mon premier CDI. [...] Ah, oui ! C'est important la sécurité de l'emploi. J'ai trois enfants. Il y a les études à payer, les permis de conduire. Il faut assumer. Quand on est une maman à assumer trois enfants, il faut y aller quoi ! [...] J'ai dit « oui » parce que c'était à côté de chez moi et c'était un travail de journée. Que demander de mieux avec trois enfants en bas-âge à l'époque !

Entretien 7

Le fait d'être en CDI, ça n'a rien changé pour moi mais il y a quand même un petit côté aboutissement. Moi, ça fait longtemps que je l'ai. C'est vrai que le jour où l'on y accède, il y a toujours ce côté un peu « trophée ». [...] Honnêtement, non ! Je ne quitterais pas un CDI pour un CDD, même pour un poste plus intéressant. J'ai une maison à payer. Il y a ces petits éléments qui rentrent en ligne de compte.

Entretien 8

J'ai un enfant de 2 ans et mon mari a déjà deux enfants. Depuis que j'ai mon enfant, on se retrouve à trois enfants une semaine sur deux. Donc, je ne pourrais pas être sans cesse sur la route. Puis, ce n'est vraiment pas mon envie. Des horaires compliqués, des horaires décalés ou très tard le soir, « Non ! ». J'ai envie de profiter de mon enfant. On va dire que quoi qu'il arrive, ma vie professionnelle ne sera jamais plus importante ma vie personnelle.

Entretien 9

C'est important d'avoir un CDI mais ce n'est pas un frein on plus. C'est bien parce qu'on est tranquille jusqu'à temps que nous on décide... nous ou la société ! C'est une sécurité mais ce n'est pas un frein.

Entretien 10

En 5x8, on a des compensations financières, on a des paniers. Alors qu'en 1x8, non. Moi personnellement, je préfère le 5x8. Et, on prend vite le pli. Ouais, je préfère !

Entretien 11

on m'a proposé un poste de responsable d'équipe. [...] j'ai pris la décision aussi de revenir sur un poste de pilote de ligne automatisée. [...] en tant que responsable d'équipe, on arrive vingt minutes avant et on part une demi-heure après alors que normalement c'est huit heures !

Entretien 13

On avait très peu de personnes qui quittaient l'entreprise parce que c'était un monde qui payait bien, avec beaucoup d'avantages sociaux. Comme on formait les personnes et qu'on avait vraiment besoin de la fidéliser, on n'hésitait pas à bien payer les personnes pour avoir une stabilité.

Entretien 14

Le salaire était bon, l'ambiance était bonne, les horaires me convenaient. Tous les critères étaient réunis pour ne pas aller voir ailleurs ! [...] Je gagne bien ma vie. On a une bonne ambiance. Les horaires, pour le moment, ça me convient.

Entretien 15

On m'a formé sur plusieurs machines pour pouvoir faire des roulements. Et, comme je connaissais plusieurs lignes, j'avais un petit plus sur le coefficient donc sur le salaire. [...] Non, je ne prendrais pas un poste un CDD, je ne pourrais pas me permettre. J'ai des enfants ! Il faut que je fasse bouillir la marmite.

Entretien 16

ici, ils m'ont tout offert. Après même pas deux ans, j'ai été embauchée. Grâce au CDI, c'était déjà comme si je gagnais au loto. Je sais qu'à la fin du mois, j'ai un salaire.

Entretien 20

j'aurais cherché un CDI. C'est important ! Et, j'ai besoin de me mettre des horaires fixes. Je n'ai plus envie de me dire « J'ai du travail donc je reste jusqu'à 19 h ou 20 h au travail ! ». En général, j'arrive à une heure et je repars à la même heure. [...] si je devais demain changer d'entreprise, je chercherais au moins à salaire équivalent. Parce que j'estime que j'ai un salaire tout à fait correct et j'ai un bon niveau de vie qui me permet de faire ce que j'ai envie dans la limite du raisonnable.

Entretien 21

Je ne pense pas que je m'aventurerais vers CDD parce qu'après ma mission de quatre mois, je n'ai pas trouvé immédiatement du travail. Et, ça a été une période super difficile pour moi de rester à ne rien faire. Du coup, j'aurais quand même une crainte de me dire « Après le CDD, qu'est-ce qui se passe ? ». Je ne pense pas que je tenterais une expérience en CDD.

Entretien 22

On travaille souvent en 2x8. C'est de 6 h à 14 h et de 14 h à 22 h. Ça fonctionne comme ça toute la semaine, du lundi au vendredi. Moi, je trouve ça bien. Avec les enfants et tout, c'est bien. [...] Ça a changé avec la vague de licenciement qui a eu lieu en 2007. Pour ma part, je

l'ai mal pris. J'ai été très touchée parce qu'il y a des collègues avec qui je m'entendais super bien qui ont été licenciés. Et, ça m'a énormément touché. On va dire que j'ai de de la chance d'être restée. Mais, c'était dur après de continuer. [...] La vente, c'était affreux ! C'est les horaires, c'était affreux ! Je travaillais des fois jusqu'à midi et après j'avais deux ou trois heures de pause avant et de revenir travailler.

Entretien 23

Mes contraintes, c'est beaucoup le fait de porter sur les lignes de production et changer mes horaires. [...] Pour la sécurité, je préférerais que ce soit un CDI. Après, je ne me fais pas de souci parce que quand j'étais en intérim, ils me proposaient tous les jours du travail. Je ne me fais pas de souci. Mais, si je pars parce que mon planning est aléatoire pour faire de l'intérim, ce n'est pas... Au jour le jour, c'est plutôt difficile. Le fait d'avoir des enfants, il faut qu'on garde quelque de stable et de plutôt régulier. [...] Partir comme ça, ça fait toujours un peu peur. [...] ma priorité ce serait vraiment le planning et l'emploi du temps. C'est plutôt ça.

Entretien 24

C'est une entreprise qui m'a fait vivre et ne pas reconnaître ça, ce serait vraiment ingrat. Après, il y a des hauts et des bas mais j'ai une forte appartenance à mon entreprise. Ça a nourri mes enfants. Ça a nourri ma vie.

Entretien 27

L'idée c'est d'évoluer et de rester ici un petit bout de temps. [...] le CDI c'est important. Oui, oui. C'est important parce que je suis propriétaire et j'ai un crédit. Je ne peux pas me permettre d'être en CDD ou en mission. Le CDI, c'est indispensable ! [...] Avec un enfant, le fait de travailler en horaires décalés, ça ne serait pas possible.

Entretien 29

le CDI, c'est quand même important. Ça sécurise pas mal de choses. Derrière, dans notre vie de tous les jours ce n'est pas si facile. Ne serait-ce que pour trouver un logement si vous êtes locataire. [...] on est quand même dans une grosse structure. On a quand même pas mal d'avantages, on est quand même sécurisé. [...] C'est un package global. [...] il n'y a pas beaucoup de sociétés dans le coin qui peuvent s'aligner.

Entretien 31

une fois qu'on est tranquille, que le salaire rentre et que madame est rassuré... on s'ennuie un peu mais bon. C'est la vraie vie ! [...] Ce qui est important c'est la rémunération et le CDI.

Entretien 32

Je suis partie pour trouver mieux. Pour essayer d'évoluer au niveau du salaire. Oui, pour le salaire surtout. [...] le CDI c'était important. Parce que c'est tombé dans une mauvaise période de ma vie aussi. [...] Je me suis retrouvée toute seule à élever les deux enfants. Je n'avais pas le choix, il fallait travailler. Je suis restée ici parce que c'était assez cool niveau horaire. Si j'avais besoin de m'absenter, il n'y avait pas de souci. Mais, ça reste un emploi alimentaire. [...] c'est sûr que je ne vais pas partir pour un CDD de deux mois. Après, pour un contrat de longue durée je pourrais oui. Mais, je ne vais pas partir à l'aventure. Ce serait pour un CDI ou une très longue durée.

Entretien 33

c'est un peu compliqué avec le marché du travail à l'heure actuelle. Et moi, le risque parfois ça me fait un peu peur. J'aime bien avoir ma petite routine, tout ça. J'aime bien avoir quelque chose de stable. [...] ça m'intéressait beaucoup plus que ce que je faisais. Puis, c'était un CDI. Donc, encore mieux ! J'ai accepté. [...] Déjà, je chercherais plus un CDI. On se sentirait peut-être plus en sécurité. Moi, je suis quelqu'un qui aime bien se sentir en sécurité, avoir la sécurité du poste.

Entretien 34

il fallait que ce soit un poste à trente-cinq heures. Je n'aurais pas pu me permettre un poste à mi-temps financièrement. Au début c'était un CDD avec promesse de CDI sur du moyen terme si tout se passait bien. C'était un critère aussi parce que je ne peux pas me permettre à mon âge de repartir sur des petits contrats et de ne pas être sûr par rapport au futur. Il faut être sûr qu'on aura un salaire à la fin du mois. C'est quand même important ! [...] c'était important le CDI. Parce que moi et mon conjoint, on a tous les deux des petits salaires. Donc, on ne peut pas se permettre qu'il y en ait un des deux qui se retrouvent sans salaire, ne serait-ce que deux ou trois mois. Ce serait très compliqué à gérer. Le CDI c'est quelque chose d'important et de rassurant.

Entretien 35

aujourd'hui il n'y a plus personne qui propose de CDI. Moi, quand je cherchais c'était toujours du CDD ou de l'intérim avec possibilité d'embauche en CDI. [...] Je pense qu'aujourd'hui, je n'ai plus que moi à charge. J'ai un enfant ! Même si mon travail ne me plaît pas, je ne peux pas quitter mon travail comme ça sur un coup de tête ! [...] Sécurité avant tout parce que j'ai quelqu'un à m'occuper. Je suis responsable de quelqu'un.

Entretien 40

À cette époque-là, je voulais acheter un appartement. On a besoin de revenus fixes peut-être un peu plus importants que ce que je pouvais avoir. Là, ça me permettait d'avoir ce que j'avais besoin. J'avais une certaine sécurité par rapport à l'argent que je voulais emprunter donc j'ai changé. [...] Il y a la rémunération qui est aussi importante. C'est indéniable ! [...] On rentre aussi dans une spirale où on a un niveau de vie et on veut garder ce niveau de vie. Après, ça devient quand même un critère important. [...] dans le salaire que j'ai, les avantages que j'ai et la vie de famille que j'ai, ça je ne peux pas le perdre ou je ne peux pas le perdre pendant très longtemps.

Entretien 41

J'ai un enfant. Puis, j'ai acheté une maison donc j'ai des travaux à faire. [...] Ma femme ne travaille pas donc... Enfin, elle travaillait mais elle a arrêté. Du coup, c'est elle qui gère l'enfant. C'est notre organisation. [...] il faudrait un CDI aussi parce que je ne partirais pas sans ça. [...] c'est important le CDI. Ça me permet d'avancer dans la vie, de faire des projets.

Entretien 42

c'est vrai que maintenant le travail n'est plus ma priorité. Malgré que mon enfant soit grand, c'est plus lui la priorité. Après, quand on est plus jeune, on en veut plus. Et, quelque part maintenant je suis arrivée. Et comme je ne veux plus monter, je fais mon travail.

Entretien 43

trente-cinq heures c'est trente-cinq heures. Le contrat de travail est là. [...] Je veux me préserver. Je fais mon travail du mieux possible. Mais maintenant, ce que j'aspire c'est faire mon temps. [...] un CDI c'est important. Après, c'est vrai que la rémunération joue toujours

quelque part. Mais bon... je ne veux pas être à moins qu'ici. On aurait la possibilité de partir mais moi ce que je veux, c'est du sûr ! Pas du peut-être... plus à mon âge...

Entretien 44

je me suis mise à chercher « le » CDI ! [...] C'est sûr que l'idéal c'est d'avoir des horaires de jour.

Entretien 45

Il y a des emplois où j'ai été parce que j'avais besoin d'argent. Sinon, j'aurais bien arrêté tout de suite. Comme une entreprise où j'ai été et c'était difficile. [...] Quand on n'a pas autre chose, on ne quitte pas le travail comme ça parce qu'on a besoin d'argent.

Entretien 47

Le fait de ne pas avoir d'horaires fixes, c'est quelque chose de très pesant. [...] Quand j'élevais mes enfants, j'avais besoin de plus de stabilité peut-être. [...] Le CDI ça permet d'être plus tranquille sur l'avenir. À la limite, le CDI c'est un bien-être parce qu'on peut avancer.

Entretien 48

à l'époque, j'ai voulu partir plusieurs fois mais je suis resté parce que j'ai réussi à renégocier un peu mon salaire ici. [...] à mon âge je ne vais plus trop m'embêter à changer.

Entretien 51

nous on voulait s'installer, on voulait acheter notre maison. Mais, au niveau des banques, quand vous êtes intérimaire, CDD ou saisonnier... Donc, pendant six ans, toute cette partie-là m'a paru un peu longue avant qu'on puisse créer quelque chose de personnel avec ma femme.

Entretien 52

C'est important le CDI par rapport à un projet immobilier. Là, à l'heure actuelle c'est ce que je cherche. On y accède plus facilement avec un CDI. C'est moins contraignant. Ou alors, en CDD il faut avoir un gros apport pour que les banques soient moins regardantes. Mais, pour moi le CDI ça reste quand même important.

Entretien 53

Personnellement, je préférais le 3x8. [...] en 3x8, on avait nos week-ends, le samedi et le dimanche. [...] J'ai divorcé deux fois donc je me suis marié trois fois. [...] c'est sûr que de changer de vie, on se fixe des objectifs. Il faut gagner un petit plus d'argent parce qu'il y a les pensions alimentaires.

Entretien 54

Alors les motivations, on va mettre en premier le salaire, c'est sûr ! [...] il y a des périodes que j'ai préférées. Durant trois ans, on a créé un poste ouvert le week-end, donc le samedi et le dimanche. [...] vingt-quatre heures de travail et on avait toute la semaine de libre. Donc, vingt-quatre heures payées quarante. Ça, c'était génial ! [...] ça m'a permis de finaliser les points familiaux, la maison... j'ai acheté à ce moment-là. C'était trois bonnes années de vacances.

Entretien 55

La rémunération... Après, je ne sais pas mais pour avoir parlé avec nos principaux concurrents, ici on est bien. Parce qu'on a un package de rémunération qui... au mois ce n'est pas la folie mais par contre à l'année, avec les primes d'intéressement et toutes les choses qu'on peut y rajouter, la partie variable tout ça, ça fait qu'à l'année on a... Surtout en étant en province, je trouve que je vis bien.

Entretien 56

Je suis parti pour un CDD de six mois. Et, les choses ont fait que j'ai eu la chance de pouvoir signer un CDI et de pouvoir évoluer. [...] Ça change tout d'avoir des enfants. Ça change tout parce que, ce n'est pas que vous avez moins d'ambitions mais vous revoyez à la baisse.

Entretien 58

Il y a aussi le salaire et les avantages. J'ai une voiture et on me paie l'essence. [...] Je pense qu'on a quand même de sacrés avantages pour se dire qu'on peut être bien dans l'entreprise avec tout ça.

Annexe G5 : Extraits retenus pour l'ancre de sécurité géographique

Entretien 1

Le côté géographique, ce serait un frein parce que j'ai ma famille ici.

Entretien 2

je suis revenu dans la région comme je suis originaire d'ici. [...] la zone géographique n'était pas le plus important. Enfin si, pour la région. Parce que je connais un peu cette région et je l'avais trouvé sympa.

Entretien 5

Je suis d'ici. Je pense qu'il faudrait que je reste dans la région. C'est plutôt des raisons familiales. En fait, je pense que je ne pourrais pas bouger d'ici.

Entretien 6

Je ne suis plus attachée à la région parce que mes enfants sont grands. Par contre avant, avec les enfants en bas-âge, mes parents m'aidaient beaucoup. Parce que forcément quand on travaille, on n'est pas toujours disponible. Maintenant, ils sont grands. C'est beaucoup plus facile.

Entretien 7

j'habitais juste à côté. Clairement, il y avait ce côté proximité qui était pratique. [...] Je devrais être sur la partie logistique qui est partie sur l'autre site puisque c'était mon métier. Et, je n'ai pas suivi alors qu'il y avait certainement un avenir radieux pour moi. [...] C'est plus ça qui m'a fait rester ici, le côté attachement des lieux. [...] Moi, je mise tout sur le local. Donc, c'est important pour moi plutôt que de faire 90 km pour aller travailler. J'aurais un peu de mal à concevoir ça. Après si on travaille loin, il faut déménager. C'est ça mon truc. Si j'avais 40 km à faire, je déménagerais. Et là, je n'avais pas du tout envie de déménager pour aller là-bas. Donc, j'ai préféré jouer ma carte ici.

Entretien 8

je travaillais dans une autre ville où j'ai rencontré mon futur mari. Et, je voulais revenir dans la région parce que je suis du coin à la base. [...] j'ai rencontré mon mari et que je me suis dit « Il va falloir que je trouve quelque chose dans la région ! ». Et, je suis arrivée ici. Donc, c'était surtout pour la situation géographique. C'était dans la région, à une demi-heure de la maison. [...] je vis à trente minutes d'ici et c'est déjà pas mal. Je n'irai pas au-delà. Je n'en ferai pas plus !

Entretien 9

j'ai toujours trouvé du travail. Mais après, ce n'était pas toujours ce que je voulais, ce que je désirais. Le plus important, c'était de ne pas avoir de déplacements éloignés et actuellement, j'habite à 3 km. [...] c'est important d'être proche de mon domicile. Mais par contre, je ne suis pas attachée plus que ça à la région.

Entretien 11

Le trajet, c'est important. Surtout quand vous êtes posté ! Parce que faire de la route la nuit c'est difficile, c'est même dangereux. Moi, j'habite à 20 km. Et, il y a des matins quand je rentre, je suis content d'arriver à la maison, même avec cette distance déjà.

Entretien 14

J'habite dans la région et je l'aime beaucoup comme d'autres personnes ici. On est assez attaché à la région. Même quand je pars en vacances, je suis toujours content de revenir dans mon village.

Entretien 22

Je ne voudrais pas travailler trop loin et éviter les nuits parce qu'avec les enfants, c'est un peu compliqué. [...] quitter la région ce serait un petit peu un frein à cause de la famille.

Entretien 27

Le cadre de vie est bien aussi parce que je n'habite pas très loin. Comme j'ai un enfant en bas âge, c'est quand même pratique de ne pas avoir de problème de transport. [...] Depuis que j'ai mon enfant, ce qui compte c'est de ne pas être loin de chez moi. Ça, c'est la priorité. Donc, comme je n'habite pas loin, ça tombe très bien. [...] on m'a proposé un autre poste en même

temps que celui-ci. Les deux m'intéressaient mais j'ai choisi celui-ci parce que c'était plus près de chez moi. La proximité fait partie des critères importants. [...] j'ai la chance d'avoir mes parents à côté et c'est vrai que je ne voudrais pas m'éloigner.

Entretien 30

je n'ai pas envie d'aller trop vite, d'être chef de secteur trop vite, de vouloir avancer trop vite, de ne pas réussir soit parce qu'il n'y a pas la place, soit parce qu'il faut déménager. Je n'ai pas forcément envie parce que ça fait deux ans qu'on a acheté notre maison. Et, je n'ai pas forcément envie de tout plaquer pour un poste.

Entretien 31

j'avais déjà comme projet de quitter la région parisienne parce qu'on n'en pouvait plus. On voulait améliorer les conditions de vie pour nos enfants. Donc, on avait comme projet de partir. [...] je sors d'ici... c'est le soleil quoi ! Le week-end on est à la plage avec les enfants. Je n'ai pas à me plaindre. [...] voir que mes enfants sont dans un cadre où ils sont super bien et que la famille est super bien, c'est le plus important.

Entretien 32

je ne suis pas originaire d'ici. J'avais de la famille ici, je suis venue en vacances et je ne suis jamais repartie. [...] Je ne voudrais pas partir de la région. Ma vie, elle est ici maintenant. J'ai mon ami, j'ai mes enfants. Il y a le père de mes enfants qui vit ici. Et puis, il y a la montagne. Tout mon monde est ici.

Entretien 33

pourquoi pas bouger mais tout en restant dans la région, que ça ne soit pas trop éloigné non plus. Parce que j'ai des attaches familiales, je vais me marier. Donc, au niveau familial je ne peux pas non plus trop... Après, être tout le temps en voyage comme dans certaines fonctions, certains commerciaux ou dans d'autres entreprises qui voyagent souvent, non ! Ça pourrait être un frein si c'est trop loin ou si c'est trop de voyage.

Entretien 34

J'ai eu deux entretiens. Ils ont tous les deux été positifs. Du coup, j'ai choisi le poste qui me plaisait le plus et qui était aussi le plus près de mon domicile. [...] J'ai répondu à quelques

annonces avec Pôle emploi avec toujours avec comme critère principal de ne pas être loin de mon domicile. Je ne voulais pas dépasser une petite demi-heure de trajet.

Entretien 36

mon idée c'était d'aller dans le sud parce que le climat du nord ce n'était pas vraiment mon truc. Et en fait, je me suis retrouvé à l'étranger [...] Je travaillais pour un groupe basé en France mais avec des agences importatrices à l'étranger. [...] la région ça compte. Ça compte énormément ! Il y a le soleil, la mer. On est dans une région hyper privilégiée. [...] Je n'avais pas envie de changer de région.

Entretien 37

Après, s'il fallait que je sois expatrié pendant un mois ou deux, oui ça me gênerait. Quand les déplacements c'est quelques jours dans la semaine et pas toutes les semaines, ça va. [...] Ici, au niveau familial j'ai ma petite maman qui n'habite pas très loin. Mes enfants sont à côté. [...] On a une belle région ici, il faut en profiter.

Entretien 38

j'avais peur de ne pas trouver dans l'agroalimentaire. Toutes les offres que je voyais étaient beaucoup trop loin par rapport à ma mobilité. [...] j'ai vu que c'était un poste polyvalent qui ouvrait des perspectives, proche de chez moi, dans un secteur qui me plaisait, une petite entreprise... il y avait plusieurs critères qui étaient remplis. [...] Mon rayon, c'était maximum une demi-heure de trajet.

Entretien 39

Quand on est arrivé ici. On s'est dit qu'on resterait bien. Alors qu'en travaillant dans le nord de la France, on savait qu'on ne resterait pas. Ici, le climat... pouvoir vivre dehors, c'est important ! Donc, ça c'est très bien.

Entretien 40

j'ai toujours été très mobile. Je suis resté ici parce que le travail me plaisait et parce que j'aime sincèrement la région. [...] je n'ai jamais demandé à aller plus loin tout simplement parce que j'ai une vie de famille. [...] j'ai deux enfants, une femme qui a un emploi... Je ne prends plus les décisions seul.

Entretien 41

Je suis dans la région depuis tout petit. [...] je ne pense pas que je quitterais la région. On a acheté la maison, tout ça. [...] J'habite juste à côté. [...] Je ne voudrais pas aller travailler trop loin. Parce qu'après, la route c'est plus compliqué. Donc, pas plus de 10 km. 10 km, je pense que c'est bien. Le matin ça représenterait un quart d'heure quoi.

Entretien 42

Tant que ma mère est en vie, je ne quitterai pas la région. [...] après, il n'y a plus rien qui peut me retenir.

Entretien 43

À la base, on pensait partir dans le sud. [...] Le seul problème c'est que quand j'ai annoncé ça à ma femme, elle n'était pas trop d'accord. Comme il y avait sa mère qui est ici, j'ai préféré couper court tout de suite que de me lancer et de devoir remonter tout le temps. [...] sa mère est toujours là donc c'est aussi difficile de s'engager.

Entretien 44

Mon conjoint est originaire du coin. Donc, il était retourné chez ses parents. [...] je suis toujours avec lui chez ses parents mes on a acheté une maison. On l'a achetée, là c'est signé. On attend les accords de banque et tout ça. [...] il me l'a toujours dit qu'il était originaire d'ici et qu'il était fort attaché à sa côte. [...] Le but, c'était de retrouver un poste de responsable qualité qui me plaise dans la région.

Entretien 45

j'étais en région parisienne [...] C'est là que je suis revenue ici. [...] après, je ne suis pas repartie d'ici. [...] Oui, je suis attachée à la région. On a toujours habité ici. Et maintenant, on ne bouge plus.

Entretien 46

Ah non ! Je ne quitterai pas ma région. Moi, j'aime ma région. Non, je suis d'ici. Nous, on est d'ici. [...] Ma famille ! Si je ne vois pas ma famille... C'est pour ça que je ne veux pas m'éloigner. [...] je veux rester dans la même ville. [...] je ne vois pas faire des kilomètres.

Entretien 47

Fût un temps, mon critère c'était la région. Ce n'est plus forcément une obligation. C'était pour mes enfants. Quand j'élevais mes enfants, j'avais besoin de plus de stabilité peut-être.

Entretien 48

Je suis des environs. Et, après l'armée je voulais revenir ici. C'est là que j'ai ma famille. [...] J'aurais pu partir à l'étranger mais je n'aime pas trop bouger. Puis, après il y a eu les trucs familiaux comme le mariage, tout ça. Donc, on ne veut plus partir.

Entretien 49

j'aurais un peu plus de mal à me déplacer beaucoup tout le temps. J'ai des amis qui sont commerciaux et qui laissent leur famille toute la semaine, ça je ne peux pas le faire.

Entretien 51

je suis parti d'où j'étais originaire pour être à la campagne. Après, c'est un choix personnel. Ça fait 50 km pour venir et 50 km pour repartir mais ce n'est pas un frein. L'avantage, c'est qu'on est en posté. Donc, on a moins de monde sur les routes.

Entretien 52

C'est important la région parce que j'ai l'attache familiale qui est ici. [...] C'est pour ça que moi je veux rester ici. Aujourd'hui, ma femme aussi je sais qu'elle est attachée à sa famille. Elle est également de la région. Donc, je ne prends pas le risque d'aller voir ailleurs.

Entretien 54

J'habite à 17 km et je viens en métro tranquillement. Une petite marche le matin et j'arrive. [...] Je suis d'ici. Donc, je préfère rester dans ma région.

Entretien 55

je ne suis pas mobile. Et, on m'a proposé plusieurs postes sauf que c'est essentiellement sur la région parisienne. Mais, je ne suis attachée à ma famille et je ne peux pas aller là-bas. [...] Il ne faut pas trop m'éloigner de mon pôle actuel.

Entretien 57

c'est important la dimension géographique. Oui, c'est vrai que c'est très important. [...] Le fait de vivre dans le sud, à côté de mes amis. C'est vrai que c'est quelque chose de vraiment important pour moi.

Annexe G6 : Extraits retenus pour l'ancre d'entrepreneuriat

Entretien 31

Depuis le lycée, je veux créer mon entreprise. [...] j'étais là en train d'essayer de réfléchir à quelle entreprise monter. [...] le plus intéressant c'était mon entreprise. C'était mon entreprise ! Le dimanche soir, je n'avais pas l'impression d'aller au travail le lendemain. [...] le problème c'est que ce statut de chef d'entreprise il n'est pas reconnu en fait. Il est même pénalisant !

Entretien 36

j'en ai profité pour créer ma propre entreprise [...] C'était un peu ce que je faisais à l'étranger. Je connaissais bien les produits. Je connaissais bien la démarche. Donc, j'ai voulu l'appliquer en France avec une clientèle plus diversifiée. [...] Il y a eu un divorce avec les capitaux de la société qui appartenait à la partie adverse. Donc, j'ai préféré arrêter. [...] J'ai revendu cette petite entreprise

Entretien 37

j'avais sympathisé avec le directeur technique. Et, on s'est associé pour créer une société. Pour moi, c'était une expérience très intéressante d'être de l'autre côté. [...] Ça marchait pas mal et on faisait énormément d'heures de travail. [...] Mais, je ne voyais pas trop d'avenir [...] Franchement, c'était une expérience très très intéressante. Vraiment très très enrichissante !

Annexe G7 : Extraits retenus pour l'ancre de défi

Entretien 30

Ce que je préfère c'est le relationnel, l'autonomie et les challenges. Parce qu'on a quand même des challenges au niveau de la société. [...] on a des comptes-rendus à faire. On a des PowerPoint à faire sur des mises en avant. Ça, ça me plaît les PowerPoint. Parce que ça revient à valoriser le travail.

Entretien 55

Ce que je préfère faire, c'est vendre ! [...] Effectivement, quand je monte une belle opération, que c'est volumineux, qu'on met des parasols et que c'est tape à l'œil, là quand je ressorts du magasin je suis plutôt contente.

Entretien 57

Dans la rémunération, il y a souvent la carotte au bout dans le privé. [...] C'est-à-dire que plus on se dépense, plus on réalise les objectifs qu'on souhaite atteindre et plus on obtient de compensations financières ou autre. [...] Vous avez vos primes, tout ça. Et ça, c'est vrai que c'est quand même intéressant. Je ne le néglige pas du tout ce côté-là.

Annexe G8 : Extraits retenus pour l'ancre de variété

Entretien 3

Pour moi, les changements c'est très positif ! J'en fais un tous les deux ans ou tous les trois ans. [...] les changements de postes ou la reprise de formation, moi je pense que ça permet d'avoir une remise en énergie de façon régulière. [...] Il faut regarder au-delà de la dimension financière. C'est plutôt l'entreprise qui propose un projet.

Entretien 7

En logistique, j'ai occupé absolument tous les postes. Je ne peux même pas tous les énumérer. [...] Le changement d'organisation et l'éclatement de la logistique sont bien tombés parce que je commençais à avoir une sensation de routine quelques mois avant. Donc, c'est bien tombé. Arrivé au bout de mes cinq ans, je commençais un peu saturer. [...] je commençais un peu à me dire qu'il était temps que je change. [...] C'est clair que c'est important de pouvoir évoluer !

Entretien 9

L'intérim, c'était le poste le plus intéressant. Il y avait beaucoup de relationnel et ça bougeait beaucoup. On pouvait passer d'une chose à une autre. [...] On ne se connaissait pas vraiment l'organisation de la journée. [...] ça revenait souvent au même mais ce n'était jamais la même journée.

Entretien 12

Le propre d'un technicien de maintenance, c'est d'être polyvalent. [...] C'est un travail qui est intéressant parce que c'est vrai que c'est tous les jours autre chose. Et puis, le fait d'avoir une polyvalence dans les interventions, ça fait que tous les jours vous ne savez pas si vous allez faire plus de l'électricité ou plus de la mécanique. [...] je viens le matin au boulot sans savoir réellement ce que je vais faire. Il y a toujours le petit côté un peu suspens.

Entretien 14

on a plusieurs casquettes, on tourne. Ça permet un petit peu d'être plus polyvalent et de ne pas faire toujours la même chose toute la journée. [...] La journée, elle passe beaucoup plus vite

comme ça ! Et même pour les troubles musculo-squelettiques, ça évite de faire toute la journée les mêmes gestes. [...] Le moulage, c'est ce que je préfère. C'est une grosse machine ! C'est une grosse machine qui fait une quarantaine de mètres de long et c'est un travail où on ne s'ennuie jamais. Je suis quelqu'un qui est assez nerveux donc j'aime bien être toujours à l'affût, j'aime bien bouger. [...] le futur projet de reconfiguration de l'usine, moi je vois plutôt ça d'un œil positif. C'est intéressant. On repart un peu avec des yeux d'enfants. C'est une nouvelle évolution. Je suis serein.

Entretien 15

Le poste de conducteur de machine de production, ça me va très bien parce qu'il n'y a pas de routine. On change chaque fois de produit. On essaie de tourner trois jours avec le même produit et après on change. Du coup, il faut tout revoir les paramètres pour changer de recette. On n'est pas dans la routine constante.

Entretien 17

Ça change complètement des autres postes que j'ai pu faire avant. Alors, j'en ai fait un paquet mais à chaque fois c'est une nouvelle histoire. On commence avec une problématique et la mission c'est de la résoudre. C'est ça qu'il y a de bien, de voir une diversité de choses. [...] je voulais vraiment m'éclater, voir un nouveau secteur, quelque chose que je ne connaissais pas. [...] J'avais envie de m'éclater et de me lancer de nouveaux challenges. [...] je suis bien ici. Je suis en pleine évolution. J'apprends plein de choses.

Entretien 20

Ce qui est très intéressant, c'est la multiplicité des contacts. Je comprends les enjeux et les besoins de chaque service. Et, il faut être capable de s'adapter à son interlocuteur, de pouvoir représenter et comprendre chacun des acteurs. [...] avant qu'ils annoncent ce nouveau projet, je commençais un peu à tourner en rond. Ça faisait déjà trois ans que j'étais à ce poste. Il n'y avait plus vraiment de challenge. [...] au bout d'un moment, il y a des automatismes qui se mettent en place et il n'y a plus cette réflexion, ce challenge qui donne de l'intérêt au poste. Donc, je commençais à me dire « C'est le moment de changer ! ». [...] j'ai besoin de changement. [...] Là, chaque projet est différent. Chaque projet qui arrive, on découvre quelque chose de nouveau.

Entretien 21

C'est difficile d'avoir une journée type mais souvent le matin on lit les rapports de la journée d'avant pour savoir ce qu'il s'est passé. On prend la température de ce qu'il s'est passé hier et on lance les actions. [...] J'aimerais bien élargir mon champ de compétences. [...] Le plus important, c'est le challenge et la diversité.

Entretien 24

Je travaille dans le service où l'on expédie tous les produits finis. Au quotidien, c'est vaste et varié. [...] Moi, c'est le routinier qui me casse la tête.

Entretien 25

Il y a deux parties que j'aime bien. C'est la partie où il faut aller sur le terrain pour se rendre compte des choses, discuter avec les personnes pour trouver des axes d'amélioration, trouver où est-ce que ça pêche, trouver où sont les problèmes. Et après, la partie recherche de solutions avec les personnes où on recherche tous ensemble. Il y a plein d'idées, plein de contacts avec tout le monde. [...] il y aurait peut-être d'autres opportunités internes ou externes qui pourraient m'intéresser. [...] L'objectif n'est pas forcément de monter mais pouvoir aller de gauche à droite.

Entretien 27

J'avais envie de changer et l'agroalimentaire je ne connaissais pas du tout. [...] J'aimerais évoluer. Là, je ne suis pas très vieille dans l'entreprise. Puis, je suis tout juste bien installée dans ce nouveau poste. Mais, c'est vrai que l'année prochaine ou dans deux ans, j'aimerais changer de poste. J'aimerais évoluer !

Entretien 28

ça me plaît ! Parce que c'est plus varié et plus valorisant, je trouve. [...] Je voulais monter mon entreprise parce que j'avais envie d'autre chose.

Entretien 29

c'est un client super important qui demande beaucoup de suivi, de relationnel et de polyvalence. On est amené à traiter de la commande basique et à faire du projet comme suivre

et accompagner votre client dans l'automatisation, suivre et accompagner de nouveaux projets. C'est assez intéressant.

Entretien 36

Après, j'avais vraiment fait le tour du sujet. [...] tout ça c'était quand même un parcours professionnel très intéressant, très diversifié mais très très très stressant. [...] C'était d'ailleurs un peu mon fil conducteur professionnel. Je suis toujours entré dans des métiers où je ne connaissais rien et j'ai toujours appris sur le tas. [...] J'ai toujours été dans mon élément. Il y a toujours quelque chose à apprendre. [...] l'attrait de la nouveauté. Mon évolution dans l'immobilier, c'était toujours pour apprendre quelque chose de nouveau.

Entretien 37

C'est assez varié. [...] Moi, ce que je préfère c'est la variété en fait ! Faire du paramétrage toute la journée, c'est pénible. Mais de temps en temps c'est bien et ça permet de voir qu'on a fait un truc, que ça fonctionne et qu'on évolue. Ça me convient comme ça.

Entretien 38

Ce qui m'intéresse c'est d'être beaucoup plus sur une gestion de projets. [...] Je suis très curieuse. [...] j'ai vu que c'était un poste polyvalent qui ouvrait des perspectives, proche de chez moi, dans un secteur qui me plaisait, une petite entreprise... il y avait plusieurs critères qui étaient remplis. [...] le poste est très polyvalent et ça, ça me plaît.

Entretien 39

ce qui me plaît aussi c'est la diversité des tâches. [...] avec l'expérience je sais que c'est mon métier de tout faire et d'avoir cette large palette pour intervenir sur toutes ces missions.

Entretien 40

le matin je venais plus tôt et j'aidais les personnes à préparer les commandes pour essayer de connaître les produits. [...] petit-à-petit j'ai commencé à récupérer des tâches. [...] petit-à-petit ils m'ont donné un peu plus de responsabilités. [...] je vous le dit honnêtement, si je n'ai pas ce que je demande, je vais voir ailleurs ! Je ne suis pas vieux mais si l'évolution ne se fait pas maintenant... [...] ce qui m'a toujours un peu motivé, c'est de connaître des nouvelles choses. Pour moi, si on n'apprend plus rien dans son travail c'est de la routine.

Entretien 47

Sans ces évolutions, je pense que je serais partie. Je pense que je ne serais pas restée si on ne m'avait pas permis d'évoluer. [...] C'était le changement. Le fait de faire un autre poste. Moi, je ne pourrais pas faire vingt ans le même travail répétitif. [...] Moi, j'aime bien faire des nouvelles choses sinon je vais m'ennuyer ! [...] j'ai envie d'apprendre

Entretien 49

Il n'y a absolument pas de semaine type ! Il n'y a aucune routine. On pourrait trouver ça un peu bizarre parce que finalement le métier, c'est toujours la même chose, l'usine, c'est toujours la même. On fait des produits qui sont quand même très très similaires. Et pour autant, toutes les journées et toutes les semaines sont complètement différentes. Il n'y a rien qui se ressemble et c'est tout l'intérêt du truc. Moi, j'aime bien que ça change. J'aime bien que ça bouge. J'aime bien qu'il y ait du mouvement. J'aime bien que ça innove. C'est ça qui est intéressant dans le métier. [...] Je crois que j'étais sur le poste depuis quatre ans. Et, il ne peut pas y avoir de routine dans ces métiers-là [...] ça me plairait bien de reprendre une formation. [...] Si un jour je m'essouffle de nouveau, ce n'est pas impossible que je reprenne quelque chose.

Entretien 51

Je suis polyvalent sur deux ateliers. [...] j'aime bien tout. [...] on m'a permis d'évoluer, de passer polyvalent. Si j'étais resté tout le temps dans le même service, j'en aurais eu un peu marre. [...] Ça a souvent été une demande de ma part pour les changements de postes. [...] C'est moi qui ai demandé. Et puis, maintenant je fais partie de pas mal de groupes de travail. On me confie souvent aussi les nouveaux arrivants pour les formations. Ça, ce sont des choses qui me plaisent.

Entretien 52

À l'heure d'aujourd'hui, je travaille sur plusieurs postes. Justement, ce que j'aime bien c'est de pouvoir être cariste, faire du remplacement au guichet ou remplacer mon chef.

Entretien 53

J'aime bien le métier. J'aime bien tout ce que je fais. [...] ici ça me plaisait, le travail me plaisait. Le métier commençait déjà à me plaire. Même en intérim, j'avais déjà touché à tout.

[...] C'est moi qui ai toujours demandé à évoluer. Et comme ça marchait... Je n'avais jamais eu vraiment de refus ici. [...] J'ai fait une formation ici qui a duré six mois et on avait une semaine en cours par mois. [...] Ça, c'était une bonne expérience en termes d'apprentissage.

Entretien 56

c'est aussi un peu tout le côté challenge de ce compte. C'est de pouvoir être opérationnel quand on a ce genre de situations. [...] On fait énormément de choses. On est beaucoup en lien avec les autres services. [...] C'est bien d'avoir quelque chose qu'on connaît vraiment de A à Z. Après, je vous avoue que si demain j'avais pu livrer mes clients, je l'aurais fait ! [...] je pense qu'à un moment donné j'aurais fait le tour et je voudrais faire autre chose. Et, je pense que c'est pour ça que j'ai fait beaucoup d'intérim, parce que j'avais fait le tour des postes. J'ai fait énormément d'intérim. Et, quand j'ai fait le tour, j'ai envie de voir autre chose.

Entretien 58

il n'y a pas de journée type. Ce qui est bien dans le métier c'est qu'il n'y a pas de routine au quotidien. [...] Le fait qu'il n'y a pas de routine. Donc, on ne s'ennuie jamais dans notre métier.

Annexe G9 : Extraits retenus pour l'ancre de mode de vie

Entretien 19

Je me suis aperçue très tôt que je ne peux pas travailler en journée. [...] j'ai l'impression de ne pas avoir de temps pour moi. [...] je travaille en horaires décalés. Par exemple, là je suis de l'après-midi mais je me lève le matin avec mes enfants. J'ai quand même le temps de faire énormément de choses jusqu'à 13 h. [...] Quand je suis du matin, je finis à 14 h. Et, j'ai encore du temps de disponible. Si j'ai besoin de prendre un rendez-vous, je suis là. Disons que pour ma vie personnelle, j'arrive mieux à concilier les choses. Alors que, quand je suis en journée, je n'arrive pas à concilier ma vie privée et ma vie professionnelle. [...] J'ai besoin de ce temps pour décompresser, pour faire du sport, aller promener mon chien, avant que toute la masse rentre à la maison. [...] La qualité de vie, c'est le plus important. C'est surtout mon bien-être à moi qui est important.

Entretien 20

Je suis contre le fait de se dire « Je prolonge, je prolonge et ma vie c'est mon travail. ». [...] J'ai besoin de garder cet équilibre et me dire « Ma vie, ce n'est pas que mon travail ! ». Je ne sais pas si on peut appeler ça une hygiène de vie.

Entretien 30

peu importe l'activité je pense que ça fait du bien de couper. [...] Et, ça fait du bien. On oublie tout, on se vide la tête. Et, quand on rentre on est détendu. [...] Quand j'ai voulu partir de ma précédente entreprise c'était en partie lié à la naissance de mon enfant. Clairement, je n'avais pas envie de passer ma vie au travail.

Entretien 31

Si j'ai arrêté ma société, c'était pour mes enfants ! Et aujourd'hui, voir que mes enfants sont dans un cadre où ils sont super bien et que la famille est super bien, c'est le plus important. [...] le plus important pour moi, ça va être de continuer à avoir une vie de famille.

Entretien 36

Je suis dans le département télévente à mi-temps. [...] Honnêtement, je collectionne les trimestres. Pour moi, c'est un petit boulot pour terminer en roue libre ma carrière qui a été très diversifiée. [...] On me l'a proposé ! Et maintenant, je ne reviendrais pas en arrière. Moi, qui voulais justement terminer en roue libre. Finalement, ça tombe plutôt bien. Et, je pense que je ne recommencerais plus un travail à temps complet. On s'y habitue bien. [...] j'ai pris la décision de me retirer un petit peu des affaires. Je voulais mettre la pédale douce.

Entretien 37

Pourquoi j'irais dans une autre société pour finir peut-être encore plus tard, avoir plus de stress et peut-être plus de déplacements. Peut-être que ça pourrait déséquilibrer l'harmonie que j'ai aujourd'hui. Donc, pour l'instant je suis bien. Pour moi, la famille avant ! La famille d'abord ! Le travail, il faut que ce soit un plaisir mais je mentirais si je ne disais pas que c'est avant tout utilitaire. [...] C'est avant tout l'équilibre familial. Pour le dire d'une manière différente, si changer de travail doit nuire à l'environnement familial, ce n'est pas quelque chose que j'envisage.

Entretien 41

Travailler le matin c'est mieux, comme ça l'après-midi je suis libre, je peux prévoir des trucs la journée.

Entretien 57

c'est un rythme qui me convient très bien parce qu'en commençant aussi tôt, j'ai la chance de finir tôt. Du coup, je dispose de mes après-midis. [...] j'ai la chance de pouvoir allier vie professionnelle et vie personnelle. Je rentre en début d'après-midi. J'ai le temps de faire mon activité sportive, mon administratif et même des fois une petite sieste. Et ensuite, je vais récupérer mes enfants et je peux profiter d'eux. Ça, c'est quand même top !

Entretien 58

de mon point de vue je n'ai pas de point négatif par rapport à mon travail, même au niveau des horaires. On doit se lever tôt, on commence assez tôt. Donc, on termine tôt et on a nos après-midis. [...] En termes d'organisation, j'y trouve mon compte. [...] Au jour d'aujourd'hui, je trouve qu'il y a un bon équilibre entre ma vie personnelle et ma vie

professionnelle. [...] On réfléchit au mieux pour ne pas perturber la vie personnelle et trouver un bon compromis avec la vie professionnelle.

Annexe G10 : Extraits retenus pour l'ancre d'identité

Entretien 1

J'aime mon entreprise ! [...] la notoriété de la marque est importante. C'est important parce que l'entreprise elle a quand même une bonne image auprès du public.

Entretien 6

Ce sont des produits hauts de gamme quand même ! On est toujours content, quand on travaille pour une marque qui est connue mondialement. C'est toujours un plus quand on me dit « Tu travailles où ? ». Tout le monde connaît cette entreprise dans le secteur.

Entretien 7

Dans l'agroalimentaire, on a un côté un peu local. Bon ! C'est un grand mot mais ils essaient de favoriser les productions françaises. [...] il y a vraiment le côté démarche citoyenne. Ils essaient de favoriser le développement un peu durable et tout. Ça, ça reste assez important pour moi quand même !

Entretien 30

quand je dis que je travaille pour une grande industrie agroalimentaire, on peut passer la soirée à me poser des questions, « Tu fais quoi ? Comment t'es rentré ? C'est génial, machin... ». Voilà ! C'est vraiment un autre monde. [...] la notoriété de la marque est importante. Complètement !

Entretien 50

On a quand même un visuel mondial. Donc, oui c'est quand même important. C'est plutôt une fierté de travailler pour une grande marque.

Entretien 52

depuis que je travaille ici je suis fier de dire aux personnes, aux amis, à la famille, même des personnes que je ne connais pas, je suis fier de dire que je travaille ici. Pour moi, c'est une fierté de travailler pour une grande enseigne.

Entretien 55

la notoriété je pense que ça compte. [...] c'est toujours bon d'avoir des entreprises assez connues et des entreprises qui sont formatrices. Ouais, je trouve que c'est bien !

Entretien 57

On travaille au sein d'une grande entreprise qui est bien reconnue en France. Quand j'en discute rapidement avec des amis, c'est une fierté de travailler pour cette société. Et, je pense que déjà ça me donne envie de me surpasser pour être bien considéré dans cette société.

Entretien 58

Je suis fier de représenter cette marque-là au quotidien. C'est aussi important. Parce que c'est valorisant, c'est quand même des produits connus. C'est un marché en plein essor. C'est quand même plus valorisant de vendre ce produit que des piles ou des jeux.

Annexe G11 : Extraits retenus pour l'ancre d'employabilité

Entretien 4

Maintenant, je suis assise dans mon poste avec une vision plus large, ce qui permet d'être plus en situation d'apprentissage [...] quand on commence à être à l'aise, le fait de se remettre en situation d'apprentissage c'est une source de motivation.

Entretien 23

J'aime bien apprendre. J'aime bien voir des nouvelles choses. [...] j'aime bien la nouveauté. Donc, à chaque fois qu'il y a eu de la nouveauté, c'était intéressant. [...] Changer de poste, ça ne me ferait pas peur ici dans mon entreprise.

Entretien 26

Ce que j'aime dans ce que je fais en ce moment, c'est que tous les jours je continue à apprendre. [...] Il n'y a pas de zone de confort, pour l'instant en tout cas. [...] Il y a tellement de choses à penser. [...] je sais qu'ici il y a des possibilités d'évolution dans le management que ce soit dans la production ou ailleurs.

Annexe G12 : Extraits retenus pour l'ancre d'internationalité

Entretien 24

L'activité sort des frontières de la France. On est en contact avec énormément de personnes qu'on ne voit pas [...] Ce que j'aime le plus, c'est le contact extérieur avec des personnes d'autres pays.

Entretien 27

j'ai voulu partir pour avoir une expérience à l'étranger. J'ai travaillé pour un groupe hôtelier au niveau du siège pour le marché français. [...] c'est moi qui suis partie parce que je voulais absolument voyager à l'étranger. [...] j'avais envie d'avoir une expérience à l'étranger pour perfectionner mon anglais et pour avoir l'expérience de vivre dans une autre ville. Donc, j'ai démissionné.

Entretien 33

Je m'occupe principalement de l'export, de tous les clients étrangers. [...] J'ai choisi ces études parce que j'aimais bien le côté relationnel. J'aimais bien papoter. [...] je suis d'origine étrangère et je voulais être dans un contexte un peu international. Parce que maintenant, il y a beaucoup d'entreprises qui s'ouvrent à l'international. [...] Dans mon BTS en communication, on avait appris un peu comment ça se passe dans d'autres pays, dans d'autres cultures. C'est un côté qui m'intéressait beaucoup.

Entretien 34

J'ai eu la chance de pas mal voyager avec mes parents et du coup, je m'étais orientée vers tout ce qui est tourisme. [...] c'est ce qui m'a attiré ici, il y avait marqué anglais et espagnol dans l'annonce.

Entretien 35

ce que j'aimais, c'était les langues. Je me suis tournée vers une licence en langues étrangères appliquées pour faire de l'anglais et de l'espagnol. Pendant la licence, j'ai passé un semestre en échange à l'étranger [...] J'ai toujours cherché à pouvoir travailler en parlant anglais. C'est quelque chose qui me tient à cœur. [...] C'était important de me dire que l'entreprise pour

laquelle je vais travailler fait de l'international. Là, j'utilise l'anglais au quotidien même si ce n'est pas grand-chose. Mais, comme on a des clients à l'étranger il y a toujours un appel ou mail à faire.

Entretien 38

dans mon premier poste, j'ai mis en place une filiale dans un pays étranger. C'était vraiment une expérience très riche, très intéressante. [...] j'ai fait des études à l'étranger. Je suis partie un semestre à l'étranger. [...] Je voulais vraiment cette ouverture vers l'international autant dans mes études que dans mon parcours. Donc, juste après ma formation je suis partie travailler deux ans à l'étranger. [...] j'ai choisi l'option commerce international. C'était un choix stratégique pour rester dans l'international qui m'attirait et pour me donner une ouverture de carrière.

Entretien 39

j'ai décidé de poursuivre ma scolarité à l'étranger. [...] parmi les professeurs, celui qui enseignait le contrôle de gestion dirigeait également une clinique en France. Mon profil l'intéressait et il m'a proposé un stage. Donc, après ma formation je suis venu faire un stage en contrôle de gestion dans sa clinique. [...] J'ai une ancienne collègue qui m'appelait « le citoyen du monde » par rapport au fait que j'ai beaucoup bougé. Et, je suis venu ici parce que c'est un concours de circonstances mais j'aurais pu aller n'importe où. Tant que j'arrive à trouver ma place et que je me sens intégré dans la vie de tous les jours, pour moi c'est bon ! [...] L'expérience à l'étranger, c'est quelque chose qu'on vit. [...] J'ai découvert plein de choses. Et aussi, j'ai commencé à vivre avec une certaine autonomie. Parce que dans mon pays, c'est très familial. [...] On ne vit jamais seul.

Annexe G13 : Extraits retenus pour l'ancre de travail d'équipe

Entretien 1

Ce qui est important, c'est le relationnel. [...] l'ambiance de travail, c'est important pour moi. Travailler dans de bonnes conditions avec des collègues avec qui on s'entend bien, c'est très important ! J'aime bien travailler en équipe.

Entretien 2

Quand je suis rentré en France, malgré les difficultés que j'ai eu à trouver, j'ai eu le choix entre cette entreprise et une autre avec un salaire plus intéressant. Mais franchement, je suis venu ici. Là-bas j'avais un salaire et un travail plus intéressant mais les personnes que j'ai rencontrées d'un côté et de l'autre, il n'y avait pas photo ! Ce sont les personnes, c'est tout !

Entretien 7

quand je suis arrivé ici, il y avait vraiment un côté familial qui était très porté par l'entreprise. [...] ce manager m'a totalement fait confiance et là ça a été un vrai bonheur de travailler avec lui. D'être très proche avec son responsable, de savoir que son manager fait confiance, c'est un bonheur de venir au travail. [...] La notion de confiance c'est quasiment ce qui m'importe le plus. Si on ne me fait pas confiance, je ne fais rien. Il faut qu'on me montre que mon travail apporte quelque chose pour que je me développe.

Entretien 10

Ici, il n'y a pas cette barrière entre cadres et ouvriers. [...] On peut parler avec tout le monde. Les ingénieurs, les cadres, on connaît leurs prénoms. On les appelle par leurs prénoms. [...] Que ce soit au niveau social, que ce soit au niveau humain, que ce soit avec les collègues... limite, on est une famille ! On crée des liens, qu'on le veuille ou pas. Après, ça reste du domaine du travail mais on crée quand même des liens et ça c'est important. Ici, les personnes sont tellement humaines, elles sont tellement agréables.

Entretien 12

on sollicite les opérateurs ou quelqu'un. Comme nous on les aide quand ils ont besoin. C'est donnant-donnant. Des fois, c'est eux qui nous aident. Des fois, c'est nous qui les aidons. [...]

si vous vous entendez bien avec une personne, quand vous allez arriver il va vous dire « Là en fait il s'est passé ça. J'ai entendu tel bruit ou j'ai vu telle chose. Avant ça, les boîtes elles étaient décalées. ». Il va vous donner plein de petites informations qui, si vous ne les aviez pas eues, vous auriez cherché pendant une demi-heure. Donc, c'est vrai que le relationnel, c'est très important. [...] il vaut mieux avoir un bon relationnel, histoire d'apaiser les choses, de faire que les choses soient plus cools et d'essayer de positiver. [...] on m'a proposé un CDI dans cette entreprise, avec un salaire légèrement supérieur. Mais c'est surtout mon chef qui m'a motivé à venir ici. Il a une vision vraiment très jeune de la maintenance.

Entretien 13

L'ambiance de travail était bonne, par ailleurs. On était tous de la même génération. [...] Quand il y avait des moments difficiles, c'était vraiment un travail d'équipe. Un tout qui fait que c'était très stimulant et ça l'est resté pendant toutes ces années.

Entretien 14

J'ai toujours aimé avoir du contact social. [...] J'ai pas mal de collègues intérimaires qui sont venus travailler ici et qui reviennent. Ils disent « L'ambiance qu'on a ici, on l'a dans très peu de boîtes ! ». Ça reste une ambiance un peu familiale. [...] On se connaît tous. [...] Quelque part, c'est une boîte familiale. Et, pour moi, la direction est quand même à l'écoute. [...] On a une bonne ambiance.

Entretien 15

je suis venu ici. Et ici, ça se passe très bien. [...] On donne la chance à tout le monde ici, c'est ça qui est bien. C'est ça qui est vraiment bien ! [...] Il y a une super ambiance aussi. Quand on travaille et qu'il y a une bonne ambiance, ça va beaucoup mieux ! Et ici, ça se passe relativement bien. [...] je me suis inscrit dans une salle de sport. [...] Il y a certains collègues qui sont avec moi. De temps en temps, on se voit là-bas.

Entretien 16

Ça veut dire, qu'ils m'ont fait confiance. C'est la possibilité d'avoir une famille. Parce que, comme j'ai tout perdu, j'ai trouvé une famille ici. C'est fou de dire ça mais dans le temps c'était une entreprise familiale. Il y avait les parents qui travaillaient. Après, c'était les enfants

qui venaient. C'était vraiment un esprit familial et, grâce à dieu, c'est resté jusqu'à maintenant.

Entretien 17

on est en mode collaboratif dans l'entreprise. Donc, on n'impose pas les choses. On fait vraiment au mieux avec un maximum de personnes. [...] je pourrais trouver mieux financièrement mais pas forcément au niveau de l'ambiance. [...] La chose la plus importante, la première chose qui me ferait partir si ça n'allait pas, c'est d'abord l'ambiance de travail. Il faut que je sois bien.

Entretien 22

en journée, il faut se donner l'esprit d'équipe. Il faut qu'on travaille main dans la main parce que sinon, on n'y arrive pas, ce n'est pas possible. [...] L'ambiance est importante. Il faut surtout qu'il y ait une bonne ambiance parce que sinon on s'ennuie. Et quand ça ne marche pas, il faut vraiment s'entraider. [...] J'adore travailler avec mon équipe. [...] c'est l'ambiance qui compte. Après, moi je me dis que « S'il y a une bonne ambiance, c'est que les conditions sont bonnes ! ». Pour moi, c'est logique.

Entretien 25

Il y a plein d'idées, plein de contacts avec tout le monde. On fait avancer les choses dans la bonne humeur. [...] il y a plus l'aspect ambiance entre collègues. Le fait de pouvoir se faire confiance entre collègues et avec le manager, pouvoir prendre des initiatives, pouvoir être écouté et passer des bons moments aussi. Je pense que c'est plus important. [...] Ça se passe bien entre les personnes. Ça peut arriver que l'on se voie à l'extérieur avec des personnes d'ici.

Entretien 26

je voulais devenir ingénieur pour faire des projets parce que j'ai toujours aimé travailler en équipe, s'entraider pour arriver à un objectif. [...] La mission et l'ambiance de travail, ce sont les choses les plus importantes pour moi. Au début je ne faisais pas trop attention à l'ambiance parce que pour moi tout était rose, tout marchait bien. Mais maintenant qu'il y a beaucoup plus de travail, il y a des petites choses qui peuvent nous rendre un peu aigri. Donc ça, ça peut vraiment jouer.

Entretien 27

Ici, je dirais qu'il y a une très bonne ambiance. [...] Après la proximité, je mettrais une bonne ambiance au travail. Parce qu'après avoir travaillé dans une mauvaise ambiance, je sais que ce n'est vraiment pas une vie. [...] je dirais une bonne ambiance puis un bon salaire.

Entretien 28

avec mes collègues, ça se passe très bien. [...] Pour moi, ce qui est important c'est l'ambiance. C'est l'ambiance qui prime ! S'il n'y a pas d'ambiance, on n'a pas envie d'aller travailler. Même si ça peut être pénible parfois, s'il n'y a pas d'ambiance... non !

Entretien 29

j'aime beaucoup le relationnel. Et ce poste-là me permet d'être en relation avec plein de corps de métiers. [...] j'ai la chance d'être en relation avec plein plein de personnes de niveaux différents et avec des personnes de métiers différents. C'est ça que j'aime beaucoup dans le métier que je fais. [...] À chaque bonne expérience, il y a une sorte de mentor. Il y a quelqu'un qui arrive à vous motiver, vous canaliser, vous insuffler quelque chose.

Entretien 32

L'ambiance au travail, c'est important. C'est très important ! [...] C'est peut-être ça qui me ferait partir. Si je pouvais trouver une ambiance plus conviviale. [...] je pense que c'est ça qui me ferait partir. Ce serait l'ambiance puis peut-être un peu le travail, voir un peu autre chose.

Entretien 33

l'ambiance de travail c'est très important. L'ambiance de travail, je pense que ça compte pour 50 % pour moi ! Parce qu'on est quand même là minimum sept heures par jour. Clairement, on passe quand même 80 % de notre temps ici. On ne passe pas beaucoup de temps à la maison. Donc, d'être dans un bon climat, d'être avec les bonnes personnes, des personnes avec qui on s'entend bien, même si on parle entre deux tâches, je trouve que c'est vachement important.

Entretien 34

c'est sûr qu'on passe quand même beaucoup de temps au travail et que c'est important que ça se passe bien. L'ambiance de travail, c'est un critère important.

Entretien 35

l'ambiance de travail c'est important. Avant on était en *open space* et ça peut être un peu... c'est bien, ça fait de l'émulation, on est entraîné dans un mouvement, c'est super ! [...] L'ambiance au travail, ça peut être déterminant. Je ne veux pas venir travailler avec la boule au ventre et pleurer tous les soirs parce que j'ai passé une journée de merde ! [...] ça peut être déterminant sur le fait de rester et sur l'implication au travail.

Entretien 38

Avoir de la visibilité et travailler en interne avec beaucoup d'interlocuteurs ça, ça m'intéresse ! Avoir de l'interactivité, faire avancer un projet, fédérer les autres autour de ce projet, coordonner des équipes multidisciplinaires pour les amener à un objectif bien précis, les amener à travailler ensemble, créer des synergies entre les différentes équipes... Ça, c'est ce qui m'intéresse !

Entretien 40

l'ambiance au bureau je trouve que c'est super important. On passe plus de temps avec nos collègues de travail que ce qu'on passe avec nos compagnons à la maison. Je vois moins ma femme que je vois mes collègues. Il faut que je m'entende bien avec eux, sinon ça va mal se passer. C'est pareil avec son employeur et c'est pareil avec ses subordonnés.

Entretien 41

Avec le responsable, ça se passe super bien. Il va voir tout le monde. [...] Je suis en contact avec tout le monde. La plupart des services, je les vois. Avoir des contacts, c'est intéressant.

Entretien 50

ça se passe bien. Il y a une bonne ambiance. C'est très important. [...] Pour moi, c'est l'ambiance le plus important. Une ambiance de travail agréable, sereine. Il ne faut pas qu'il y ait de conflits sans arrêts. [...] J'ai fait autre une entreprise avant, toujours dans l'agroalimentaire, et là les salaires était vraiment bas. Et l'ambiance était très mauvaise. C'est pour ça que je suis parti d'ailleurs.

Entretien 51

L'ambiance, c'est important ! Surtout que nous on est équipe. Donc, c'est quelque chose d'important l'ambiance. Déjà, au sein de l'équipe mais aussi avec nos collègues du troisième atelier. Parce qu'on passe beaucoup de temps ici, ensemble. Donc, c'est bien que dans l'équipe on puisse avoir une bonne ambiance. [...] d'avoir une bonne ambiance, je pense que c'est important pour le travail, pour le moral, pour tout.

Entretien 52

ça m'arrive quand on est en sous-effectif, de prendre un chariot également et de donner un coup de main aux collègues. [...] Ce qui est important, c'est l'ambiance surtout. Parce que moi, je pars du principe que je suis beaucoup dans le relationnel en fait. [...] Le respect aussi, je trouve que c'est important. [...] je suis pour le relationnel. Je trouve que ça fait tout ici. S'il y a l'écoute de l'équipe et s'il y a l'entraide, ça ne peut qu'aller au sein de l'équipe. Parce que généralement, chez nous, quand on intègre une équipe, on reste dans l'équipe. [...] pour moi je trouve que la cohésion d'équipe est très importante.

Entretien 53

le relationnel c'est important. C'est même ça qui me fait plaisir. Le fait de transmettre et de donner la ligne à suivre sur mon groupe. Le relationnel, les responsabilités, la qualité, la production, faire en sorte que les personnes travaillent en sécurité... c'est important ! Il faut leur apprendre les bons gestes maintenant et pas ce que moi j'ai subi.

Entretien 54

ça se passe bien dans l'équipe. [...] il y a aussi l'ambiance de travail. Quand tout le monde va bien... Là, ça se passe bien. On s'appelle tous par nos prénoms. [...] dans mon parcours professionnel j'ai eu la chance d'être en binôme avec d'anciens techniciens ou d'anciens mécaniciens qui ont transféré leurs savoirs. Je trouve que c'est ce qu'il manque maintenant [...] On donne sa chance à tout le monde ! Et, ce que j'apprécie vraiment ici c'est cette manière de valoriser le balayeur jusqu'au cadre de la même manière. Si tu as une idée, elle est aussi valable que celle de ton chef.

Entretien 56

je pars du principe que la communication est très importante. [...] j'avais vraiment envie d'une entreprise où il fait bon vivre. Je m'étais dit que « Les personnes autour de moi, il faut que je puisse voir qu'ils aiment leur métier, qu'ils sont contents de venir le matin... ». [...] Pour moi, l'ambiance est importante mais je dirais même plus, c'est l'esprit d'équipe. Ça passe en priorité. [...] C'est quelque chose d'incroyable ici parce que ce ne sont même plus des collègues. Je ne vais pas aller jusqu'à dire « amis ». Mais, ce sont des personnes que je vois effectivement à l'extérieur et certaines personnes font maintenant parties de mon entourage. Et, c'est un plaisir de faire des soirées, parce qu'on en a beaucoup ici. C'est un vrai plaisir d'être avec tout ce monde-là. Il y a vraiment cette convivialité.

Entretien 58

Mes collègues, je les appelle tous les jours. Ça permet aussi de créer un lien en interne. Parce qu'on est tous les jours sur la route. C'est aussi de pouvoir échanger sur des choses qu'ils font bien, des bonnes pratiques. On essaie de se donner pas mal de conseils. Ça permet de créer aussi une bonne ambiance. On s'appelle, on se fait des blagues. C'est bon enfant. C'est sérieux mais tout en restant décontracté. [...] le fait que ce soit une entreprise familiale où l'ambiance de travail est excellente. Quand on va en réunion, c'est bon enfant. Il n'y a personne qui tourne la tête. C'est un groupe où chaque collaborateur amène sa pierre à l'édifice et sa bonne humeur. Ce qui fait que l'ambiance de travail, elle est excellente.

Annexe G14 : Extraits retenus pour le changement de situation personnelle

Entretien 6

Je ne suis plus attachée à la région parce que mes enfants sont grands. Par contre avant, avec les enfants en bas-âge, mes parents m'aidaient beaucoup.

Entretien 8

Depuis que j'ai mon enfant, on se retrouve à trois enfants une semaine sur deux. Donc, je ne pourrais pas être sans cesse sur la route. Puis, ce n'est vraiment pas mon envie. Des horaires compliqués, des horaires décalés ou très tard le soir, « Non ! ». J'ai envie de profiter de mon enfant.

Entretien 23

À la base, je ne souhaitais pas du tout suivre cette voie-là. Mais, pour des raisons personnelles, j'ai dû modifier un petit peu mon parcours. [...] j'ai dû prendre mon frère et ma sœur à charge donc ça à un petit peu changer la donne. J'ai dû travailler rapidement.

Entretien 27

j'ai eu un bébé. Il y a eu quelques difficultés donc j'ai été arrêtée pendant deux ans. [...] j'ai dû m'arrêter parce que j'ai eu une grossesse difficile. Donc, ça a été des arrêts de travail au départ et après je devais m'occuper de mon enfant. Du coup, ça s'est terminé en rupture conventionnelle et je me suis occupée de mon enfant. Suite à ça, une fois qu'il allait mieux, j'ai voulu retravailler. Et, c'est comme ça que je suis arrivée ici. [...] J'aimerais bien avoir d'autres enfants.

Entretien 32

Avec des enfants, on se sent moins disponible par rapport à la société. La priorité, c'est quand même les enfants ! Et, j'ai quitté mon emploi pour un poste à mi-temps pour m'occuper de mes enfants. Au final, je m'en suis occupé à plein temps puisque je n'avais pas de travail. [...] Aujourd'hui, ça influence moins mes choix parce qu'ils sont majeurs.

Entretien 35

J'avais fini mon master et pas de travail. C'est à ce moment-là que mon conjoint est arrivé ici pour continuer ses études dans une autre branche. [...] comme je n'avais plus rien à faire chez moi, je l'ai rejoint. Je me suis dit « Autant tenter l'aventure ! ». C'est par un pur hasard de la vie que je suis arrivée ici.

Entretien 47

À la fin de mon BEP, je suis tombée enceinte. Donc, j'ai eu un bébé et je suis tout de suite partie travailler. Il fallait que je travaille tout de suite.

Entretien 56

Ça change tout d'avoir des enfants. Ça change tout parce que, ce n'est pas que vous avez moins d'ambitions mais vous revoyez à la baisse. En tout cas pour ma part. [...] je vous avoue que des fois je me dis « Si je n'avais pas eu d'enfants, j'aurais mis la barre un peu plus haute au niveau professionnel. ».

Annexe G15 : Extraits retenus pour le changement de situation professionnelle

Entretien 13

Après le licenciement collectif, il a fallu se remettre en question parce que c'était un métier assez spécifique. Techniquement, c'était difficile à valoriser à l'extérieur. [...] Donc, je suis retourné faire de la formation de nouveau dans une Chambre de commerce. [...] J'ai choisi cette formation pour faire le point et réactualiser mes connaissances.

Entretien 29

on a tous fait l'objet d'un licenciement économique. [...] j'en ai profité pour faire du ski. Parce que j'aime beaucoup le ski. Puis après, j'ai trouvé ici. Mais, si c'était à refaire, je ne le referais pas. Ça faisait trop long la transition entre les deux. Parce que j'ai senti pendant les entretiens « Qu'est-ce qu'il a fait pendant un an ? ». Et ça, ce n'est peut-être pas facile à justifier.

Entretien 47

j'ai subi un licenciement économique. Dès mon licenciement, j'ai fait tout de suite une formation en informatique.

Annexe G16 : Extraits retenus pour le choc avec la réalité

Entretien 7

j'avais fait des études dans les espaces verts et la sylviculture. [...] c'est un métier difficile donc j'ai laissé un petit peu tombé [...] Les espaces verts et la sylviculture, c'est un métier assez ingrat qui est pour les passionnés et ce n'était pas vraiment mon cas. [...] j'avais fait parce que j'étais proche de la nature. J'habitais en campagne et tout ça.

Entretien 8

Ma maman était institutrice... enfin, directrice d'école. Donc, je baignais déjà un peu dans l'enseignement. Je m'étais dit « Professeur d'espagnol, c'est bon, c'est moi ! ». [...] j'ai aussi donné des cours dans trois parcours différents. [...] j'ai abandonné le métier d'enseignante. Ça ne m'a pas plu. En fait, je ne parlais trop peu espagnol à mon goût. Parce que j'avais été professeur de français en Espagne, là je pratiquais énormément l'espagnol pour les expliquer les règles de français. Mais, à l'inverse, en France, je faisais la même chose mais en français. Ça ne correspondait plus du tout à mes attentes.

Entretien 38

j'ai voulu expérimenter la fonction d'enseignant. Parce que mes parents sont enseignants. [...] je suis venue pour un remplacement et je me suis retrouvée à donner des cours d'économie à des élèves de lycée et des étudiants en BTS pendant un mois. J'ai fait cette expérience pour voir si ça me plaisait. [...] ça a été plutôt difficile. J'avais des classes de trente élèves. J'avais sept classes différentes avec cinq niveaux différents. Donc, cette expérience m'a permis de me rendre compte que je n'étais pas faite pour ça. Parce qu'il fallait une vraie vocation. [...] J'ai fait de la discipline pendant les cours. [...] je n'ai pas aimé. Ce n'est pas ma vocation.

Annexe G17 : Extraits retenus pour le choix par défaut

Entretien 9

J'ai plutôt fait des choix par obligation. Je n'ai pas été longtemps au chômage, j'ai toujours trouvé du travail. Mais après, ce n'était pas toujours ce que je voulais, ce que je désirais.

Entretien 19

je ne suis pas allée bien loin parce que j'étais perdue, parce que la vie était compliquée. Je n'avais qu'une idée en tête, c'était d'aller travailler. Je voulais sortir de l'école ! C'est un peu personnel mais c'est ça. Donc, j'ai fait un CAP vente. C'était par défaut.

Entretien 30

Je ne savais pas trop ce que je voulais faire. Donc, pour payer mon permis pendant les études, j'allais travailler l'été dans un supermarché. [...] à la fin de mes études le directeur m'a demandé ce que je comptais faire. Et, je ne savais pas du tout. Je voulais faire comme tout le monde, payer ma voiture, mon appartement. Donc, il m'a proposé un contrat de six mois et puis, il m'a embauché. [...] Et puis un jour on m'a proposé un CDI et ça a duré treize ans. [...] Je n'ai jamais eu de rêve professionnel.

Entretien 32

J'étais assistante commerciale dans l'agroalimentaire. Ça n'était pas voulu ce domaine. C'est juste parce que j'ai été prise. J'ai trouvé ce poste avec le Pôle emploi. Et, j'ai été prise. C'était du pur hasard. Ça n'était pas un choix. Je ne cherchais rien en particulier. Je cherchais du travail.

Entretien 46

Je ne savais pas trop. Je tâtonnais. J'ai fait deux ans d'études universitaires en histoire. Après, j'ai fait du droit. Et puis, le fait que financièrement il faut bien vivre, je n'ai pas eu trop le choix. Donc, je me suis dit « Tant pis ! Je vais à l'usine ! ».

Entretien 49

je ne savais pas trop quoi faire mais mon père me disait que « À l'usine, ils embauchaient dans le service technique des BTS en contrôle industriel et régulation automatique. ». Et ne sachant pas trop quoi faire, je suis partie là-dessus vraiment pas dépit ! Vraiment, je ne savais pas trop quoi faire. Ça ne m'emballait pas plus que ça.

Annexe G18 : Extraits retenus pour le contexte économique

Entretien 2

Après l'armée, je pensais très honnêtement faire une carrière dans l'aéronautique. [...] il s'est avéré que je suis sorti de l'armée en juin 1981. Pour vous faire l'histoire, on venait juste d'élire François Mitterrand. Il y avait des entreprises qui étaient un peu frileuses. Il y avait un frein pour que les entreprises embauchent. C'était un peu compliqué. J'ai fait deux mois d'intérim pour tirer des câbles, avant de retrouver un poste. Puis, j'ai eu de la chance et j'ai pu évoluer.

Entretien 3

Avant d'arriver ici, j'ai travaillé dans un autre secteur qui était la viticulture et l'œnologie mais c'était en pleine crise. Les entreprises fermaient à tour de bras. Et, par hasard, je suis venu ici comme opérateur pour monter des palettes sur les cartons. J'ai repris mes études, je suis arrivé ici et je ne suis jamais reparti.

Entretien 31

les maisons de disques se sont effondrées. Dans les années 1980 ou 1990, elles ne se seraient pas intéressées à des artistes qui vendent cinquante mille disques. Et là, elles ont commencé à prendre notre clientèle. [...] le chiffre d'affaires s'effondre. Ça devient de plus en plus dur de se rémunérer. [...] J'ai décidé d'arrêter cette aventure en 2010 et de revenir dans un parcours plus classique, en tant que salarié.

Entretien 35

Avec Pôle emploi, c'était très angoissant. C'était les neuf pires mois de ma vie ! [...] C'était l'angoisse de ne pas retrouver de travail, l'angoisse de se sentir inutile. [...] quand on en a marre de tourner en rond... Je ne voulais pas perdre 400 euros de salaire mais au bout d'un moment, j'ai revu mes ambitions à la baisse. [...] Il n'y a plus personne qui embauche en CDI. Je n'entends personne qui m'a dit « J'ai été embauché directement en CDI. ». Sauf si c'est une personne qu'on connaît, un employeur qu'on connaît déjà. [...] pour les parents, c'est très anxiogène de se dire que son enfant est au chômage. Je pense que c'est très angoissant. Donc, c'est le genre de chose que j'évite d'aborder comme sujet.

Entretien 42

il y avait la peur de ne pas retrouver un emploi. Même s'il y avait moins de chômage, il y en avait quand même.

Entretien 56

Je suis autodidacte. Je n'ai pas de diplôme. J'ai vécu douze ans de ma vie sur une île. Et puis, arrivée à la majorité, il était temps de travailler. Sur une île, c'est un peu petit. On a vite fait le tour. Il y a beaucoup moins d'opportunités. Donc, je suis venu en France quand j'avais 20 ans.

Annexe G19 : Extraits retenus pour un évènement important

Entretien 16

avec mon mari, on était réfugiés politique. [...] Réfugié politique, c'est vraiment un cas où tu n'as plus le droit de revenir dans ton pays d'origine. On a tout laissé là-bas ! [...] quand la guerre a commencé, la France a proposé qu'on soit réfugié politique à près de trente mille personnes. [...] quand tu as vécu quelque chose qui est extrême comme la guerre, après il n'y a rien qui t'empêche d'avancer.

Entretien 22

Là, je m'organise par rapport à ma belle-mère qui est très malade. Elle suit un traitement pour un cancer. Donc, elle veut voir les enfants. Et, j'essaie de ne pas trop changer de rythme pour qu'elle puisse faire ses trucs et voir ses petits-enfants. Elle y tient énormément. [...] ils nous ont dit qu'il lui restait deux ans. On est vraiment centré sur elle en ce moment.

Entretien 23

Le moins intéressant, c'est le côté physique. Quand on doit porter des choses. [...] En plus, côté personnel, j'ai eu un accident de voiture et maintenant mon dos il est encore plus sollicité. Donc, c'est difficile. [...] Là, je suis justement en pleine réflexion parce que suite à mon accident, j'ai toujours mal donc j'en ai un petit peu marre d'avoir mal à cause du côté physique qu'il y a sur la ligne. [...] Justement, je pensais faire un bilan de compétences pour me cibler un peu parce que je sais ce que je ne veux plus mais je ne sais pas trop ce que je veux.

Entretien 43

là, je sors d'un cancer. Donc, j'ai des restrictions. [...] avec ce qui m'est arrivé, je fais mon travail et c'est tout. Je veux me préserver.

Entretien 45

quand j'étais en région parisienne, j'ai perdu un beau-frère là-bas et mon père en même temps. Alors ça, ça m'a... C'est là que je suis revenue ici. Ça m'a changé de... Puis après, je ne suis pas repartie d'ici. [...] Les chefs, ils étaient méchants. On n'avait pas le droit de

relever la tête. On n'a pas le droit de parler. On n'avait le droit de rien faire. Il fallait toujours travailler, travailler, travailler ! Ça, c'était terrible. Mais bon... C'est même là-bas que j'ai eu l'accident avec mon pied. Parce qu'on était toujours persécuté. [...] Il a fallu qu'il m'arrive cet accident pour que je change.

Annexe G20 : Extraits retenus pour les évolutions technologiques

Entretien 16

On a chacun nos limites et moi je connais les miennes. Peut-être que je suis capable de faire encore plus [...] si je veux faire encore plus, ça va me mettre dans une mauvaise position. Parce qu'au niveau de l'informatique ça avance. Il faut être né avec une tablette dans les mains. [...] Nous, notre génération, c'est quand même un handicap. Ce n'est pas automatique. C'est quelque chose qu'on est obligé de faire.

Entretien 29

j'étais dans le monde des jeux vidéo. [...] Ils ont décidé d'anticiper ce que n'avait pas forcément anticipé la musique dans les années 2000, c'est-à-dire la dématérialisation. Tout ce qui était téléchargement, etc. On met ça sur des plateformes et on télécharge. Donc, ils ont anticipé un peu ça et toute l'industrie du jeu vidéo a été un peu écumée. Donc, ils ont fermé la filiale France. On a tous fait l'objet d'un licenciement économique.

Entretien 31

j'ai créé ma première entreprise en 2002. C'était une société de production dans le domaine musical. [...] À un moment donné, les maisons de disques se sont effondrées. Dans les années 1980 ou 1990, elles ne se seraient pas intéressées à des artistes qui vendent cinquante mille disques. Et là, elles ont commencé à prendre notre clientèle. [...] le chiffre d'affaires s'effondre. Ça devient de plus en plus dur de se rémunérer. [...] J'ai décidé d'arrêter cette aventure en 2010 et de revenir dans un parcours plus classique, en tant que salarié.

Annexe G21 : Extraits retenus pour l'orientation scolaire

Entretien 4

La communication m'intéressait à la base mais je n'avais pas de métier où je me suis dit « Je veux être ça ! ». En ayant intégré le monde industriel, on découvre des métiers. Je côtoie beaucoup d'ingénieurs et ça, je n'en ai jamais entendu parler à l'école. [...] j'ai déjà rencontré un conseiller d'orientation mais je n'en ai pas des bons souvenirs. C'était compliqué parce qu'à la sortie du collège, moi je voulais travailler dans le monde des enfants. Je voulais faire un BEP sanitaire et social. Et, on avait des professeurs principaux. Du coup, mon professeur principal a dit « Tu ne vas pas aller faire un BEP, t'es capable de faire autre chose que ça... autre chose de mieux ! ». Genre, c'est dégradant de faire un BEP. À l'époque, c'était ça. Du coup, j'ai fait une seconde générale. Je ne sais pas quoi faire d'autre quoi. Puis, ça ne me plaisait pas et j'ai redoublé ! Et après, je ne savais pas quoi faire. J'étais perdue.

Entretien 12

J'ai eu trois collègues différents, dont le dernier en internat parce que ça n'allait plus. Et, c'est mon père qui m'a envoyé dans la maintenance. Je n'ai pas choisi. C'est juste que j'aime bien la mécanique et mon père m'a envoyé là-dedans parce que le lycée n'est pas loin.

Entretien 13

Dans le cadre d'un parcours inachevé, j'ai fini dans une école d'ingénieur. À l'époque, c'était un cycle de quatre ans avec une CPGE intégrée. Je n'avais fait que deux ans puis j'ai arrêté. [...] Je trouvais que ce n'était pas celle que j'aurais dû faire. J'ai regretté de ne pas avoir fait quelque chose de plus concret, quelque chose orienté terrain comme le BTS ou quelque chose comme ça. La formation, je l'ai sentie très généraliste... trop généraliste ! [...] pour être clair, j'ai toujours été quelqu'un qui n'a pas vraiment trouvé sa voie. Honnêtement, je dis « Chance aux personnes qui savent tôt où elles veulent aller. Bienheureux les personnes qui savent ce qu'elles veulent faire ! ».

Entretien 17

J'ai fait deux secondes générales que j'ai loupées. Une première en économie et l'autre dans un baccalauréat technologique. Mais, c'était encore assez abstrait et je pense que j'étais dans une phase où j'avais besoin de quelque chose de concret. Je ne voyais plus d'intérêt à l'école.

Je n'avais pas forcément d'idée précise. [...] je suis rentré dans le monde du travail. C'est ce qui m'a mis un coup de pied au cul pour continuer et me dire « Ok ! Je veux aller plus loin ! ». En plus, j'avais quand même un bon niveau au baccalauréat professionnel. Ça m'a permis de me raccrocher, de prendre confiance en moi et de trouver des intérêts, de voir ce que c'est que de réellement travailler

Entretien 19

Au départ, je voulais aller dans la coiffure et le professeur disait à mes parents « Il n'y a pas de débouchés ! ». Ma mère, elle a pris peur et m'a dit de faire ça. Quand on est perdu, on ne sait pas. On fait ce que nos parents nous disent.

Entretien 23

Comme il y avait des soucis chez moi, je ne savais pas comment ça allait se passer. J'avais juste envie de partir à l'étranger au début. Et ensuite, quand je savais que j'allais rester c'était plus du médical pour aider. Mais, je pense qu'à la base, quand on est jeune comme ça on n'est pas assez orienté. On ne sait pas trop dans quelle direction on veut aller. Je pense que ce serait bien de travailler là-dessus. Parce que quand on a 15 ou 16 ans, on ne sait pas ce qu'on veut faire de sa vie. Et si on choisit la mauvaise voie, après c'est plus dur de bifurquer.

Entretien 25

J'ai toujours fait de l'agroalimentaire. Au départ, c'était plutôt lié à l'échec scolaire. Je suis parti du collège où je n'étais pas du tout dedans. Je ne voyais pas où ça menait. [...] j'ai loupé mon DNB mais je me suis dit « Il faut quand même que je fasse quelque chose ! ». Donc, je me suis lancé dans un BEP. Là, c'était électrotechnique ou agroalimentaire.

Entretien 28

Je suis arrivée en logistique par hasard. Le BEP comptabilité, c'était aussi par hasard. Je n'aimais pas l'école.

Entretien 29

J'ai un peu un parcours chaotique. J'ai pris mon temps. [...] Je travaillais et j'ai suivi des cours à distance pour obtenir mon baccalauréat comme ça. Derrière, ça m'a permis de prendre conscience que rester à l'école et faire que de l'école toute la journée et pas de pratique, ce

n'était pas vraiment pour moi. La décision que j'ai prise derrière, c'est de faire toutes mes études supérieures en alternance. [...] Pour tout ce qui est choix de formation et pour faire de l'alternance, c'est plus ma mère qui m'a dit « T'as pas envie d'aller à l'école, t'as pas envie de travaillé, fais de l'alternance ! ».

Entretien 30

L'école, je ne tenais pas en place. J'ai toujours été actif. Là, assis sur une chaise pendant des heures, ça n'était pas pour moi du tout. Donc, j'ai fait le CAP et le BEP. Ensuite, j'ai continué en baccalauréat parce que je ne savais pas vraiment ce que je voulais faire. Je n'avais pas de préférence. [...] L'école, je n'en ai pas de mauvais souvenirs finalement. Parce que comme l'école ne m'intéressait pas, j'étais plus avec les copains. Je n'étais pas le bon élève, on va dire. [...] Il n'y a qu'une personne qui m'a conseillée. Quand j'ai fini le collège, mon beau-père, qui était marié avec ma mère, était professeur dans un lycée, là où on habitait. [...] pendant la troisième, il m'a demandé ce que je voulais faire. J'ai dit que je n'en avais aucune idée. Il a dit « Écoute, le général t'es nul. Clairement, ça n'est pas pour toi. Donc, il faut que tu ailles en professionnel. ». Donc, il y avait deux lycées. C'était soit un lycée électrotechnique ou un lycée électronique et il était professeur là-bas. Et, il m'a dit « Je ne te veux pas dans ma classe ! ». Donc, ça a été très simple.

Entretien 32

il y a fort fort longtemps je voulais être professeur de sport. Mais, je ne l'ai pas fait. Je ne sais pas pourquoi. Quand j'étais au collège, je voulais être ou fleuriste, ou professeur sport ou dans l'informatique. Et, par rapport à mes notes du moment je pense, on m'a dit « Tu vas là ! ». Je crois que c'était un professeur qui m'a dit ça. C'était peut-être aussi un peu les parents.

Entretien 42

J'ai arrêté l'école à 16 ans. Parce que j'étais une enfant timide, réservée. J'avais du mal à m'intégrer. Et, ma mère est tombée malade donc j'en ai profité pour arrêter l'école. Mais dès que j'ai arrêté, j'ai été faire des stages tout de suite. J'en ai fait un peu dans tout. [...] j'ai pris ce qu'il y avait au moment où j'étais là. Maintenant, on fait des études en se disant « Je veux travailler dans ça ! ». Mais, à l'époque on prenait ce qui venait. [...] à l'époque on ne m'a pas forcé à rester à l'école. Le jour où j'ai voulu arrêter...

Entretien 44

je voulais être vétérinaire. Mais, je n'ai fait qu'une seule année parce que je n'ai pas passé la deuxième année. Et, c'était éliminatoire il n'y a pas de redoublement possible. Et, j'ai eu une équivalence pour passer directement en deuxième année de licence. Comme c'était la même filière finalement, j'ai pu valider cette année. Donc, j'ai obtenu ma licence. Ensuite... à l'issue d'une licence générale, on n'a pas de métier ! C'est un petit peu compliqué de s'insérer professionnellement.

Entretien 45

Nos professeurs avant, ils nous... On n'était pas bien dirigé comme aujourd'hui. On ne savait tout. Parce maintenant on dira à nos enfants « Faites comme ça, faites comme ça. Ce sera mieux pour vous après ». Que nous avant, on ne nous disait pas ça. On faisait n'importe quoi.

Entretien 46

Je n'ai pas du tout été conseillée ! Je n'ai pas été accompagnée du tout. Quand j'étais à l'université, j'étais même perdue. Quand j'ai fait des études d'histoire ou de droit, j'ai l'impression d'avoir perdu mon temps. Pourtant, j'adore ces disciplines-là. Mais, on n'est pas assez accompagné. On est trop lâché comme ça. C'est dommage. [...] Moi, ma famille elle est d'un milieu d'ouvriers aussi. Pour eux, ça paraissait normal d'aller travailler. C'est vrai que de mon temps, quand on faisait des études, c'était un peu... Ce n'était pas mal vue mais on disait « Il faut que tu ailles travailler ! Faut que tu gagnes ta croûte ! ».

Entretien 47

Disons qu'on m'a plutôt orienté sur ce BEP. C'était les professeurs qui m'ont orienté. J'ai fait le BEP agent administratif et le CAP vente en même temps. On nous laissait miroiter que ça ouvrait des portes pour être employé de mairie ou tout ce qui était administratif. Mais, ça ne m'intéressait pas forcément. [...] Non, personne ne m'a conseillé. Non, non. Non, c'est plutôt moi-même qui ai pris un peu de recul. Quand j'étais à l'école, en ce temps-là on ne tenait pas compte de l'avis des élèves. Ce sont les professeurs qui nous dirigeaient directement.

Entretien 50

la faculté, ça ne m'a pas plu. Le système de la faculté, ce n'est pas pour moi. J'ai arrêté et après j'ai trouvé un BTS [...] J'ai décidé tout seul pour la faculté. Je me suis renseigné lors

des portes ouvertes. Et après, le BTS c'était une copine qui était dans ce BTS-là. Elle m'a dit « Pourquoi tu ne fais pas ça ? C'est bien. ». Et en fait, en regardant ses cours, en regardant ce qu'elle faisait, c'est là que ça m'a plu.

Annexe G22 : Extraits retenus pour les préjugés culturels

Entretien 29

Le jeu vidéo, ça reste détente, loisir. Bien sûr derrière, il y a de très gros enjeux commerciaux. Mais, ça reste quand même de la détente. Ce n'est pas vraiment pris au sérieux. C'est un peu moins sérieux que l'agroalimentaire. Là, le client final qu'on va toucher c'est tout le monde. Donc, on est beaucoup plus exposé. Alors que dans le jeu vidéo, c'est plus un public ciblé. Ça reste un public masculin, d'une certaine tranche d'âge. On peut peut-être leur faire avaler des choses plus facilement. [...] c'est vrai que l'agroalimentaire... [...] c'est moins enfantin que le monde du jeu vidéo.

Entretien 31

j'avais un statut de chef d'entreprise. Mais, le problème c'est que ce statut de chef d'entreprise il n'est pas reconnu en fait. Il est même pénalisant ! [...] on arrive en entretien en disant « J'ai fait ça, ça, ça, ça, ça... ». Et là, « Mais, ça ne m'intéresse pas tout ce que vous avez fait. Vous me donnez mal à la tête. Nous, on veut un contrôleur de gestion, on veut un comptable, on veut un juriste. Là, vous avez touché à tout et vous me donnez mal à la tête. Alors sur quoi vous voulez taper ? La comptabilité ? Bah, vous allez recommencer à l'échelon 1 de la comptabilité ! ». Ça, c'est un peu... c'est un peu l'histoire de ma vie professionnelle.

Entretien 34

Quand on est arrivé ici, mon enfant était petit et j'ai eu beaucoup de mal à trouver une assistante maternelle pour le garder. On n'a fait nos comptes finalement et du coup, j'ai moi-même suivi une formation pour être assistante maternelle. J'ai fait ça pendant neuf ans. [...] le fait de faire ce métier, ça m'a quand même isolé pas mal. Ça m'a coupé du monde. Après, sincèrement les préjugés et les réflexions... ça a été très très dur de... Pour les personnes, le fait que je sois à la maison je ne travaillais pas. [...] tout le monde me disait « T'es folle ! Tu ne retrouveras jamais de poste. Ça va être très dur de retrouver dans le vrai monde du travail. ». [...] Les préjugés venaient de tout le monde ! La famille... la famille, la honte ! Sincèrement, ça a été très très dur.

Annexe G23 : Extraits retenus pour une situation discriminante

Entretien 6

j'ai fait un apprentissage et après j'ai trouvé du travail mais quand ils ont su que j'étais enceinte, ils n'ont pas renouvelé mon contrat.

Entretien 9

Forcément, personne ne voulait quelqu'un enceinte donc j'ai fait de l'intérim. [...] Je n'allais pas leur cacher que j'étais enceinte. [...] si on me pose la question, je ne me vois pas dire aux personnes « Ça ne vous regarde pas ! ». Parce que, ça casse quand même l'entretien !

Entretien 15

Je me suis toujours senti à l'aise dans cette entreprise parce qu'on ne juge pas la personne à sa couleur de peau ou à ses origines. On donne la chance à tout le monde ici, c'est ça qui est bien.

Entretien 24

je connaissais un ingénieur en agroalimentaire qui m'a donné un petit coup de pouce. Et à l'époque, c'était important. Il n'y avait pas la communauté maghrébine qu'il y a aujourd'hui.

Entretien 38

Je suis ingénieure agricole. [...] Mon sentiment d'origine, c'est qu'on serait proche de l'alimentaire. [...] La réalité, c'est qu'on était beaucoup sur un management tenu par des pharmaciens qui faisaient rentrer d'autres pharmaciens. Ils avaient un quota de pharmaciens à respecter. Donc, les ingénieurs agroalimentaires étaient des sous-qualifiés par rapport aux pharmaciens et aux pharmaciennes. Donc, qui dit sous-qualifiés dit sous-représentés, sous-valorisés et puis à faibles potentiels. J'aurais pu avoir des évolutions de postes mais la priorité était donnée aux jeunes pharmaciennes qui sortait d'école alors que moi j'avais sept ans d'expérience. [...] moi, je passais au second plan.

Entretien 45

plus ça allait, plus on vous faisait comprendre que vous étiez un petit peu... Il fallait être plus jeune. À partir de 30 ans, ils commençaient déjà à dire ça.

Entretien 49

Je n'ai travaillé que dans l'agroalimentaire [...] En partant de ma dernière entreprise, j'aurais voulu pouvoir changer de secteur. Et en fait, ce qu'on m'a dit, ce qu'on m'a répondu, c'est que c'était déjà trop tard. On m'a dit « Ça fait dix-sept ans que vous êtes dans l'agroalimentaire, c'est déjà trop tard monsieur ! ». Moi, je voulais faire de la mécanique. Je voulais faire des pièces automobiles ou un truc comme ça.

Annexe G24 : Extraits retenus pour la carrière organisationnelle

Entretien 4

j'ai voulu faire un BTS en communication en alternance et malheureusement, je n'ai pas réussi à décrocher un patron. [...] Puis, en attendant, comme je ne suis pas d'une nature à rester à rien faire, je me suis inscrite dans une agence d'intérim pour laisser passer une année. [...] juste un mois après m'être inscrite en agence d'intérim. Puis, j'y suis toujours. [...] Auparavant, j'ai fait des jobs d'été mais, c'est la première entreprise. [...] j'ai commencé une formation de conducteur de machines. Puis, en 2009, j'ai eu mon CQP⁷⁵ conductrice de machines. La formation a duré un peu plus d'un an. J'ai signé mon CDI à la suite de l'obtention de mon CQP en 2009. [...] j'ai été promue responsable d'une ligne de production. [...] il y a eu un poste en interne de responsable d'équipe de production auquel j'ai postulé et j'ai été retenue. [...] Et là, dans les prochaines semaines, je vais voguer vers de nouvelles fonctions au poste de coordinatrice de performance.

Entretien 7

j'avais fait des études dans les espaces verts et la sylviculture. Donc, ça n'a absolument rien à voir. [...] je manquais un petit peu de motivation certainement. Parce que c'est un métier difficile donc j'ai laissé un petit peu tombé [...] Je ne sais pas ce qui m'a plu dans la logistique. [...] quand je suis arrivé dans ce monde-là on m'a tout de suite considéré comme un adulte. Même si je n'avais que 18 ans, ils m'ont tout de suite pris au sérieux et c'est ça qui m'a plu. [...] quelqu'un avait eu un accident de travail. Je venais pour le remplacer. Ça a duré quelques semaines. Et après son retour, ils m'ont gardé parce que ça se passait bien. [...] J'ai tout fait de la manutention pour la préparation des commandes jusqu'au poste de chef de quai. Et, il y a eu toutes les étapes entre les deux. Ça s'est fait vraiment très progressivement et à chaque fois c'était plus intéressant.

Entretien 10

Avant, j'étais juste opératrice. On m'a proposé de faire une petite formation en interne pour devenir machiniste. Donc, j'ai fait la petite formation et ça s'est super bien passé. [...] C'est

⁷⁵ Certificat(s) de Qualification Professionnelle

l'évolution professionnelle qui est le plus intéressant. Le fait d'avoir pu passer d'opératrice à machiniste et là, de faire une formation pour devenir chef d'équipe. [...] quand j'ai démarré ici en tant qu'intérimaire, je ne pensais pas que j'allais rester autant. Au début, je sortais de l'école. J'avais fait quelques boulots à droite, à gauche. Mais, je ne me suis jamais dit que je verrais ma carrière dans une usine. Et, c'est vrai qu'au fil du temps, c'est l'usine qui m'a fait grandir. Et, j'ai apprécié ça.

Entretien 11

quand je suis rentré dans l'entreprise, j'ai occupé un poste de machiniste. Par la suite, je suis passé conducteur de machine de production. Après, on m'a proposé une formation et je suis passé pilote de ligne automatisée. [...] j'étais dans le bâtiment. Après ça, je suis parti à l'armée. À mon retour de l'armée, ils recrutaient des machinistes avec des compétences techniques. C'était principalement pour faire la maintenance de premier niveau. C'est comme ça que je suis rentré dans l'entreprise. Le but ça n'était pas de rester pendant vingt-neuf ans, ça n'était pas pour rester toute ma carrière. Et après, on m'a permis d'évoluer. [...] il y a eu des formations régulières en management et en communication.

Entretien 14

Tous les critères étaient réunis pour ne pas aller voir ailleurs ! [...] J'ai fait une formation de pâtissier à l'origine. [...] j'ai travaillé un peu en tant qu'ouvrier. Et après, je suis parti à l'armée. Et en revenant de l'armée, comme je ne voulais pas me retrouver au chômage et que j'avais déjà de la famille qui travaillait ici dans l'usine, j'ai demandé si pouvais travailler une petite saison. [...] je suis arrivé ici pour une saison et, en fin de compte, je ne suis jamais reparti. [...] Tous les critères étaient réunis pour ne pas aller voir ailleurs ! [...] le futur projet de reconfiguration de l'usine, moi je vois plutôt ça d'un œil positif. C'est intéressant. On repart un peu avec des yeux d'enfants. C'est une nouvelle évolution. Je suis serein.

Entretien 16

je me suis inscrite en intérim et j'ai été appelée. Je suis arrivée ici. C'était ma première expérience ici. [...] dans mon parcours, j'ai toujours été soutenue pas ma hiérarchie, par mes chefs. [...] j'ai commencé à remplacer le manager pendant ses congés. [...] maintenant que je suis responsable

Entretien 20

j'ai fait un stage de fin d'études dans une industrie agroalimentaire. C'était un stage de six mois qui s'est concrétisé par un CDD puis un CDI. Je suis restée deux ans sur ce poste-là en coordination de projet au siège. Et puis, une place s'est libérée chez un de mes interlocuteurs dans cette usine et j'ai profité de l'opportunité pour passer du siège à l'usine en changeant de région.

Entretien 24

Le truc, c'est qu'à 20 ans et avec le contexte familial qui fait que, on se dit « Ce serait bien aussi de trouver un travail ! ». [...] Donc, je rentre au laboratoire physico-chimique et de j'y prends goût. Je gagne un petit peu d'argent et je me dis « C'est bien, j'ai du travail. On s'en fout des études ! On verra plus tard. ». Et après, les années passent ! [...] C'est la même entreprise. Moi, j'ai tout connu ici. [...] 'étais dans un département d'assurance qualité lors de sa création. [...] j'ai commencé un peu à évoluer dans le département d'assurance qualité où je suis resté une dizaine d'années. C'est là où je suis resté le plus longtemps. [...] je suis parti en production. J'ai été accompagné pendant un an par un tuteur pour devenir pilote de ligne automatisée. [...] on a s'est réorganisé et on est venu me dire « On a besoin de quelqu'un au niveau de la logistique. ». Donc, je suis allé à la logistique.

Entretien 25

Je suis arrivée à l'usine il y a sept ans. Et, c'était mon premier vrai travail après ma sortie d'études. Et maintenant, j'ai évolué un peu au sein de l'entreprise. [...] j'ai proposé de faire une formation sur le lean management. Et après plusieurs entretiens avec mon responsable et la responsable formation, on est parti sur un diplôme qui pouvait me faire évoluer et avoir également ces aspects-là. Donc, on est tombé d'accord. Et là, depuis septembre, je fais un master en génie industriel. [...] je suis une semaine ici et une semaine à la faculté. J'ai la chance de pouvoir faire ça avec l'entreprise.

Entretien 26

À la base, j'étais en stage ici pendant six mois [...] je suis venu ici en sachant qu'il n'y avait pas de possibilité d'embauche derrière. Et finalement, c'est le destin qui a fait que l'usine soit rachetée, qu'il y a eu un projet de reconfiguration et que derrière, ils m'aient proposé ça. [...]

je sais qu'ici il y a des possibilités d'évolution dans le management que ce soit dans la production ou ailleurs.

Entretien 33

j'ai fait tout mon cursus scolaire ici. J'étais en professionnalisation. Puis, ils m'ont fait un CDI. Et, depuis l'an dernier je suis passée assistante commerciale. [...] On m'a dit que j'avais un bel avenir, que j'avais des capacités, que je pouvais faire de belles choses, que j'avais une capacité d'évolution. [...] À long terme, dans quelques années, j'aimerais bien avoir un poste de responsable.

Entretien 48

Depuis quelques temps, je suis détaché à l'entretien du bâtiment, à ma demande. [...] J'ai demandé ce poste parce que j'en avais marre de travailler sur les machines. Je ne suis plus de première jeunesse et il faut toujours être à genoux dans d'eau. [...] Pour pas mal de trucs, je suis un peu la mémoire de l'entreprise. [...] en début de carrière j'ai fait de l'installation de chambres froides. Après, il y a eu l'armée. [...] je suis arrivée dans l'usine en tant qu'électricien-frigoriste. Ils m'ont fait faire de tout. [...] j'ai changé il n'y a pas tellement longtemps. Sinon, j'ai toujours fait de la maintenance. [...] J'ai demandé à changer de poste avant d'avoir mes problèmes de dos.

Entretien 55

J'ai obtenu mon diplôme en juin et je suis rentrée en septembre. [...] Depuis l'âge de mes 16 ans, je travaillais pendant toutes les vacances au supermarché. [...] J'étais un peu perdue sur ce que je voulais faire et j'en ai profité pour dire à mon père « Si tu croises des commerciaux et que tu entends parler d'un poste qui se libère, tu me le dis. ». Il m'a dit « J'ai entendu dire qu'il y avait un poste de promoteur qui se libérait. ». De là, j'ai envoyé ma candidature. [...] j'ai passé l'année dernière ce qu'on appelle un comité de carrière. [...] Profil évolutif : « oui ». Après, il y a aussi le secteur des professionnels qui m'intéresse. J'ai pu être derrière un bar et voir comment était l'ambiance. Ce côté-là m'attire bien ! Sinon, être chef de secteur... toujours en alimentaire !

Annexe G25 : Extraits retenus pour la carrière protéenne

Entretien 2

J'ai fait mon cursus scolaire et mon début de carrière dans l'armée. [...] j'en suis sorti parce que j'en avais un petit peu ras-le-bol. [...] j'ai trouvé une place de régleur dans une usine qui fabriquait des moteurs électriques. Dans cette usine, j'y suis resté vingt-cinq ans. [...] J'ai commencé comme régleur. Ensuite, j'ai été préparateur méthodes. J'ai été technicien en atelier. J'ai été responsable d'équipe. [...] Et, j'ai terminé comme responsable de production. Là, j'ai décidé de partir à l'étranger en 2008. C'était à cause, ou grâce, à une femme. [...] Puis, quand on s'est séparé je suis rentré en France.

Entretien 21

J'ai poursuivi par l'apprentissage parce qu'après deux ans d'apprentissage, je ne me voyais pas pendant deux ans rester 100 % à l'école. [...] En sortant de l'école d'ingénieur, j'ai travaillé pour une société de conseil et d'ingénierie qui m'a envoyé dans l'aéronautique pendant un an. Là, j'avais une casquette qualité. [...] au bout d'un moment, je trouvais que j'avais un peu fait le tour. Et, il y a un cabinet de recrutement qui m'a contacté parce qu'une entreprise voulait arrêter de commander certains produits chez des grands industriels et ils voulaient ouvrir leur petite usine. [...] Il y avait une grosse différence entre le projet qu'on m'avait présenté et la réalité. [...] au bout de deux mois, je leur ai dit que ça ne m'intéressait pas. Et, on a terminé la période d'essai pour qu'ils aient le temps de se retourner et trouver quelqu'un d'autre. Et après ça, je suis arrivé ici. [...] Je cherchais plutôt de la diversité et à me forger une vraie expérience.

Entretien 27

J'étais assistante commerciale pendant trois ans. Suite à ça, j'ai voulu partir pour avoir une expérience à l'étranger. [...] Je suis restée un an là-bas et je suis rentrée en France. J'ai eu une opportunité par mon réseau pour travailler dans une société de service. [...] J'ai fait ça pendant six ans. Suite à ça, j'ai eu un bébé. [...] Quand j'ai repris, je suis arrivée ici. J'avais envie de voir autre chose que l'hôtellerie. Clairement ! Je n'ai pas souhaité reprendre dans la précédente société parce qu'il y avait une mauvaise ambiance. [...] j'ai démissionné. [...] J'ai fait mes recherches sur les réseaux sociaux et j'ai trouvé l'annonce. [...] J'ai été embauchée tout de suite !

Entretien 28

Je suis arrivée en logistique dans l'agroalimentaire en intérim en tant qu'opératrice de saisie. [...] J'ai passé quinze ans dans une grosse entreprise, toujours dans l'agroalimentaire. [...] je suis partie du groupe pour un projet personnel qui n'a pas abouti. [...] Il a fallu que je retrouve du travail, et vite ! Donc, je suis restée. J'ai refait quelques missions et après je suis arrivée ici. [...] J'ai mis mon CV en ligne et on m'a appelé. C'était un cabinet de recrutement qui m'a appelé pour un CDI directement.

Entretien 30

pour payer mon permis pendant les études, j'allais travailler l'été dans un supermarché. [...] à la fin de mes études le directeur m'a demandé ce que je comptais faire. Et, je ne savais pas du tout. Je voulais faire comme tout le monde, payer ma voiture, mon appartement. Donc, il m'a proposé un contrat de six mois et puis, il m'a embauché. [...] C'est moi qui ai demandé à partir. J'ai démissionné. [...] j'avais juste laissé mon CV au promoteur de cette entreprise et il l'a donné au chef de secteur. Puis après, ça a été très vite. J'ai eu deux entretiens et j'ai été pris. [...] je n'avais jamais mes week-ends. J'avais seulement mes dimanches. On travaillait les jours fériés. On travaillait toujours avant Noël. Je trouvais qu'on travaillait beaucoup pour, au final, être payé peu et avec pas tellement d'avantages. [...] Évoluer, ça ne m'intéressait pas. Parce que les responsables sont mal payés et ils ne pointent plus. Ils doivent faire trente-neuf heures et, au final, ils en font beaucoup plus que ça. [...] Inconsciemment, j'ai dû me dire « Le job d'été, il a assez duré ! ». J'ai voulu prendre ma vie en main et professionnellement, je l'ai prise en main et personnellement aussi.

Entretien 31

j'ai toujours voulu créer mon entreprise. Ça a toujours été mon objectif. Donc, j'ai créé ma première entreprise en 2002. [...] le chiffre d'affaires s'effondre. [...] j'ai décidé d'arrêter parce que personnellement ça devenait vraiment compliqué. [...] J'ai décidé d'arrêter cette aventure en 2010 et de revenir dans un parcours plus classique, en tant que salarié. [...] Quand je suis sorti de là, je me suis retrouvé comptable dans la grande distribution. [...] Au bout de quelques mois, j'ai eu un appel de la société d'intérim pour me dire qu'ils cherchaient du monde ici. Et, me voilà ! [...] quand j'ai monté mon entreprise c'était facile pour moi de mettre comptabilité sur le CV. Et ensuite, hop ! On m'a appelé pour des missions d'intérim. [...] je ne sais pas dans quelle mesure quelqu'un qui a un parcours comme moi peut

éventuellement évoluer. [...] Donc, voir si ça se développe ici. Ou sinon, me réorienter complètement.

Entretien 36

J'avais peut-être un intérêt plus marqué par le marketing même si j'ai fait une spécialisation en finance et comptabilité. [...] Je me suis retrouvé à l'étranger. [...] Puis, je suis rentré en France et j'ai été propulsé directeur marketing. [...] Ils m'ont proposé d'ouvrir la filiale à l'étranger. Ce que j'ai fait. [...] j'ai été démarché par un chasseur de tête pour revenir en France travailler dans une société. Ça a été un peu le prétexte pour moi de revenir. Mais, j'en ai profité pour créer ma propre entreprise [...] une petite entreprise qui s'est développée gentiment. Là-dessus, des histoires personnelles sont intervenues. [...] J'ai revendu cette petite entreprise et puis je me suis lancé dans l'assurance de personnes. [...] je me suis retrouvé en transaction-vente en agence immobilière. [...] J'étais toujours en zone urbaine pour des appartements et j'avais envie de changer pour plutôt vendre des maisons. [...] Là, je suis rentré un peu par hasard dans une entreprise qui faisait du téléconseil [...] je suis un petit peu opportuniste. S'il y a quelque chose, je suis capable de changer comme ça. Mais, il n'y a rien de prémédité.

Entretien 37

J'ai travaillé dans une société de service en ingénierie informatique [...] la personne était un peu loufoque. [...] Je me suis dit « Bon attend, je ne vais pas quand même commencer déjà à galérer ! ». [...] c'était la grande explosion de l'informatique. On avait plusieurs clients, on installait le matériel et on faisait du support. J'étais technicien de maintenance. Et derrière, la société a fait faillite. Là, j'ai travaillé dans une société de service en ingénierie informatique de maintenance des gros systèmes. Pareil, la société a tenu cinq ans. J'ai eu deux malchances en fait. [...] j'avais sympathisé avec le directeur technique. Et, on s'est associé pour créer une société. [...] je ne voyais pas trop d'avenir et puis l'ancien président de cette entreprise avait entendu parler de moi en disant « Lui, c'est un bon ! ». [...] il m'a dit « Je cherche quelqu'un comme directeur informatique. ». Je suis venu voir et j'ai pris connaissance de ce qu'il y avait lieu de faire. Ça m'a tenté.

Entretien 39

j'avais comme conviction de continuer de retourner vivre dans mon pays. [...] J'ai eu la chance de trouver une entreprise française qui avait un bureau dans mon pays. [...] je suis parti pour là-bas où un travail m'attendait. Mais, ça s'est très mal passé. Parce qu'entre le discours de l'actionnaire en France et l'état des choses tel qu'il était, ce n'était pas du tout la même chose. Donc, ça a très vite clashé ! Et, je suis parti au bout de quatre mois. Là, j'ai trouvé une autre entreprise française qui était aussi implantée là-bas. Ils cherchaient quelqu'un pour gérer leurs tarifs et les importer dans leurs logiciels. [...] j'ai commencé par rentrer des tarifs et trois mois plus tard, j'étais responsable administratif et financier. Et, un an après j'étais directeur général de l'entreprise sur place et contrôleur de gestion pour la société en France. [...] ils m'ont dit « Au lieu que tu viennes juste former les personnes, pourquoi tu ne viens pas t'installer en France ? Tu pourrais former les personnes et remonter des équipes pour continuer comme avant. ». Donc, j'étais déjà marié à l'époque. J'en ai discuté avec ma femme. Et, c'est arrivé à une période où elle venait de quitter son dernier travail et elle voulait reprendre les études mais elle ne pouvait pas la faire là-bas. Donc, le fait de partir en France ça l'intéressait aussi parce qu'elle pouvait reprendre ses études. [...] comme j'étais aussi ami avec l'ancien actionnaire, on s'est connu comme ça. Donc, il m'a débauché pour venir ici.

Entretien 40

J'ai voulu changer pour une raison toute bête. Je trouvais que je ne gagnais pas assez par rapport au travail que je fournissais. [...] je me suis mis en alternance. Je m'étais mis chez un marchand de poissons. Donc, j'étais deux jours à la faculté et trois jours chez eux. J'ai vu que ça me plaisait bien. Quand j'ai fini, j'ai été les voir et je leur ai demandé « Est-ce que vous embauchez ? ». Ils m'ont dit « oui ». Et, je suis parti comme ça. [...] j'ai demandé des augmentations régulièrement jusqu'à un an avant que je parte. [...] J'ai vu qu'il y avait une opportunité ici. J'avais besoin d'acheter un appartement. J'avais besoin d'avancer dans ma vie personnelle. Donc, je suis parti. [...] je vous le dit honnêtement, si je n'ai pas ce que je demande, je vais voir ailleurs ! [...] J'ai pris les études les plus larges possibles parce que je ne savais pas du tout ce que je voulais faire.

Entretien 49

Je suis arrivé ici en 2016. Avant ça, je n'étais pas très loin d'ici. Géographiquement, j'étais à cinq cents mètres dans une autre entreprise. [...] Je les ai prévenus très très tôt que je voulais

reprendre mes études. Ils m'ont expliqué comment il fallait que je me débrouille. Ils auraient pu me refuser la première fois et ils ne l'ont pas fait. Ça a été accordé tout de suite. [...] Je n'ai jamais cherché de travail ! C'est une très grande chance. Et, je touche du bois. Pourvu que ça dure ! [...] J'ai été démarché par une agence d'intérim. [...] Je pense que la vie professionnelle, elle est basée là-dessus : on rencontre des personnes ! [...] à chaque fois on est venu me chercher. Ici, je n'ai pas postulé mais j'avais quand même fait en sorte d'être visible sur les réseaux adéquats.

Annexe G26 : Extraits retenus pour la carrière sans frontières

Entretien 1

Après, j'ai travaillé en grande distribution. J'étais à l'accueil et je faisais aussi la caisse. J'ai travaillé dans une société d'assurance où je saisisais des remboursements. J'ai travaillé dans une agence immobilière pendant six mois pour un remplacement. [...] Après, j'ai travaillé en tant que téléconseillère. [...] La grande distribution, j'en avais marre de l'accueil et de la caisse. [...] Après, la société d'assurance n'embauchait pas. C'est juste un CDD. Et, téléconseillère, c'était une mission d'intérim pour préparer la saison qui arrivait. [...] je n'ai pas eu d'autres CDI avant.

Entretien 3

Avant d'arriver ici, j'ai travaillé dans un autre secteur qui était la viticulture et l'œnologie mais c'était en pleine crise. Les entreprises fermaient à tour de bras. Et, par hasard, je suis venu ici comme opérateur pour monter des palettes sur les cartons. J'ai repris mes études, je suis arrivé ici et je ne suis jamais reparti.

Entretien 5

j'ai travaillé pour plusieurs entreprises dans différentes activités. Il y a eu de bonnes expériences. [...] après, il n'y a pas eu de poursuite au niveau des contrats, ni de renouvellement. Sinon, le dernier contrat c'était un CDD. Du coup, j'ai fait une rupture au contrat pour venir ici. [...] J'avais envie de travailler. Je n'aimais pas trop l'école. [...] Au début, j'ai travaillé en remplacement dans un cabinet médical. [...] ils n'ont pas pu embaucher. C'est à partir de là où j'ai été en intérim.

Entretien 6

j'ai fait un apprentissage et après j'ai trouvé du travail mais quand ils ont su que j'étais enceinte, ils n'ont pas renouvelé mon contrat. Donc après, c'est partie un petit peu en cacahuètes ! Mais, j'ai toujours trouvé du travail à droite, à gauche. [...] j'ai fait des petits jobs par si, par là. [...] Le travail n'avait aucune importance ! Je commençais au ras les pâquerettes, à la place d'un opérateur. J'étais intérimaire. Je me disais de semaines en semaines « Tant que je reste... je reste ! ».

Entretien 12

je me suis mis sur le marché du travail et deux semaines après, j'ai trouvé un CDD. Parce que la majorité des entreprises ne donnent pas un CDI tout de suite. [...] Au final, après avoir fait un an, on vous dit « Merci, au revoir ! Vous nous avez bien servi ! ». [...] J'ai trouvé un CDI dans l'agroalimentaire. Forcément, c'était intéressant puisque l'entreprise me proposait un CDI. [...] Mais au bout du compte, j'ai dit « Bonjour et au revoir ! ». Parce qu'ils sont deux cent cinquante personnes mais ils sont gérés comme quand ils étaient quarante-cinq, il y a dix ans. Donc, il y a un manque d'organisation qui est assez flagrant. [...] je sais déjà que ça va être très dur de faire ce métier jusqu'à la retraite. Au niveau du dos et des genoux, si je dois être simple technicien de maintenance jusqu'au bout je ne sais pas comment je vais faire.

Entretien 13

je suis rentré dans le monde du travail. Mais avec mon parcours interrompu, j'avais un peu de mal à me vendre sur le marché de l'emploi. [...] j'avais fait une formation de six mois dans une Chambre de commerce pour être un peu plus concret. [...] à la suite de ça, s'est présentée à moi une opportunité. Il y a une usine qui s'est construite en partant de zéro avec un gros investissement dans le milieu de la papeterie, un secteur d'activité dans lequel on forme beaucoup sur le tas. [...] j'ai fait vingt-trois ans chez cet employeur, jusqu'à la fermeture et le licenciement économique collectif [...] je suis retourné faire de la formation de nouveau dans une Chambre de commerce.

Entretien 15

Je suis rentré ici en tant qu'intérimaire dans les années 2000. Puis, j'ai été saisonnier et intermittent. Quatre ans après, je suis passé en CDI. [...] j'ai travaillé dans d'autres entreprises agroalimentaires pendant quatre ans.

Entretien 17

il y a eu un plan social et ils ont revendu l'entreprise. Moi, j'étais en intérim puis en CDD, puis de nouveau en intérim et en CDD pour pouvoir prolonger mon contrat. On a fait ça le plus longtemps possible. Et après, ils ont annoncé qu'ils vendaient et on a arrêté. [...] J'étais en CDD pendant un an et demi et après on était obligé d'arrêter. Ils voulaient m'arrêter six mois pour refaire un CDD après. Mais, pour moi c'était compliqué parce que j'ai eu mon enfant. Je cherchais quelque chose de plus sûre, de plus stable. Et, je me baladais de CDD en

CDD. [...] Je suis parti dans une entreprise en agroalimentaire et j'ai fait chef d'équipe. [...] C'était compliqué pour moi de gérer un management très directif. Et, c'est comme ça que je suis arrivé ici.

Entretien 18

J'ai commencé en intérim. J'étais intérimaire puis après, je suis passé saisonnier. Depuis 2007, j'ai été embauché en CDI. [...] J'ai travaillé dans une agence de voyage et ça se passait bien donc je suis resté. Pendant dix ans, je suis resté travailler là-bas. J'ai arrêté parce que j'étais fatigué.

Entretien 19

La toute première fois que je suis rentrée ici, c'était en 2008 mais je ne suis restée que deux ans et je suis partie. C'était le fait d'être saisonnier, ça ne me convenait pas. [...] J'ai été embauchée dans une autre entreprise pendant douze ans. [...] Et, ça a fermé ! Donc, pendant quelques années j'ai fait de l'intérim [...] J'ai aussi travaillé dans une entreprise qui faisait des produits surgelés mais je préfère venir ici que de travailler au froid. Le froid, ça n'était pas possible ! [...] Avant j'ai aussi travaillé quatre ans dans une autre entreprise où j'étais pendant huit heures dans le noir avec une petite lumière. [...] Mais, c'est horrible ! On commençait à 5 h le matin et il faut tenir à rester dans le noir sans piquer du nez. [...] J'aurais peut-être dû reprendre les études ou faire autre chose mais après tout s'enchaîne vite. [...] C'est bien parce qu'à l'époque quand on était ouvrier on pouvait évoluer. De nos jours, ce n'est plus tout à fait ça. De nos jours, les pilotes de ligne automatisée, ils sont tous embauchés avec des diplômes

Entretien 23

J'ai dû travailler rapidement. Au début, j'ai travaillé dans une usine agroalimentaire pour pouvoir financer mes études. Et après, ça a changé. Quand je suis arrivée dans cette entreprise, j'étais ouvrière, je triais les produits. Et puis, à chaque fois que le chef d'équipe s'absentait, qu'il partait en pause ou quoi, j'allais le remplacer. C'est là qu'ils m'ont proposé de passer chef d'équipe, de m'occuper d'une équipe. [...] En même temps que je travaillais, j'avais aussi un autre petit boulot en restauration. C'était vraiment pour le côté financier. [...] J'ai posé mon CV et ma lettre de motivation. C'est comme ça que je suis rentrée. Je n'avais toujours pas de diplôme ou de formation spécifique. Je suis restée un an et demi. Et après, on

a quitté ma région pour venir ici. [...] j'ai commencé à faire de l'intérim dans la pharmaceutique puis, dans l'agroalimentaire. [...] C'est comme ça que je suis arrivée ici.

Entretien 29

J'ai un peu un parcours chaotique. J'ai pris mon temps. J'ai eu mon baccalauréat en candidat libre. [...] j'ai fait du commerce et du marketing. Et puis, j'ai découvert la logistique un petit peu par hasard en intérim. [...] J'ai fait un an comme ça dans cette entreprise de prêt à porter. À la fin, ils m'ont proposé un CDI. [...] cette fois-ci j'étais dans monde des jeux vidéo. J'ai fait quatre ans chez eux. Et bah... on a tous fait l'objet d'un licenciement économique. [...] Et suite à ça, je suis arrivé ici. [...] je suis arrivé en CDD. Puis, les concours de circonstances... La personne qui m'a formé partait sur le terrain. Donc, j'ai pris sa place. J'ai eu la chance d'arriver au bon moment.

Entretien 34

Comme je suis rentrée en France au milieu de l'année, je ne pouvais pas reprendre mes études à la faculté. [...] J'ai été vacataire pendant quelques mois aux impôts avec ma mère. Ensuite, je me suis inscrite en intérim et je suis rentrée en tant qu'hôtesse d'accueil dans une entreprise. Et, au bout de quelques temps, ils m'ont proposé un CDI. [...] en fin de compte, la société pour laquelle je travaillais a cessé son activité. Du coup, j'ai eu un licenciement économique. [...] Et, une semaine après, je travaillais dans une autre société en vivant avec mon conjoint. [...] pile deux ans après, la société a été placée en liquidation judiciaire alors que j'étais enceinte. [...] Quand on est arrivé ici, mon enfant était petit et j'ai eu beaucoup de mal à trouver une assistante maternelle pour le garder. On n'a fait nos comptes finalement et du coup, j'ai moi-même suivi une formation pour être assistante maternelle. J'ai fait ça pendant neuf ans. [...] Après ces neuf ans, j'avais vraiment le besoin de passer à autre chose, de revoir un peu de monde. [...] je me suis ouverte à pas mal de choses et en quinze jours, j'avais un appel de cette entreprise suite à ma réponse à leur annonce sur le site de Pôle emploi. Et, je suis arrivée ici.

Entretien 35

J'avais fini mon master et pas de travail. C'est à ce moment-là que mon conjoint est arrivé ici pour continuer ses études dans une autre branche. Il a passé un concours et il a été pris dans une école. Donc, comme je n'avais plus rien à faire chez moi, je l'ai rejoint. [...] il fallait

travailler. [...] C'était un CDD de neuf mois. Après, ce n'était pas le travail de mes rêves. Avec la cheffe, on s'est dit « On ne va pas continuer ! ». Mais, comme elle m'avait prévenue assez tôt, j'ai retrouvé quelque chose autre part assez vite en passant par de l'intérim cette fois. J'ai atterri dans une entreprise dans l'agroalimentaire. Et, je suis rentrée là parce qu'ils avaient besoin d'un remplacement pour un congé maternité. [...] Après, je suis passée en CDI parce que l'employeur voulait me garder même s'il savait que la personne allait revenir. [...] J'ai dit « oui » et j'aurais dû dire « non ». Parce que ça ne s'est pas très bien passé. [...] je me suis faite licenciée. [...] j'ai enchaîné sur une période de neuf mois de chômage. Ça, ça n'est pas fun du tout ! [...] Avec Pôle emploi, c'était très angoissant. [...] j'ai trouvé le poste ici. [...] Au départ, c'était un CDD de trois mois qui a été prolongé jusqu'à neuf mois. Puis après, un CDI.

Entretien 38

à l'époque où moi je suis rentrée dans ce groupe, je suis rentrée au service règlementaire. Celle qui m'a recrutée avait un profil agroalimentaire donc elle avait cette ouverture d'esprit des ingénieurs agroalimentaires pouvant potentiellement travailler dans la pharmacie. La réalité, c'est qu'on était beaucoup sur un management tenu par des pharmaciens qui faisaient rentrer d'autres pharmaciens. [...] J'aurais pu avoir des évolutions de postes mais la priorité était donnée aux jeunes pharmaciennes qui sortait d'école [...] Je n'étais pas prioritaire sur les CDI. [...] j'ai voulu expérimenter la fonction d'enseignant. [...] je suis venue pour un remplacement et je me suis retrouvée à donner des cours d'économie à des élèves de lycée et des étudiants en BTS pendant un mois. [...] cette expérience m'a permis de me rendre compte que je n'étais pas faite pour ça. [...] je me suis ouverte à des postes commerciaux. [...] C'est comme ça que je suis tombée sur cette offre ici [...] je suis arrivée dans la région pour suivre mon conjoint et j'étais télétravail au départ.

Entretien 41

J'ai eu neuf mois d'intérim, trois mois de CDD et après j'ai été embauché. [...] J'étais parti dans la carrosserie. J'ai passé mon CAP et je l'ai eu. Pour passer mon baccalauréat, je l'ai loupé. Du coup, là, j'ai arrêté les études. J'ai été m'inscrire dans une société d'intérim. [...] Je suis parti dans une autre mission en intérim. C'était une entreprise qui fait des produits congelés. [...] je suis reparti dans la première entreprise. Entre temps, j'ai eu trois mois de... je n'ai rien fait pendant trois mois. Il n'y avait pas de mission, il n'y avait pas de travail. [...]

c'est la société d'intérim qui m'a donné la mission parce que je les appelais assez souvent. [...] Je demandais à les voir souvent pour leur rappeler que j'avais besoin de travailler. [...] c'est mon père qui m'a fait rentrer dans la première entreprise. Il travaille lui-même là-bas.

Entretien 42

J'ai démarré comme seconde. [...] J'ai arrêté l'école à 16 ans. [...] Mais dès que j'ai arrêté, j'ai été faire des stages tout de suite. [...] j'étais dans une serre avec des plantes. Après, j'ai travaillé dans une salaison pendant trois mois. [...] puis après, j'ai terminé dans une crèche. Je m'occupais des bébés [...] Quand je suis rentrée ici, j'avais une vingtaine d'années. [...] Après, ça a fermé. [...] J'ai su que le bâtiment allait être racheté par une autre entreprise. Donc, j'ai postulé. J'ai attendu puisque j'aurais bien voulu revenir.

Entretien 43

Ça n'était pas spécialement un choix. [...] mon père était déjà mécanicien donc je l'ai suivi. [...] De là, j'ai fait de l'intérim. [...] j'ai arrêté un moment. Et, ma femme était un intérim ici. [...] j'ai candidaté pour prendre le poste en intérim. C'était un an au départ.

Entretien 44

j'ai trouvé un poste dans une société qui fait des produits du terroir [...] La responsable qualité partait en congé maternité donc ils étaient à la recherche d'un remplaçant. [...] C'était vraiment par hasard. Pôle emploi ne m'a pas du tout aidé. [...] la responsable qualité est revenue et ils étaient très contents de mon travail. Du coup, le directeur a prolongé mon contrat. [...] Mais, ça ne s'est pas spécialement très bien passé quand elle est rentrée. [...] mon ancienne boîte était au courant. J'avais gardé contact et je leur avais dit que ça ne se passait pas très bien. [...] il m'a dit « J'ai un projet pour vous, je sais que ça ne se passe pas très bien actuellement dans votre entreprise. Est-ce que vous seriez intéressée ? ». [...] Je me suis dit « C'est l'occasion ! Je m'en vais. ». [...] J'étais là pour un CDD d'un an [...] Et quand son CDD a pris fin, il a recherché du travail et il est arrivé ici. [...] je me suis mise à chercher « le » CDI !

Entretien 45

Normalement, à 14 ans on n'avait pas trop trop le droit de travailler. Mais, si vous avez quelqu'un... Moi, ma famille elle n'était pas trop riche, donc on demandait une dérogation

qui nous permettait d'aller travailler puis d'arrêter l'école. [...] je suis restée longtemps dans le poisson. Après, je me suis mariée. Je suis partie en région parisienne. J'ai travaillé là-bas dans les disques, dans les pièces automobiles. Enfin, j'ai fait un peu de tout. Après, je suis revenue ici et j'ai fait mes deux enfants. Après, quand ils ont été plus grands, je me suis dit « Je vais retravailler un peu ! ». [...] je suis venue ici pour les Noëls qui étaient très dur. [...] je suis un restée un peu en intérim et après, ils m'ont pris. [...] Il y a des emplois où j'ai été parce que j'avais besoin d'argent.

Entretien 50

je suis arrivé ici en tant qu'opérateur en intérim [...] je suis technicien de laboratoire. Mon parcours professionnel m'a emmené dans l'agroalimentaire suite à des difficultés pour trouver un emploi. [...] c'était la galère ! Pour trouver en laboratoire, c'était difficile. Parce qu'il n'y a pas beaucoup de places disponibles. J'ai cherché dans plusieurs domaines. J'ai cherché vraiment partout pendant un an et demi et je n'ai pas trouvé. [...] c'est en recherchant un stage que j'ai trouvé mon premier CDI. Là, je suis arrivé dans une entreprise agroalimentaire.

Entretien 51

sortie de cette formation il fallait que je travaille. J'étais inscrit partout au Pôle emploi, dans les sociétés d'intérim et je postulais en direct aussi. En fait, j'avais fait des stages conserverie et j'avais bien aimé ce milieu-là. [...] quand je suis arrivé ici et que j'ai vu qu'ils cherchaient du monde, qu'ils y avaient peut-être des opportunités... [...] Pôle emploi ne m'a pas accompagné. Dans ces endroits-là, on n'a jamais vraiment été accompagné. Après, dans le monde commercial, on est assez vite lâché parce qu'il faut aller vite travailler.

Entretien 52

j'ai travaillé dans une friterie. C'est un ami à moi qui tiens une friterie. [...] J'ai fait ça pendant un an et demi et après je suis partie à l'usine. J'ai été voir une société d'intérim [...] mon meilleur son frère tient une société de transport. Il m'a dit début octobre « Mon frère cherche des chauffeurs-livreurs, si ça t'intéresse, t'auras un CDI ! ». [...] Et ensuite, après ça je suis reparti travailler à l'usine. [...] j'ai saturé et je lui ai dit « Il faut trouver une solution. ». Il m'a dit « Je te connais, je vais te faire un licenciement à l'amiable. ». [...] je suis parti faire les

marchés avec un cousin à moi. [...] personnellement, ça ne m'a pas plu. En fait, la charge de travail est énorme et quand on voit le rendu à la fin de la semaine [...] j'ai eu mes CACES⁷⁶. J'ai travaillé une semaine pour une société qui a dit qu'ils allaient me rappeler. Ils ne m'ont jamais rappelé. Du coup, j'ai sollicité une autre société d'intérim ou ma belle-sœur travaillait. Elle m'a dit « Je vais te donner un rendez-vous avec ma responsable ressources humaines. Comme ça, si le rendez-vous est positif tu iras travailler dans une industrie agroalimentaire. ». Du coup, je suis rentré ici. [...] Pour mon évolution ici, j'aimerais bien pourquoi pas plus tard avoir le poste de cariste référent titulaire.

Entretien 53

Mes parents ont déménagé dix-neuf fois sur mon parcours jusqu'à mes 18 ans. Parce que mon père était cuisinier sur les chantiers et ma mère, elle le suivait et moi aussi ! [...] j'ai pris tout ce qui venait. J'ai fait beaucoup d'intérim. J'étais porteur dans la viande, j'ai fait de la peinture dans le bâtiment. [...] C'était souvent des contrats de six mois. Dans le charbon, c'était plutôt l'hiver. Quand j'ai travaillé dans les réfrigérateurs. C'était en été. Donc, j'ai fait ça. Et après, j'ai trouvé ici. Je suis rentré en intérim comme manutentionnaire.

Entretien 54

Et après, je suis parti en licence électricité industrielle. Et là, je me suis tapé un mur en mathématiques. [...] J'ai commencé directement par de l'intérim [...] l'entreprise a créé d'autres postes en tant qu'électricien au conditionnement. Et, vu mon diplôme, ils sont venus me chercher. [...] Dès qu'on rentre dans une société d'intérim et qu'on est plutôt un bon élément, on ne court plus après le travail. [...] J'ai eu la chance de venir ici en tant que société extérieure.

Entretien 56

Je suis autodidacte. Je n'ai pas de diplôme. [...] j'ai signé mon premier CDI dans une entreprise, j'y suis restée deux ans. Et au bout de deux ans, on a appris un matin comme ça en arrivant, limite a passait à la radio, que le groupe venait d'être racheté. [...] j'y suis arrivée un petit peu par mes propres moyens. [...] Je ne m'en sens pas capable. Non. Je pense que je

⁷⁶ Certificat(s) d'Aptitude à la Conduite En Sécurité

n'aurais pas la patience de me remettre comme ça dans les études. [...] J'ai des entretiens annuels qui sont très bons. [...] Donc, je me reconforte avec ça.

Entretien 57

je suis parti préparer le CAPES⁷⁷. Et, malheureusement, j'ai échoué. [...] Je suis rentré comme assistant d'éducation dans un établissement scolaire où je suis resté six ans et en même temps, je passais des concours dans la fonction publique. Je reconnais que je ne me suis pas forcément trop investi et je les ai tous loupés ! [...] j'avais tout misé sur le concours de sapeur-pompier professionnel [...] J'ai échoué ! Du coup, ça a été une période un peu difficile de connaître le chômage. [...] j'ai eu la chance d'avoir un ami qui travaillait dans cette entreprise et qui m'a dit, à cette période-là, qu'ils cherchaient un promoteur dans la région. [...] Je vous ai évité tous les petits boulots que j'ai fait en parallèle avant de rentrer dans ce poste. [...] J'espère que vais évoluer dans les prochaines années.

Entretien 58

À la fin de mes deux ans de BTS, on ne m'a pas gardé. Je me suis retrouvé au chômage du jour au lendemain. J'avais la tête au fond du sceau. Je n'ai pas compris pourquoi on ne m'avait pas gardé. [...] j'ai été dans les métiers de la grande distribution. J'ai fait plusieurs grandes enseignes avec des postes en CDI. [...] J'ai commencé comme ça parce qu'il me fallait une rentrée d'argent. [...] je ne trouvais pas mon compte dans ma vie professionnelle et ma vie personnelle. [...] J'ai envoyé mon CV et de fil en aiguille, je suis arrivé à rentrer. Je suis rentré dans l'entreprise. [...] le fait qu'ici on puisse évoluer, c'est aussi une marque de confiance qui est faite au collaborateur.

⁷⁷ Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement du Second degré

Annexe G27 : Extraits retenus pour le plafonnement de carrière

Entretien 8

Je suis arrivée ici, à l'accueil, il y a presque cinq ans. [...] Ça tend à ne plus trop m'intéresser. Ça fait déjà un ou deux ans que j'ai fait le tour et que je cherche autre chose dans la société. [...] À la base, je pensais que c'était un marchepied. J'ai accepté le poste en me disant « Maintenant que j'ai un pied dans la société, peut-être que d'autres choses s'ouvriront à moi ! ». Mais, pour l'instant, je suis toujours à l'accueil ! [...] Je ne me vois pas travailler dans l'export, par exemple. C'est souvent ce qu'on me dit. En fait, ce qui pêche, c'est vraiment l'anglais. Je n'ai pas le niveau ! Je n'ai pas le niveau d'anglais suffisant. [...] j'ai pensé à reprendre les études mais je ne sais pas où en fait.

Entretien 9

J'ai fait un baccalauréat professionnel comptabilité mais je n'ai jamais trouvé de poste dans la comptabilité. [...] j'ai enchaîné sur plusieurs petits boulots en intérim et des petits CDD. [...] En fait, je trouve que c'est compliqué les démarches. On nous donne un dossier et on ne nous explique pas. Ici, on a le droit au CIF⁷⁸ après plusieurs années de travail mais je trouve qu'on n'est pas bien aiguillé. [...] Si je devais reprendre les études, ce serait plutôt dans le médical. Ce serait dans la pharmacie ou dans l'aide à la personne. [...] Je ne sais pas comment on fait ! [...] J'ai plutôt fait des choix par obligation.

Entretien 22

J'étais en filière générale. J'ai travaillé en tant que vendeuse avant pendant un an. Là, je suis passé par un emploi jeune parce que je n'avais pas encore 18 ans. Je suis allé voir un organisme dans les petits quartiers. C'était un truc de jeunes où ils nous proposaient des petits emplois et j'ai fait vendeuse. Et après, je suis arrivée ici. À 18 ans, je suis venue ici. C'était en juillet. J'ai commencé ici en intérim. Après l'intérim, c'était un CDD. Et après, je suis venue ici. Je suis restée bloquée ! [...] J'ai ma belle-mère qui travaille ici. Et, c'est elle qui m'a dit « Va voir la société d'intérim pour t'inscrire parce qu'ils ont besoin de monde ici. ». Elle m'a dit « Tu vas travailler ! ». Donc, je l'ai fait et j'ai été prise. [...] J'avais fait un moment la

⁷⁸ Congé Individuel de Formation

pilote de ligne automatisée mais vu que je n'ai pas les formations... Je n'ai rien ! Du coup, ils m'ont enlevé. Et, j'aurais bien voulu avoir quand même la base, avoir une petite formation dessus pour le remplacer quand il n'est pas là.

Entretien 32

Je suis ici depuis quatorze ans. Je reste ici pour une raison alimentaire. Tout le monde à besoin de travailler. [...] j'ai trouvé du travail dans le commerce. J'étais assistante commerciale dans l'agroalimentaire. Ça n'était pas voulu ce domaine. C'est juste parce que j'ai été prise. J'ai trouvé ce poste avec le Pôle emploi. Et, j'ai été prise. C'était du pur hasard. Ça n'était pas un choix. Je ne cherchais rien en particulier. Je cherchais du travail. [...] On m'a dit « Tiens, il y a ce poste-là dans une carrosserie. Ce garage recherche quelqu'un, une secrétaire à mi-temps. Est-ce que ça t'intéresse ? ». Donc, ils m'ont pris et deux mois après « Au revoir madame ! ». Là, après une période de chômage d'environ une petite année, j'ai fait une formation de comptable et un peu d'intérim aussi. [...] il n'y a pas eu d'évolution depuis que je suis là. Rien du tout ! C'est toujours pareil. [...] Quand il y a eu un remaniement et que deux personnes sont parties, j'ai voulu candidater à un de ces postes mais on m'a dit que je n'avais pas les compétences pour ça et qu'on n'avait pas le temps de me former. Donc, ça ne motive pas ! Ça dé motive ! La première fois, c'était il y a quatre ans. Et l'autre, c'était il y a un an.

Entretien 46

C'était une société d'intérim. Je suis rentrée à la période où il y avait besoin de plus de monde [...] C'était vraiment ma première expérience. Je suis rentrée directement dedans. [...] Moi, ma famille elle est d'un milieu d'ouvriers aussi. Pour eux, ça paraissait normal d'aller travailler. [...] C'était plus une question financière. [...] je sais que ne je finirai pas ma vie ici. Ça, c'est clair ! Parce que physiquement, c'est pénible et financièrement, on n'est pratiquement pas payé. [...] Ils ne diraient pas « On reconnaît que vous êtes fatigués, on sait que vous avez fait du boulot difficile, on va vous donner un peu plus ! ». C'est ça. C'est un manque de reconnaissance. [...] j'ai eu mon entretien hier. Je pense que je demanderais peut-être pour faire une formation en toilettage ou quelque chose comme ça. Dans le monde animalier en tout cas. [...] Après, il faut sauter le pas ! C'est aussi l'argent, la peur d'être en manque. Il faut payer les factures, il faut payer tout ça. Je pense que peut-être, d'ici une dizaine d'années... peut-être...

Entretien 47

quand j'entends les personnes parler à la télévision, j'ai l'impression qu'à 51 ans je ne peux pas faire autre chose. [...] J'aurais aimé faire un autre métier. Faire quelque chose de complètement différent, comme travaillé dans l'aide à la personne. Je me pose la question... [...] C'est plutôt un besoin de changement. Là, ça va faire douze ans que je suis à ce poste et vingt-et-un ans que je suis dans la société. Et là, je commence à m'ennuyer dans mon travail depuis déjà trois ou quatre ans. [...] c'est que j'ai l'impression d'être déjà trop vieille. C'est un petit peu l'aventure donc « Est-ce que je ne vais pas me casser la figure ? ». [...] C'est le fait de quitter un emploi que je connais pour aller vers quelque chose de nouveau. C'est le fait de sauter le pas sans savoir s'il y a quelque chose derrière.

Annexe H : Synthèse des entretiens par profil individuel

N°	Profil individuel	Métier actuel	Ancre(s) de carrière
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise 	Animatrice des ventes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique ▪ Identité ▪ Travail d'équipe
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 3 ▪ Cadre 	Responsable maintenance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Travail d'équipe
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise 	Formateur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Stabilité professionnelle ▪ Variété
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Agent de maîtrise 	Pilote de ligne automatisée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Variété ▪ Employabilité
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Employée 	Chargée d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique
6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Agent de maîtrise 	Gestionnaire d'atelier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Identité
7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	Technicien logistique et adjoint du chef d'équipe logistique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Variété ▪ Identité ▪ Travail d'équipe
8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Employée 	Chargée d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique
9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Employée 	Chargée d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Variété
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 1 ▪ Ouvrière 	Opératrice de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Stabilité professionnelle ▪ Travail d'équipe
11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Agent de maîtrise 	Pilote de ligne automatisée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique

N°	Profil individuel	Métier actuel	Ancre(s) de carrière
12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 5 ▪ Employé 	Technicien de maintenance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	Pilote de ligne automatisée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Stabilité professionnelle ▪ Travail d'équipe
14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	Conducteur de machine de production et adjoint du pilote de ligne automatisée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	Conducteur de machine de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Stabilité professionnelle ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
16	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 1 ▪ Agent de maîtrise 	Pilote de ligne automatisée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Stabilité professionnelle ▪ Travail d'équipe
17	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	Coordinateur amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
18	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Ouvrier 	Conducteur de machine de production et adjoint du pilote de ligne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction
19	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrière 	Conductrice de machine de production et adjointe du pilote de ligne automatisée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Mode de vie
20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	Cheffe de projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Variété ▪ Mode de vie
21	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	Responsable de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Stabilité professionnelle ▪ Variété
22	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 1 ▪ Ouvrière 	Opératrice de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Travail d'équipe

N°	Profil individuel	Métier actuel	Ancre(s) de carrière
23	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Ouvrière 	Conductrice de machine de production et adjointe du pilote de ligne automatisée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Employabilité
24	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 3 ▪ Agent de maîtrise 	Technicien logistique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Stabilité professionnelle ▪ Variété ▪ Internationalité
25	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	Coordinateur amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
26	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	Ingénieur de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
27	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Employée 	Assistante commerciale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Variété ▪ Internationalité ▪ Travail d'équipe
28	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Agent de maîtrise 	Gestionnaire comptes clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
29	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	Gestionnaire comptes clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Agent de maîtrise 	Promoteur des ventes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Sécurité géographique ▪ Défi ▪ Mode de vie ▪ Identité
31	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Entrepreneuriat ▪ Mode de vie
32	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Employée 	Aide comptable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Travail d'équipe
33	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 7 ▪ Employée 	Assistante commerciale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Internationalité ▪ Travail d'équipe

N°	Profil individuel	Métier actuel	Ancre(s) de carrière
34	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Employée 	Assistante commerciale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Internationalité ▪ Travail d'équipe
35	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	Responsable services clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Internationalité ▪ Travail d'équipe
36	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 6 ▪ Employé 	Assisant commercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique ▪ Entrepreneuriat ▪ Variété ▪ Mode de vie
37	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 5 ▪ Cadre 	Directeur informatique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique ▪ Entrepreneuriat ▪ Variété ▪ Mode de vie
38	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	Responsable marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique ▪ Variété ▪ Internationalité ▪ Travail d'équipe
39	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	Responsable contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Variété ▪ Internationalité
40	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	Responsable export	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
41	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	Opérateur de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Mode de vie ▪ Travail d'équipe
42	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Agent de maîtrise 	Contremaîtresse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique
43	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	Chauffeur-livreur préparateur de commandes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique
44	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	Responsable qualité, hygiène, sécurité et environnement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique
45	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 1 ▪ Ouvrière 	Contrôleuse de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique

N°	Profil individuel	Métier actuel	Ancre(s) de carrière
46	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Ouvrière 	Opératrice de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Sécurité géographique
47	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Agent de maîtrise 	Adjointe du responsable de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Variété
48	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	Technicien de maintenance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique
49	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Cadre 	Responsable de site industriel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Sécurité géographique ▪ Variété
50	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise 	Pilote de ligne automatisée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Identité ▪ Travail d'équipe
51	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Ouvrier 	Opérateur de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
52	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Ouvrier 	Magasinier cariste	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Variété ▪ Identité ▪ Travail d'équipe
53	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 1 ▪ Agent de maîtrise 	Contrôleur de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
54	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise 	Technicien de maintenance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Travail d'équipe
55	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise 	Promotrice des ventes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Défi ▪ Identité
56	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 1 ▪ Agent de maîtrise 	Gestionnaire comptes clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
57	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	Promoteur des ventes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Sécurité géographique ▪ Défi ▪ Mode de vie ▪ Identité

N°	Profil individuel	Métier actuel	Ancre(s) de carrière
58	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Employé 	Promoteur des ventes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Variété ▪ Mode de vie ▪ Identité ▪ Travail d'équipe

Annexe I : Estimation du seuil saturation théorique

Entretien	Information(s) recueillie(s)	Critère(s) d'échantillonnage
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancre d'identité ▪ Ancre de sécurité géographique ▪ Ancre de travail d'équipe ▪ Carrière sans frontières 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancre de compétence de direction ▪ Ancre de stabilité professionnelle ▪ Carrière protéenne ▪ Contexte économique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 3 ▪ Cadre
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancre de variété 	
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancre d'employabilité ▪ Carrière organisationnelle ▪ Orientation scolaire 	
5		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Employé
6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changement de situation personnelle ▪ Situation discriminante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CITE 2
7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choc avec la réalité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouvrier
8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plafonnement de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CITE 6
9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix par défaut 	
10		<ul style="list-style-type: none"> ▪ CITE 1
11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancre de compétence technique et fonctionnelle 	
12		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15-24 ans
13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changement de situation professionnelle 	
16	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évènement important ▪ Évolutions technologiques 	
19	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancre de mode de vie 	
20		<ul style="list-style-type: none"> ▪ CITE 7
24	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancre d'internationalité 	
29	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préjugés culturels 	
30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancre d'autonomie et indépendance ▪ Ancre de défi 	
31	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancre d'entrepreneuriat 	

Annexe J : Procédure d'enquête sur SurveyMonkey

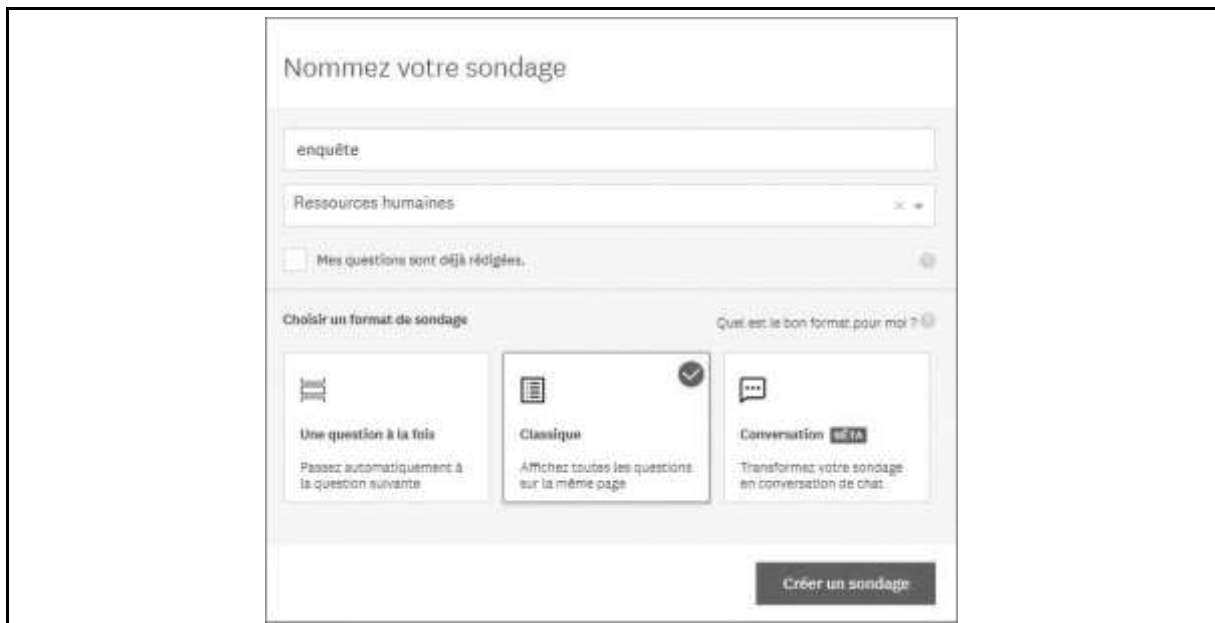
La connexion au site SurveyMonkey

- Rendez-vous sur le site : <https://fr.surveymonkey.com/user/sign-in/> ;
- Créer un compte ou saisissez vos identifiants :



La création d'un sondage

- Cliquer sur « Créer un sondage à partir de zéro » et nommer le sondage :
- Choisir le format « Classique » et cliquer sur « Créer un sondage » :



La construction du questionnaire

- Saisir le texte, saisir les réponses possibles et cliquer sur « Option » ;
- Cocher la case « Exiger une réponse à cette question » et sélectionner « Exactement : 1 » puis, cocher la case « Modifier la mise en page pour l’affichage des choix » et sélectionner « Horizontale » :

The image shows a three-part interface for configuring a questionnaire question. The top part is the main editor, the middle part is the 'Options' tab, and the bottom part is a preview of the question.

Top Panel (Main Editor):

- Question text: "Je n'accepterais un poste de direction que s'il se trouve dans mon domaine d'expertise."
- Buttons: "Cases à cocher", "Questions suggérées", "Ajouter une option de réponse + Autre + ou en change de commentaire", "Question suivante", "Annuler", "Enregistrer".

Middle Panel (Options Tab):

- Checked: "Exiger une réponse à cette question".
- Numbers de choix auxquels les participants doivent répondre: "exactement" (dropdown), "1" (input).
- Message d'erreur: "Cette question nécessite une réponse."
- Checked: "Modifier la mise en page pour l'affichage des choix".
- Layout: "Horizontale" (selected), "1 colonne", "2 colonnes", "3 colonnes".
- Other options: "Répartir de manière aléatoire, trier ou inverser l'ordre des choix", "Modifier la mise en page de la question", "Activer le test A/B de texte pour la question (attribution aléatoire)".
- Buttons: "Question suivante", "Annuler", "Enregistrer".

Bottom Panel (Preview):

* 1. Je n'accepterais un poste de direction que s'il se trouve dans mon domaine d'expertise.

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord

La collecte de données

- Cliquer sur « Ajouter un nouveau collecteur » et sur « Collecteur de lien Web » ;
- Nommer le questionnaire et copier le lien pour l'envoyer par e-mail :

The screenshot shows the SurveyMonkey interface. At the top, there is a navigation bar with the following steps: Résumé, Concevez un sondage, Aperçu et score, Collectez les réponses, Analysez les résultats, and Présentez les résultats. The main area is titled 'Collecteurs de sondage' and features a table with columns for 'Pseudonyme', 'Statut', and 'Réponses'. To the right, there is a dropdown menu 'Ajouter un nouveau collecteur' with the following options: Collecteur de lien Web, Collecteur d'email, Acheter des réponses, Publier sur les réseaux sociaux, Collecteur de site Web, SDK pour appareils mobiles, Facebook Messenger, and Sondage en mode kiosque. Below this, the 'lien_questionnaire' page is shown, displaying the URL 'https://fr.surveymonkey.com/r/TJDFKJ' and buttons for 'Personnaliser', 'Copie', and 'Télécharger le code QR'.

L'exportation des données

- Cliquer sur « Enregistrer sous » et sur « Fichier d'exportation » ;
- Sélectionner le format d'exportation :

The screenshot shows the SurveyMonkey interface. At the top, there is a navigation bar with the following steps: Résumé, Concevez un sondage, Aperçu et score, Collectez les réponses, Analysez les résultats, and Présentez les résultats. The main area is titled 'EXPORTATIONS' and features a section for 'FONCTIONNALITÉ PAVANTE' (Premium Feature) with the text 'Exportez vos données de sondage au format .PDF, .XLS, .CSV, PPTX ou SPSS.' and a 'S'abonner' button. To the right, there is a dropdown menu 'Enregistrer sous' with the following options: Lien de données partagées, Nouvelle vue, and Fichier d'exportation.

Annexe K : Synthèse des questionnaires par profil individuel

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Créativité ▪ Service et dévouement ▪ Défi ▪ Employabilité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Travail d'équipe
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseau
6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique ▪ Mode de vie ▪ Réseau
7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Sécurité géographique ▪ Service et dévouement ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 5 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique
9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service et dévouement ▪ Employabilité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie
14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Service et dévouement ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
16	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 5 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Employabilité
17	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 5 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle
18	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
19	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Entrepreneuriat ▪ Créativité ▪ Service et dévouement ▪ Variété ▪ Défi ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
21	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 6 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie ▪ Travail d'équipe

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
22	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
23	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie
24	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Mode de vie
25	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Travail d'équipe
26	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service et dévouement
27	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie ▪ Travail d'équipe
28	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique
29	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 5 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Travail d'équipe
30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Compétence de direction
31	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Employabilité
32	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Service et dévouement
33	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Défi ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
34	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
35	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Autonomie et indépendance ▪ Entrepreneuriat ▪ Service et dévouement ▪ Travail d'équipe
36	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
37	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
38	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
39	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique ▪ Service et dévouement ▪ Mode de vie ▪ Employabilité
40	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
41	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 3 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identité ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
42	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 3 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Travail d'équipe
43	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Réseau
44	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Service et dévouement ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
45	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
46	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie
47	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
48	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie
49	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 5 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie
50	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie
51	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance
52	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 1 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Travail d'équipe
53	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 1 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Travail d'équipe
54	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Travail d'équipe
55	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 1 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
56	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Créativité ▪ Mode de vie ▪ Employabilité

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
57	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique
58	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 1 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créativité
59	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 1 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Entrepreneuriat ▪ Mode de vie
60	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 1 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle
61	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique
62	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 1 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
63	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 1 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique
64	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie ▪ Identité ▪ Travail d'équipe
65	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Mode de vie ▪ Travail d'équipe
66	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Identité ▪ Travail d'équipe
67	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 1 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Travail d'équipe
68	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 1 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
69	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 1 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
70	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Service et dévouement ▪ Mode de vie
71	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 1 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
72	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 1 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle
73	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
74	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 2 ▪ Employé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrepreneuriat ▪ Mode de vie ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
75	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Défi ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Célébrité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
76	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Employé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
77	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Stabilité professionnelle ▪ Service et dévouement ▪ Employabilité ▪ Réseau
78	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Entrepreneuriat ▪ Mode de vie ▪ Réseau
79	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 1 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Entrepreneuriat ▪ Créativité ▪ Employabilité ▪ Réseau
80	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 3 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
81	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique
82	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créativité ▪ Employabilité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
83	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 1 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Employabilité
84	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique ▪ Travail d'équipe
85	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
86	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 3 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Service et dévouement ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
87	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Mode de vie
88	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 2 ▪ Employé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie
89	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Employé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie ▪ Travail d'équipe
90	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Sécurité géographique ▪ Service et dévouement
91	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internationalité ▪ Célébrité ▪ Réseau
92	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 1 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
93	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 5 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Internationalité ▪ Travail d'équipe
94	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique
95	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle
96	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
97	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Travail d'équipe
98	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
99	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Autonomie et indépendance ▪ Sécurité géographique ▪ Créativité ▪ Service et dévouement ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
100	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique ▪ Travail d'équipe
101	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Ouvrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie
102	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Mode de vie ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
103	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Variété ▪ Défi ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Célébrité ▪ Travail d'équipe

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
104	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
105	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Mode de vie ▪ Réseau
106	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 5 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
107	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Défi ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
108	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 3 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service et dévouement ▪ Célébrité
109	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie ▪ Travail d'équipe
110	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique ▪ Mode de vie
111	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 3 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Identité
112	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 5 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie ▪ Travail d'équipe
113	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Service et dévouement ▪ Variété ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Internationalité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
114	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 3 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
115	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 3 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Mode de vie ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
116	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Mode de vie
117	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Mode de vie
118	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Service et dévouement
119	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Service et dévouement ▪ Défi ▪ Employabilité ▪ Internationalité ▪ Célébrité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
120	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Travail d'équipe
121	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 2 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique
122	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction
123	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
124	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance
125	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
126	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Service et dévouement ▪ Variété ▪ Défi ▪ Employabilité ▪ Internationalité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
127	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 3 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Créativité ▪ Service et dévouement ▪ Employabilité ▪ Internationalité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
128	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrepreneuriat ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
129	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Défi ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
130	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
131	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Travail d'équipe
132	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie ▪ Travail d'équipe
133	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique ▪ Mode de vie ▪ Travail d'équipe
134	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Mode de vie
135	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
136	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie
137	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction
138	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
139	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle
140	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 3 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
141	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 6 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Stabilité professionnelle ▪ Service et dévouement ▪ Variété ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
142	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Défi ▪ Mode de vie ▪ Identité ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
143	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie
144	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Travail d'équipe
145	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie ▪ Internationalité
146	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 5 ▪ Employé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service et dévouement ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
147	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Service et dévouement ▪ Mode de vie
148	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique
149	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie
150	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
151	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 7 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode de vie ▪ Réseau
152	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Mode de vie
153	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Entrepreneuriat ▪ Service et dévouement
154	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Mode de vie
155	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Employée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité géographique
156	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Entrepreneuriat ▪ Variété ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
157	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 5 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créativité

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
158	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et fonctionnelle ▪ Compétence de direction ▪ Autonomie et indépendance ▪ Variété ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Célébrité
159	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Mode de vie
160	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 5 ▪ Ouvrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Travail d'équipe
161	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 15-24 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Service et dévouement ▪ Mode de vie ▪ Travail d'équipe
162	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service et dévouement ▪ Défi ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
163	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
164	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
165	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
166	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Service et dévouement ▪ Mode de vie ▪ Travail d'équipe
167	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 3 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Variété
168	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Service et dévouement ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
169	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 3 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Mode de vie ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
170	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
171	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique ▪ Variété ▪ Mode de vie ▪ Identité ▪ Travail d'équipe
172	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Service et dévouement ▪ Employabilité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
173	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variété ▪ Travail d'équipe
174	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence de direction ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
175	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Mode de vie ▪ Internationalité ▪ Travail d'équipe
176	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 6 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service et dévouement ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
177	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité professionnelle ▪ Mode de vie ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe
178	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variété ▪ Employabilité ▪ Travail d'équipe
179	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe
180	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service et dévouement ▪ Variété

N°	Profil individuel	Ancre(s) de carrière
181	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 25-49 ans ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variété
182	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 5 ▪ Agent de maîtrise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie et indépendance ▪ Stabilité professionnelle ▪ Sécurité géographique
183	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Femme ▪ 50 ans ou plus ▪ CITE 7 ▪ Cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Employabilité ▪ Réseau ▪ Travail d'équipe