



**HAL**  
open science

# Structuration du cycle de carrière objectif et du cycle de carrière subjectif: perspectives pour les seniors, Etude à partir du cas Worldwide Express

Ramin Mahmoudi

## ► To cite this version:

Ramin Mahmoudi. Structuration du cycle de carrière objectif et du cycle de carrière subjectif: perspectives pour les seniors, Etude à partir du cas Worldwide Express. Gestion et management. Université Paris 10 Nanterre, 2012. Français. NNT: . tel-03560076

**HAL Id: tel-03560076**

**<https://hal.science/tel-03560076>**

Submitted on 7 Feb 2022

**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.

UNIVERSITE PARIS X - NANTERRE LA DEFENSE

Ecole doctorale «Économie, Organisations, Société »

Centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies (CEROS)

**THESE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**

préparée et soutenue publiquement le 29 octobre 2012 par

**RAMIN MAHMOUDI**

---

**STRUCTURATION DU CYCLE DE CARRIÈRE OBJECTIF ET DU CYCLE DE CARRIÈRE**

**SUBJECTIF : PERSPECTIVES POUR LES SENIORS**

**ÉTUDE A PARTIR DU CAS WORLDWIDE EXPRESS**

---

**JURY**

Directeur de thèse	<b>Eric PEZET</b> Professeur des Universités, Université de Paris Ouest-Nanterre La Défense
Rapporteurs	<b>Alain ROGER</b> Professeur des Universités, I.A.E. Lyon <b>Yvonne GIORDANO</b> Professeur des Universités, Université de Nice Sophia-Antipolis
Suffragants	<b>Loïc CADIN</b> Professeur à l'ESCP-EAP <b>Jean-Yves DUYCK</b> Professeur des Universités, Université de La Rochelle



*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 .*



*A mes parents.*

*A mon cousin, Benjamin (14/05/2003 –  
08/02/2012), parti beaucoup trop tôt.*



## REMERCIEMENTS

J'achève ce travail de recherche avec beaucoup d'émotion. Quatre années se sont écoulées depuis le démarrage de cette thèse. Ces quatre années ont été parsemées de moments de doutes, de remise en question, mais aussi de moments de joie et de grandes satisfactions. Ce travail n'aurait pu aboutir sans l'aide et le soutien de nombreuses personnes. Qu'elles puissent trouver ici l'expression de ma profonde gratitude et de ma sincère reconnaissance.

Ma première pensée s'adresse à mon directeur de thèse, le Professeur Eric Pezet. Son questionnement constructif et ses conseils avisés m'ont permis de prendre le recul nécessaire pour avancer dans mes réflexions. Je sortais de chacun de nos rendez vous avec de nouveaux éclairages et davantage de motivation. Je le remercie énormément et très chaleureusement pour sa patience et sa très grande disponibilité.

Je remercie les Professeurs Yvonne Giordano, Alain Roger, Loic Cadin, et Jean-Yves Duyck qui m'ont fait l'honneur de faire partie de mon jury et pour avoir accepté d'évaluer mon travail. Mes remerciements s'adressent, particulièrement, aux Professeurs Yvonne Giordano, et Loic Cadin pour leur regard critique porté au cours des échanges que nous avons eus : leur expertise m'a permis d'enrichir mes travaux.

Cette thèse n'aurait jamais été possible sans l'accès au terrain permis par Worldwide Express. Je souhaite, à cet égard, remercier l'équipe du service des ressources humaines. Merci, notamment à Sophie M., Murielle B., Carole H., Céline R., Mohamed M. et Marie José W. pour m'avoir fait confiance, pour l'autonomie dont ils m'ont laissé disposer et pour la qualité de nos échanges. Je tiens, également, à remercier l'ensemble des personnes ayant été sujettes à l'étude que ce soit par le biais des entretiens ou des observations effectués, notamment pour le temps qu'ils m'ont consacré et pour leur coopération.

Les Professeurs Georges Bobowski et Pierre-Loup Lesaffre ont été d'une aide précieuse. Je leur suis très reconnaissant de m'avoir permis d'intégrer l'IUT de l'Université de Lille 1 où j'ai développé, au cours de ces deux dernières années, mes compétences d'enseignant.

Mes remerciements s'adressent aussi à mes amis et ma famille qui m'ont soutenu, chacun à leur manière, tout au long de ces quatre années. Merci à Pauline Blangenois, Jonathan Robitaille et Romain Victor pour leur fastidieux travail de relecture et pour le sérieux avec lequel ils l'ont mené.



Enfin, je ne peux clôturer mes remerciements sans témoigner de mon immense gratitude et de mon indéfectible reconnaissance envers mes parents. Ils m'ont encouragé, sans relâche, tout au long de ce travail de recherche : du commencement à la finalisation. J'ai cherché à leur rendre hommage à travers ce travail : ils ont été ma source d'inspiration, notamment dans le concept de « seconde carrière ». Je souhaite les remercier tout particulièrement pour leur bienveillance, pour leur écoute et leur soutien au quotidien. Du fond du cœur, je les remercie pour tout.

## SOMMAIRE

Remerciements.....	7
<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
<b>Partie 1 - Elaboration du cadre conceptuel.....</b>	<b>25</b>
Chapitre 1 - Dimensions de la carrière .....	27
Chapitre 2 – Étapes de carrière.....	69
Chapitre 3 – Gestion de carrière des seniors.....	107
<b>Partie 2 - Méthodologie de recherche .....</b>	<b>147</b>
Chapitre 1 - Objet de recherche .....	149
Chapitre 2 – Étude de cas : Worldwide Express.....	179
Chapitre 3 - Méthodologie de collecte et d’analyse des données .....	231
<b>Partie 3 - Analyse des données et résultats.....</b>	<b>277</b>
Chapitre 1 - Des incidents critiques de carrière comme éléments déclencheurs.....	279
Chapitre 2 – Structuration du cycle de carrière objectif et du cycle de carrière subjectif.....	303
Chapitre 3 – Analyse des carrières objectives et subjectives en fonction des attributs des individus.....	409
<b>Conclusion .....</b>	<b>443</b>
Bibliographie.....	477
Table des matières détaillée .....	495
Table des illustrations .....	501
Annexe .....	513



---

## **INTRODUCTION**

---



Le mot carrière vient du latin « *carrus* » qui signifie char. Peu à peu, « *carrus* » s'est transformé en « *carriara* » : carrière ou chemin. La carrière peut être définie comme « *une vie professionnelle considérée comme un ensemble d'étapes à parcourir* » (Petit Larousse 2010). Ainsi définie, la carrière paraît être un cheminement paisible or, comme le montre le récit suivant de Hall (2004, p. 2), elle peut aussi être marquée par des bifurcations rapides et mêmes brutales :

*« Mon père avait une formation d'ingénieur et a débuté sa carrière dans une grande organisation dans différents postes techniques et de management. À ses 40 ans, il gagnait beaucoup d'argent dans un cabinet de conseil en management. Son principal projet, avec une société automobile américaine, exigeait qu'il passe le plus clair de son temps à Toledo. Il vivait au Club Toledo et revenait à la maison voir sa famille dans le New Jersey tous les 15 jours. Pour rentrer, il prenait fréquemment un avion dont le principal arrêt était à Philadelphie, en continuant à destination de Newark, il était quasiment vide. À travers ses nombreux voyages, il avait fait connaissance avec l'équipage grâce aux conversations tenues dans cet avion très calme entre Philadelphie à Newark. Un vendredi, il a dû travailler tard et il a raté l'avion, il a donc pris le train de nuit. Il arriva à la maison samedi et il apprit aux informations que son avion s'était écrasé vendredi soir entre Philadelphie et Newark. Les seules personnes à bord, les membres de l'équipage, étaient tous mortes. Après cela, il a quitté son emploi. Il a restructuré sa vie autour de sa famille. Il a créé une entreprise dans le conseil qu'il pouvait gérer de la maison. Je me souviens de ces jours d'été quand j'étais adolescent quand il venait me demander ce que je voulais faire au cours de la journée. Dans un premier temps, je disais que je souhaiterais probablement jouer au baseball avec mes amis, mais il insistait et me disait : "Non, que ferais-tu si tu pouvais faire ce que tu voudrais ?" ; je disais quelque chose comme "Eh bien, j'aimerais bien prendre le bateau, descendre la côte et pêcher toute la journée". Il me répondait : "allez, on y va !". Cela ne se produisait pas tout le temps, mais j'ai eu le droit à beaucoup de jours comme cela. Ma mère avait commencé sa carrière comme infirmière à l'hôpital Columbia à New York. Elle aimait son travail et ses collègues. Après ma naissance, nous avons déménagé dans une petite ville près du New Jersey, elle a pris un emploi à temps partiel afin qu'elle puisse être à la maison à mon retour de l'école. Et plus tard, elle a cessé de travailler, même si elle se présentait toujours comme étant une infirmière » (Hall 2004, p. 2-3).*

Hall (2004, p. 2) s'appuie sur le récit ci-dessus pour expliquer à quel point sa conception de la carrière a été influencée par l'histoire de vie de ses parents : « *Concernant le développement*

*de la carrière protéenne, je réalise juste maintenant combien cette pensée vient de ce que j'ai observé et appris de mes parents* ». La carrière protéenne est menée par l'individu qui recherche à atteindre ses propres buts. Ici, les parents de Hall adaptent leurs carrières pour se recentrer sur leur vie familiale. Le récit de Hall (2004) montre aussi que le choix fait suite à un événement « subi », « non contrôlé » qui a marqué une rupture dans le parcours professionnel de son père. C'est à la suite d'un accident d'avion que celui-ci a décidé de changer de carrière.

Hall (2004, p. 3) conseille à ses étudiants « *de mener une réflexion sur les messages concernant le travail et la carrière qu'ils ont pu recevoir tôt dans leur vie de la part de leurs parents* ». À titre personnel, mes parents sont nés en Iran dans les années 1950. Mon père a suivi des études d'ingénieur en mécanique, ma mère, une licence en biologie. Tous les deux sont devenus enseignants dans leurs domaines au terme de leurs études à Téhéran. Mon père est devenu enseignant en mécanique et a évolué rapidement vers le poste de responsable de ce département. Ma mère a débuté sa carrière en tant qu'enseignante en biologie au collège. Après près de 10 ans de carrière dans l'enseignement, un événement a changé leurs vies et leurs carrières. En 1979, la révolution islamique a eu lieu en Iran. Le Shah est chassé, l'ayatollah Khomeiny arrive au pouvoir. Tous les opposants à ce régime sont recherchés et condamnés à mort. Mon père, ayant des convictions politiques différentes, est contraint de s'enfuir du pays. Il rejoint la France en 1981. Arrivé sans connaître la langue française et avec un diplôme non reconnu, il a dû rapidement travailler pour répondre à ses besoins. Il a redémarré une carrière dans la construction et rénovation de bâtiments, débutant ainsi en tant qu'ouvrier. Il a, ensuite, créé son entreprise et s'est construit peu à peu un patrimoine immobilier. Il gère aujourd'hui ce patrimoine. Ma mère est arrivée en France pour rejoindre mon père et aussi pour permettre à mon frère, né en Iran, de pouvoir grandir dans un environnement différent. Arrivé en 1984, elle a changé radicalement de carrière puisqu'elle a tenu une librairie pendant de nombreuses années avant de rejoindre mon père dans la gestion de leur patrimoine immobilier. L'histoire de vie de mes parents m'a marquée, j'en ai retenu « des messages » (Hall 2004) :

- Il est possible de redémarrer une « seconde carrière » dans des domaines différents.
- Des évolutions de carrière sont possibles dans cette « seconde carrière » différente de la première.

- Ce changement de carrière peut être lié à un événement « subi » et « non contrôlé » par l'individu, il est contraint de changer sa carrière. Cet événement est considéré comme une rupture de carrière.

Ces « messages » nous ont motivés à mener une recherche en adoptant une approche de la carrière fondée sur la possibilité pour les individus de réenclencher une « seconde carrière » au cours de leurs vies professionnelles. Ces ré-enclenchements pouvant être provoqués par des événements « subis » par les individus. La globalisation économique accentue l'apparition de ces événements. Ils peuvent affecter tous les individus à tout moment. Dimitrova (2005) cite l'exemple de « *la crise économique asiatique de 1997. En peu de temps, une crise locale a surgi dans un coin éloigné du monde, en Thaïlande, où, en décembre 1997, la faillite bancaire due à une spéculation financière massive, s'est répandue partout dans les pays de l'Asie du Sud. Ensuite, les répercussions se sont étendues jusqu'à la Russie d'où l'écho a touché le Brésil, puis il a résonné dans toute l'Amérique latine. Les pulsations ont notamment été enregistrées au Mexique et elles ont logiquement atteint les États-Unis* ». Nous allons voir, dans la partie suivante, que ces événements « non contrôlés » peuvent affecter les carrières de tous les individus.

## **1. ENJEUX ACTUELS DE L'APPROCHE « SECONDE CARRIÈRE »**

Les exemples cités plus haut ne sont pas des cas isolés. Du point de vue des événements politiques, l'évolution du chiffre des demandeurs d'asile, individus fuyant les persécutions, guerres et conflits et recherchant la protection internationale au sein de l'Union européenne (UE), illustre ce phénomène. Les demandes d'asile n'ont cessé d'augmenter en 2011 au sein de l'UE, 301 000 contre 259 000 en 2010 (Eurostat 2012). Ces individus demandeurs d'asile étaient principalement originaires d'Afghanistan, de Russie, du Pakistan, d'Iraq et de Serbie, soit des pays confrontés à un contexte politique et/ou économique compliqué. En 2011, la France est le pays où le plus grand nombre de demandes d'asile est observé (56 250, soit près de 4 650 de plus que l'année précédente) (Eurostat 2012). Les étrangers contraints de fuir leurs pays sont de plus en plus nombreux. En 2008, 5,3 % d'immigrés vivaient en France soit un tiers de plus qu'en 1982. La part des immigrés dans la population française est ainsi passée de 7,4 % au cours des années 1980 et jusqu'à la fin des années 1990 à 8,4 % en 2008 (Breuil-



Genier et al. 2011). Ce phénomène concerne l'ensemble de l'Europe. En 2010, les ressortissants étrangers représentaient 6,5 % de la population européenne de l'Union européenne à 27, soit 32,5 millions d'individus. « *Le nombre de migrants provenant de pays extracommunautaires s'est accru ces dernières années, au fur et à mesure que le fossé entre les pays riches et les pays pauvres s'élargissait et que de plus en plus de conflits locaux et régionaux éclataient aux portes de l'Europe et au-delà* » (Commission Européenne 2009).

Cependant, près de 40 % d'entre eux étaient citoyens d'un autre pays de l'UE (Eurostat 2011). La construction de l'espace Schengen, permettant la libre circulation des personnes au sein de l'UE a facilité ces mouvements. « *Le phénomène de l'immigration économique Est-Ouest a gagné en importance après les élargissements de 2004 et de 2007 en raison des écarts de richesse entre les nouveaux États membres, plus pauvres, et les autres pays de l'Union. Les régions les plus riches de l'EU à 27 étaient neuf fois plus riches que les régions les plus pauvres et disposaient d'emplois à pourvoir. Des migrants originaires de Pologne et des pays baltes ont quitté leur pays pour l'Allemagne, l'Irlande, le Royaume-Uni et la Suède, tandis que, pour des raisons culturelles et linguistiques, les Roumains cherchaient du travail en Italie et en Espagne* » (Commission Européenne 2009). Ces individus contraints à la mobilité pour des raisons économiques, politiques, sociales, familiales, démographiques ou climatiques doivent changer de vie. Dans certains cas, ce changement est accompagné d'un changement de carrière : l'individu abandonne sa formation et son expérience initiale afin de s'adapter au marché de l'emploi du pays.

Du point de vue de l'économie, d'autres événements influant sur la carrière peuvent être « subis » et « non contrôlés » par les individus. Par exemple, la restructuration d'entreprises est un événement influençant le cours de la carrière de l'individu et est « non maîtrisé » par celui-ci. Les phénomènes d'instantanéité, d'interconnexion, d'interchangeabilité, et d'interdépendance liés à la globalisation (Dimitrova 2005) facilitent les restructurations d'entreprises : délocalisation régionale et internationale, externalisation, faillite/fermeture d'entreprise, développement, fusion/acquisition (Commission Européenne 2008). Entre 2002 et 2008, l'observatoire des restructurations a répertorié 5 105 restructurations en Europe provoquant, d'une part, la perte de 2,9 millions d'emplois et, d'autre part, la création de 1,6 million d'emplois. L'événement restructuration peut donc entraîner des pertes d'emplois dans un lieu ou une branche d'activité mais aussi provoquer, dans le même temps, des créations d'emplois dans d'autres lieux ou d'autres branches. D'où la nécessité de mobilité et de formation. Certains pays proposent une « politique de flexicurité » en cas de restructuration

afin de permettre aux individus licenciés de réengager une carrière. La Suède a mis en place des accords de transition de carrière offrant au travailleur licencié « *une aide en matière de conseils, de guidance et de réorientations de carrière, une aide à l'éducation et à la formation, ainsi qu'à la création d'entreprise* ». En France, le contrat de transition professionnelle offre une « *suite de mesures d'aides adaptées aux besoins des demandeurs d'emploi, comme des formations et des stages auprès d'entreprises publiques et privées* » (Commission Européenne 2008). Les individus licenciés se retrouvant au chômage se voient proposer des outils afin de réengager une carrière. Dans le rapport de la Dares 2011 sur le secteur de la formation continue (Delort 2011), les formations « développement personnel » et « développement des capacités d'orientation, d'insertion sociale et professionnelle » représentent près de 25 % des formations dispensées par les organismes de formation. Ces stagiaires, majoritairement au chômage, envisagent de se réorienter pour revenir dans l'emploi. Autre événement « non contrôlé » par les individus pouvant affecter leurs carrières : les maladies professionnelles. Le nombre de maladies professionnelles reconnues a plus que doublé depuis 2000 pour atteindre le chiffre de 50 000 (Cnam-TS 2011). La maladie professionnelle peut entraîner l'individu dans une situation de chômage. 3,3 % des chômeurs en 2010 le sont suite à une rupture de contrat pour maladie professionnelle ou invalidité (Mansuy et Wolff 2012).

Ces exemples montrent l'impact des événements « subis » par les individus au cours de leur carrière. Ces événements peuvent marquer une période de rupture et nécessiter un important effort de réadaptation pour engager une « seconde » carrière. Tous les individus sont potentiellement concernés par ces phénomènes. Toutefois, une catégorie d'individu, les seniors, rencontrent des difficultés particulières et constituent une population fragile et de plus en plus nombreuse.

## **2. UNE CATÉGORIE D'INDIVIDUS FRAGILISÉE : LES SENIORS**

En 2009, 51,6 % des individus de plus de 50 ans ou plus qui sont au chômage le sont depuis au moins un an (Mansuy, Nouel de la Buzonnière 2011). Ces individus ont des difficultés à réintégrer le marché de l'emploi. Le taux d'emploi des seniors le confirme : uniquement 38,9 % des 55-64 ans occupent un emploi en France en 2009 (Eurostat 2012). Cette fragilité

des seniors met en danger les systèmes de sécurité sociale, en particulier celui du système de retraite par répartition. Trois indicateurs de l'OCDE (2011) montrent ce phénomène :

- En 1950, il y avait 5 actifs pour une personne à la retraite en France. Il y en a 3,6 en 2009 et il y aura 2 actifs pour une personne à la retraite en 2040. Le système de retraite par répartition, reposant sur les cotisations des actifs, est donc en danger.
- Le nombre moyen d'années passées à la retraite est de 24,5 ans pour les hommes et de 28,1 ans pour les femmes. La France est le pays de l'Union européenne où les individus passent le plus grand nombre d'années à la retraite.
- En 2007, les dépenses publiques liées à la retraite représentent 13 % du PIB (Produit Intérieur Brut), elles seront de 14 % en 2060. La moyenne des pays de l'Union européenne est de 10,1 en 2007. Les dépenses publiques liées au financement de la retraite sont de plus en plus importantes en France.

Comme l'indique Duyck (2009, p. 192) : les seniors n'ont « *pas de date de péremption* ». Il est, alors, essentiel de comprendre pourquoi cette catégorie d'individu a des difficultés à réengager une « seconde carrière ». Cela est d'autant plus important que la France connaît une situation de vieillissement démographique.

Depuis la deuxième partie du XX<sup>e</sup> siècle, la population européenne connaît une espérance de vie de plus en plus importante et des taux de natalité de plus en plus bas. Cette situation entraîne un vieillissement à la fois « par le haut » avec l'allongement de la durée de la vie, mais aussi « par le bas » avec la baisse de la natalité de cette population (Addio et Mira d'Ercole 2005). La France est le pays où l'effet du papy-boom a été le plus marqué au sein de l'Union européenne (Beaumel 1999, Aglietta et al. 2005) : « *le fait que la hausse de la natalité après-guerre ait brusquement succédé à la dépression des années 1930, elle-même liée aux effets de la guerre de 1914-1918, a taillé dans notre pyramide un énorme angle rentrant pour les générations 1930-1944, dont il n'existe pas d'équivalent en Europe* » (Aglietta, Blanchet, Héran 2005, p. 61). Cette « houle de rajeunissement » (Aglietta et al. 2005, p. 61) a tout d'abord provoqué le rajeunissement de la population. Aujourd'hui, ces enfants des années 1950-1960 deviennent peu à peu des sexagénaires.

Le vieillissement démographique de la France est confirmé par les données suivantes (Beaumel et Plat 2011) :

- de 1968 à 2011, la part des personnes de plus de 45 ans a augmenté de 10 points
- de 1970 à 2010, l'âge moyen de la population française a augmenté de 5 ans,
- de 1970 à 2010, l'âge médian de la population française a augmenté de 7 ans

Ce constat est expliqué par (Beaumel et Plat 2011) :

- l'augmentation de l'espérance de vie de 10 ans entre 1970 et 2010
- la diminution de la natalité pendant près de 50 ans

De plus, la population française de plus de 60 ans va continuer de croître jusqu'en 2060 (Blanpain et Chardon 2010). Cette problématique de vieillissement de la population n'est pas seulement une problématique « à la mode » ou « actuelle », c'est une problématique qui s'installe dans le temps. D'ailleurs, les pouvoirs publics ont identifié cette situation en proposant un ensemble de textes législatifs visant à favoriser la prolongation des carrières des individus seniors.

En 2001, le Conseil de Stockholm a décidé de fixer comme objectif aux États membres de l'Union européenne d'atteindre 50 % d'ici à 2010 en terme de taux d'emploi des seniors, c'est-à-dire des personnes âgées de 55 à 64 ans. *« Le nombre de personnes retraitées va augmenter rapidement, tandis que la proportion de la population en âge de travailler commencera à diminuer d'ici à 2010. Il en résultera une pression importante sur les systèmes de prévoyance sociale, et plus particulièrement sur les régimes de retraite, de santé et de soins pour les personnes âgées. L'Union et les États membres agissent dès maintenant en définissant de nouvelles orientations dans les secteurs ci-après. La prochaine décennie offre l'occasion de relever le défi démographique en rehaussant les taux d'emploi, en réduisant la dette publique et en adaptant les systèmes de protection sociale, y compris les régimes de retraite »* (Commission Européenne 2001).

Les pouvoirs publics français ont répondu à l'objectif fixé par la Commission européenne (CE) en instituant les mesures que nous avons synthétisées au sein du tableau suivant :

Tableau 1 : Textes législatifs français en réaction à la décision de la CE.

Textes législatifs	Contenu
<i>2001 : Loi relative à la lutte contre les discriminations à l'embauche et dans l'emploi</i>	Loi instituant un nouvel article L.122-45, modifié et devenu depuis en 2008 <sup>1</sup> l'article L.1132-1 du Code du travail disposant « <i>qu'aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de [...] son âge [...].</i> » <sup>2</sup>
<i>2003 : Réforme des retraites</i>	<b>Prolongation de la durée des cotisations</b> à raison d'une augmentation de la durée de cotisation d'un trimestre par année pour atteindre 41 annuités de cotisation, soit 164 trimestres en 2012 <sup>3</sup> .
<i>2004 : la loi du 4 mai relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social</i>	<b>Obligation de formation</b> et d'adaptation aux différentes évolutions avant de procéder à un licenciement économique.
<i>2005 : Accord national interprofessionnel relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi</i>	<b>Proposition d'outils de maintien ou de retour à l'emploi des seniors.</b>
<i>2005 : Loi de programmation pour la cohésion sociale</i>	Obligation triennale de négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comprenant <b>un volet sur le maintien dans l'emploi des salariés âgés pour les entreprises de plus de 300 salariés.</b>
<i>2008 : Loi de financement de la</i>	<b>Contribution « Delalande » supprimée de manière accélérée.</b> Prélèvements fiscaux et sociaux sur les préretraites d'entreprise et augmentation

1 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, JORF n° 0123 du 28 mai 2008, p. 8801 modifiant la nomenclature du Code du travail.

2 Article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations, JORF n° 267 du 17 novembre 2001, p. 18 311.

3 Article 5-III de la loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites, JORF n° 193 du 22 août 2003, p. 14 130.

<i>Sécurité sociale</i>	des indemnités de mise à la retraite d'office.
<i>2009 : Loi de financement de la Sécurité sociale</i>	<b>Obligation de conclure un accord ou un plan d'action dédié à l'emploi des seniors</b> avant le 31/12/2009 pour les entreprises de 50 salariés et plus.

Ces politiques publiques ont été inefficaces puisque le taux d'emploi des seniors est passé de 33,6 % en 2002 à 38,9 % en 2009 (Eurostat 2012), loin de l'objectif de 50 %. À titre d'illustration, la réforme des retraites 2003 n'a pas eu l'effet escompté. L'âge moyen de cessation d'activité est de 58,9 ans pour les hommes et de 59 ans pour les femmes en 2005 alors que l'âge légal de départ à la retraite était fixé à 60 ans (62 ans depuis la nouvelle réforme des retraites 2010) (Aubert 2009). C'est face à ce constat qu'il apparaît donc nécessaire de s'intéresser tout particulièrement aux carrières des seniors.

### **3. APPROCHE THÉORIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE**

La notion la plus fréquemment liée à la définition de la carrière est « *l'avancement* » en termes d'emplois (Hall et Goodale, 1986). Cette définition est construite à travers une approche objective de la carrière. Le problème de cette approche réside dans les emplois offrant des possibilités d'avancement limitées, les individus occupant ces emplois n'ont alors pas de possibilité de carrière. Il est ensuite nécessaire d'intégrer une seconde approche : l'approche subjective de la carrière. Hugues (1937) définit la carrière subjective comme la manière dont l'individu perçoit l'évolution de sa carrière. Celle-ci a donc deux aspects différenciés : la carrière objective et la carrière subjective.

Lorsque l'on parle de réengagement d'une « seconde carrière », il s'agit plutôt d'un ré-enclenchement de nouvelle(s) étape(s) ou d'un nouvel ensemble d'étapes de carrière. Est-ce que la succession d'un ensemble d'étapes de carrière est possible ? Super (1984), précurseur en matière de recherche sur les étapes de carrière, propose le « recyclage » de carrière, c'est-à-dire une ou des étapes qui, selon lui, peuvent se reproduire au cours d'une vie professionnelle. Si ce concept de succession de cycles de carrière existe, comment se structure-t-il dans la carrière objective ? De même, comment se structure-t-il dans la carrière subjective ?

Nous allons donc, dans notre recherche, étudier le concept de cycle de carrière en intégrant ses approches objectives et subjectives. Nous allons essayer de comprendre la manière dont ces cycles s'enchaînent au cours d'une vie professionnelle. Pour être plus précis, nous souhaitons identifier la structuration des cycles de carrière objectifs et subjectifs, c'est-à-dire « *le processus par lequel [leurs] propriétés structurelles sont produites et reproduites* » (Groleau 2001, p. 158). Pour cela, nous allons étudier les événements « subis » et « non contrôlés » par les individus, nous avons vu que ces événements pouvaient arriver à tous moments et concerner tous les individus. Pour ce faire, nous allons utiliser et adapter la méthode des incidents critiques de Flanagan (1954). Nous allons appeler ces événements « subis » : incidents critiques de carrière. Nous souhaitons identifier les incidents critiques de carrière afin de comprendre la construction d'une « seconde carrière ».

Nous avons vu au cours de cette introduction que la carrière peut être interrompue par des événements « non contrôlés » par l'individu. Nous les avons appelés « incidents critiques de carrière ». Ils peuvent changer le cours de la carrière de l'individu et lui permettre de réengager « une seconde carrière ». Nous souhaitons étudier la structuration de ce phénomène de ré-enclenchement de carrière. Pour cela, nous allons intégrer les approches objectives et subjectives de la carrière proposées par la littérature au concept de cycle de carrière introduit par Super (1984). Notre étude consiste donc à répondre aux questions de recherche suivantes : quelle est la structuration du cycle de carrière objectif ? Quelle est la structuration du cycle de carrière subjectif ? Pour cela, nous allons utiliser la méthode des incidents critiques afin d'identifier les incidents critiques de carrière. Une réflexion particulière sur les cycles de carrière des seniors sera tenue afin d'apporter des réponses quant à la prolongation de leurs carrières.

#### **4. DÉMARCHE GÉNÉRALE DE RECHERCHE**

Nous avons choisi d'articuler notre thèse en trois parties :

La première partie concerne la revue de littérature permettant de déterminer le cadre de notre recherche et les théories utiles pour éclairer notre sujet. Cette revue de littérature est articulée

autour de trois axes : les enjeux individuels et organisationnels de la carrière, les étapes de carrière et enfin les pratiques de gestion d'une catégorie d'individus spécifique : les seniors.

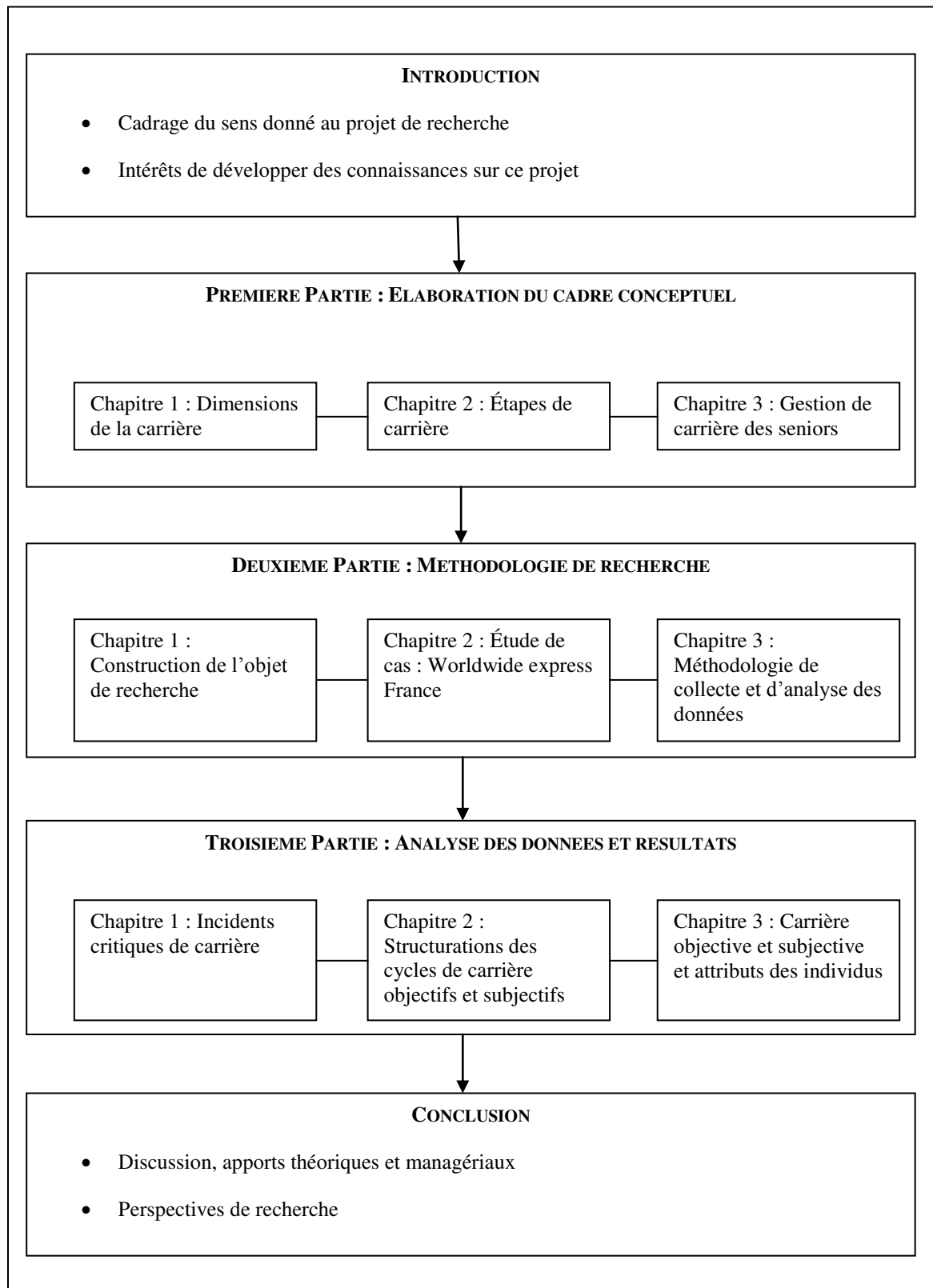
La deuxième partie est consacrée à l'étude empirique. Nous y construisons notre objet de recherche, le choix de recours à une méthodologie de recherche qualitative par étude de cas est expliqué. Nous présenterons et justifierons notre cas. Ensuite, la méthodologie de collecte et d'analyse des données, ainsi que la validité de notre recherche seront défendues.

La troisième partie présente les principaux résultats obtenus. Les structurations des cycles de carrière objectifs et subjectifs sont alors identifiées et expliquées. Les incidents critiques de carrière pouvant influencer sur le déroulement des parcours de carrières sont recensés. La conclusion de cette thèse est, enfin, constituée d'une discussion, des apports théoriques et managériaux de notre recherche, sans oublier la proposition de pistes de recherche futures.

Notre démarche générale de recherche est présentée dans la figure suivante :



Schéma 1 : Démarche générale de la recherche



---

# **PARTIE 1 - ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL**

---

---

CHAPITRE 1 – DIMENSIONS DE LA CARRIERE

---

CHAPITRE 2 – ETAPES DE CARRIERE

---

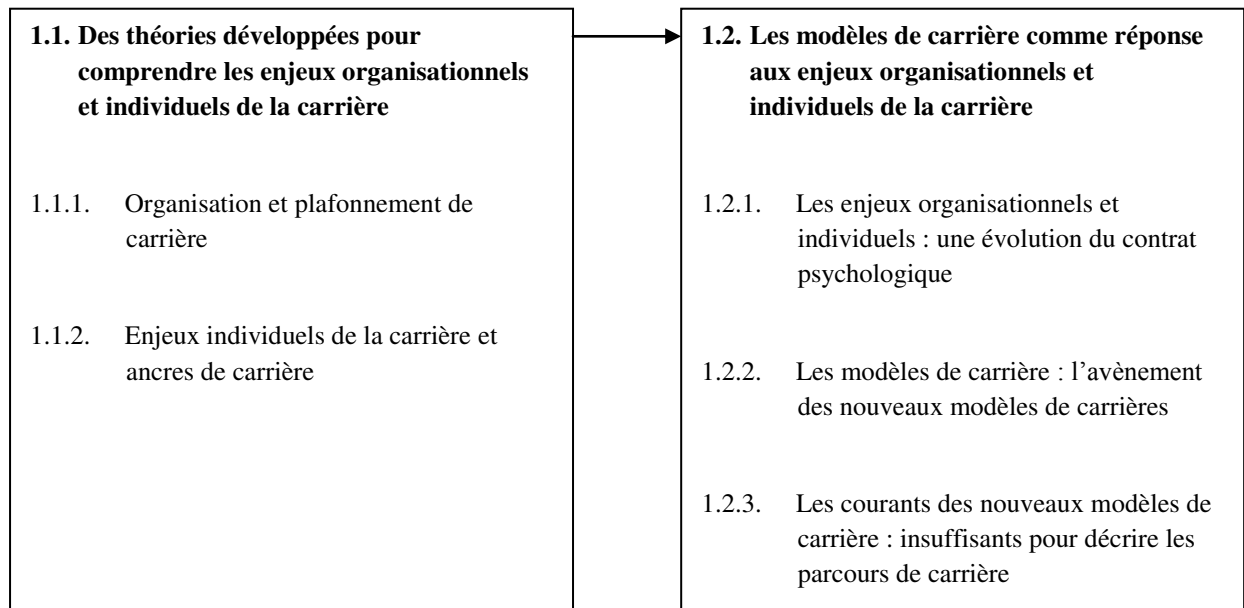
CHAPITRE 3 – GESTION DES CARRIERE DES SENIORS

---



## CHAPITRE 1 - DIMENSIONS DE LA CARRIÈRE

---





## INTRODUCTION DU CHAPITRE 1

La conception interactionniste, développée par l'école de Chicago dans les années 1930, décrit la carrière comme un processus résultant des interactions de l'individu et du contexte organisationnel. Hugues (1937) distingue deux approches de la carrière faisant partie d'un même processus :

- la carrière objective est considérée comme une succession de postes au sein d'une organisation structurée,
- la carrière subjective est la manière dont l'individu perçoit l'évolution de sa carrière.

Les psychologues (Super, 1957) considèrent la carrière comme uniquement liée aux motivations de l'individu.

La carrière est un domaine d'étude pluridisciplinaire faisant appel à l'ensemble des sciences sociales. Elle a fait l'objet d'études de la part de chercheurs de tous horizons que ce soit des sciences sociales, de l'économie, de la psychologie, la sociologie, l'anthropologie, les sciences politiques, etc. (Arthur et al. 1989). Les chercheurs en sciences de gestion s'empareront du sujet, au cours des années 1970, dans les pays anglo-saxons (Baruch et Peiperl, 2000). En France, encore aujourd'hui, peu de chercheurs en sciences de gestion se sont intéressés à ce domaine d'étude. La carrière est également étudiée par les économistes et les sociologues (Cadin 2003).

Arthur et al. (1989) présentent les différentes approches concernant les recherches en matière de carrières. À travers ces exemples, les auteurs mettent en évidence deux grandes caractéristiques des recherches sur les carrières :

- Tout d'abord, ces recherches demandent une étude simultanée des individus et des institutions. Il s'agit d'analyser les choix des individus en même temps que les phénomènes sociaux.
- De plus, la théorie des carrières est émergente et relative.
  - Émergente car la théorie doit expliquer la manière dont les individus vivent et interprètent le temps.

- Relative car l'expérience individuelle de l'espace social doit être expliquée par la théorie.

Le tableau suivant présente quelques définitions du mot carrière en fonction des différentes disciplines qui ont pu étudier ce concept :

Tableau 2 – Traduit et adapté d'Arthur et al (1989), p. 10

<b>Discipline</b>	<b>Auteur - Définition</b>
<b>Psychologie</b>	La carrière comme vocation : cette approche repose sur le courant de la psychologie traditionnelle et donc de la stabilité de la personnalité à l'âge adulte (Holland, 1985).
	La carrière comme moyen de réalisation de soi : c'est une approche humaniste reposant sur les opportunités que la carrière peut offrir pour le développement individuel et la manière dont ce développement peut être bénéfique à l'organisation et à la société (Shepard, 1984).
	La carrière comme composante de la structure de vie individuelle : cette approche repose sur les phases et les transitions de carrières. Ces éléments sont prévisibles mais ils doivent être adaptés et négociés (Levinson, 1984).
	La carrière est construite à travers les approches organisationnelles et sociétales (Dany, 1997).
<b>Psychologie sociale</b>	La carrière comme une réponse individuelle à des messages extérieurs : cette approche se focalise sur les rôles joués par l'individu au travail. Les chercheurs étudient des métiers spécifiques comme les scientifiques ou les ingénieurs (Bailyn, 1980) afin de mettre en évidence les effets psychologiques des rôles sur les carrières (Baylin, 1980).
<b>Sociologie</b>	La carrière comme caractéristique des rôles sociaux : cette approche peut être associée à la psychologie sociale sauf qu'il y a, ici, une place plus importante faite à la contribution réciproque de l'individu et de l'organisation dans l'ordre social (Hughes, 1958 ; Van Maanen and Barley, 1984).
	La carrière comme mobilité sociale : ici, le statut de l'individu est considéré comme un indicateur de sa position sociale (Blau and Duncan, 1967 ; Featherman and Hauser, 1978 ; Warner and Abegglen, 1955).

<b>Anthropologie</b>	La carrière comme changement de statut : cette approche se concentre sur la manière dont les rites et les cérémonies permettent de maintenir la société ou une culture à travers le temps (Glaser and Strauss, 1971).
<b>Économie</b>	La carrière comme réponse aux forces du marché : cette approche s'intéresse aux opportunités d'emplois à court terme et à l'accumulation du capital humain à long terme (Becker, 1975).
<b>Sciences politiques</b>	La carrière comme représentation des intérêts personnels : cette approche considère les besoins individuels tels que le pouvoir, la santé, le prestige, et l'autonomie comme des facteurs déterminants dans le comportement. (Kaufman 1960)
<b>Histoire</b>	La carrière comme résultat de l'histoire : cette approche s'intéresse à l'influence réciproque des individus et des événements (Schlesinger, 1965).
<b>Géographie</b>	La carrière comme réponse aux circonstances géographiques : cette approche se focalise sur des variables telles que : la disponibilité des ressources rares, les ports naturels ou les différents types de populations, et elle analyse leurs effets sur le déroulement de la vie au travail (Van Maanen, 1982).

Arthur et Al (1989) n'ont pas cité la gestion comme type d'approche des recherches en matière de carrières. La gestion est ajoutée à cette liste par Bournois (1991). Cette approche cherche à analyser la carrière comme une succession d'emplois au sein d'une organisation : il s'agit, ici, d'une approche organisationnelle ou encore d'une approche objective de la carrière.

Gunz (1989, p. 226) distingue la carrière comme phénomène organisationnel et la carrière comme processus de développement individuel :

- « *L'analyse organisationnelle définit la carrière comme étant un moyen pour l'organisation de renouveler ses ressources.* »
- « *L'analyse individuelle définit la carrière comme une série de choix réalisés par les individus en fonction des opportunités qui leur sont présentées.* »

L'analyse organisationnelle décrit la carrière selon des critères objectifs propres à l'organisation : emplois, responsabilités, rémunérations... Au contraire, l'analyse individuelle de la carrière repose sur des critères subjectifs : perceptions, sentiments...



La définition de Gunz (1989) différenciant carrière organisationnelle et individuelle sous-entend que la carrière répond à des enjeux organisationnels et individuels. De nombreux auteurs ont ainsi travaillé sur des théories répondant à ces deux types d'enjeux. Nous allons donc voir au cours de la partie suivante des théories relatives aux enjeux organisationnels et individuels de la carrière : le plafonnement de carrière et les ancrés de carrière. Dans la deuxième partie, nous aborderons l'évolution du contrat psychologique et les réponses apportées à cette évolution par les modèles de carrière. Nous verrons que ces théories ne permettent pas de comprendre l'ensemble des parcours de carrière.

## **1.1. DES THEORIES DEVELOPPEES POUR COMPRENDRE LES ENJEUX ORGANISATIONNELS ET INDIVIDUELS DE LA CARRIERE**

### **1.1.1. Organisation et plafonnement de carrière**

Nous allons présenter, dans cette première partie, les enjeux organisationnels de la carrière et la manière dont la théorie sur le plafonnement de carrière permet de comprendre ces enjeux. Après avoir exposé les différents types de plafonnement de carrière, nous nous intéresserons aux déterminants organisationnels et individuels du plafonnement de carrière.

#### **1.1.1.1. Les enjeux organisationnels de la carrière**

L'analyse de Gunz (1989) nous apprend que la carrière est un moyen « *pour l'organisation de renouveler ses ressources* ». Il nous est alors possible de repérer le premier enjeu organisationnel de la carrière.

Le premier enjeu de la carrière est donc le suivant : assurer une relève de qualité (Guerin et Wils, 1993 ; Abraham, 2004). Remplacer les plus expérimentés en anticipant les transferts de compétences permet à l'organisation de garantir son avenir. L'objectif est d'éviter les pertes de compétences et de préserver les compétences clés de l'organisation (Abraham, 2004). Ces compétences clés sont construites à travers le concept de carrière. Certaines évoluent afin de

répondre aux exigences des changements organisationnels : restructuration, décentralisation, nouvelle technologie...

Le deuxième enjeu se situe donc ici : il faut assurer la mise à jour des compétences de l'organisation par de la formation. La carrière devient donc un outil de développement des compétences de l'organisation, et de capitalisation de ces compétences (Guerin et Wils, 1993 ; Abraham, 2004).

Afin de rester compétitif face à des évolutions de l'environnement de plus en plus rapides, l'organisation peut décider de bloquer les carrières organisationnelles et d'inciter les individus à devenir polyvalents. La carrière peut, ainsi, répondre à un troisième enjeu organisationnel : celui de la flexibilité organisationnelle (Guerin et Wils, 1993). Au contraire, l'organisation peut décider d'accélérer les mouvements de carrières des individus. Cette décision augmente la satisfaction des individus mais aussi leurs motivations et implications : la carrière peut donc être vecteur d'une plus grande implication sur les objectifs organisationnels (Guerin et Wils, 1993).

La carrière est un outil pour les organisations de gestion des cadres (Falcoz, 2004). Falcoz (2004) précise ainsi l'objectif de la gestion des carrières au sein des marchés internes du travail : il s'agit de permettre des tournois de segments (Rosenbaum, 1979) entre les individus à tous les niveaux de l'organisation. Gérer les carrières pour l'organisation, c'est aussi structurer les processus de sélection des individus (Falcoz, 2004).

De plus, dans un contexte de concurrence et de pénurie de main-d'œuvre, gérer les carrières permet d'offrir des opportunités aux individus ayant des compétences rares. En dynamisant le marché interne du travail, l'organisation cherche à fidéliser ses meilleurs éléments (Abraham, 2004 ; Baret, 2004 ; Falcoz, 2004).

Les enjeux organisationnels liés au concept de la carrière sont donc :

- assurer une relève de qualité,
- développer les compétences de l'organisation,
- améliorer la flexibilité organisationnelle,
- augmenter l'implication sur les objectifs organisationnels,

- sélectionner et fidéliser les meilleurs individus.

### 1.1.1.2. Le plafonnement de carrière

Nous allons définir maintenant le concept de plafonnement de carrière, ses différentes formes et ses déterminants.

#### 1.1.1.2.1. Définition du plafonnement

La théorie du plafonnement de carrière (FERENCE, 1977 ; CHAOS, 1990 ; TREMBLAY et al., 1995) entre dans cette logique de la carrière comme réponse à ces enjeux organisationnels. La littérature francophone utilise le terme de « *plafonnement* » alors que la littérature anglo-saxonne use du terme « *plateau* ». La notion de plafonnement de carrière repose sur le paradigme des étapes de carrière. Ce plafonnement intervient lorsque la probabilité d'évolution ou la probabilité d'obtenir plus de responsabilités est très faible ou nulle (FERENCE, 1977 ; FELDMAN et WEITZ, 1988).

Si l'on reprend notre définition première de la carrière, à savoir qu'il s'agit d'« *une vie professionnelle considérée comme un ensemble d'étapes à parcourir* » (Petit Larousse, 2010), le plafonnement de carrière survient au sein d'une étape au cours du déroulement d'une carrière. Les individus en plafonnement de carrière sont alors dans une situation de blocage aussi bien dans l'évolution verticale (FERENCE, 1977) que dans l'évolution horizontale (TREMBLAY et ROGER, 1994).

CHAOS (1990) et TREMBLAY et al. (1995) ont analysé l'ensemble des études concernant le plafonnement pour proposer une définition et une typologie en terme de plafonnement de carrière.

Deux types de plafonnements de carrière sont identifiés :

- Le plafonnement objectif est le temps passé sur le même poste ou au même niveau hiérarchique. Il est défini le plus souvent par une convention d'ancienneté de 5 ans.

Cette définition objective du plafonnement de carrière repose sur l'ancienneté constatée sur un même poste au sein d'une même organisation. Le plafonnement objectif est lié au fonctionnement de l'organisation (Tremblay et Roger, 1994).

- Le plafonnement subjectif est le sentiment d'une personne être bloqué dans son poste ou au même niveau hiérarchique. Il est lié à un désir de développement, d'implication et aux possibilités d'évolution que pourrait lui proposer l'entreprise.

Cette définition subjective du plafonnement de carrière fait appel à la perception individuelle de chaque personne. Un individu en situation de plafonnement objectif peut penser qu'il est dans une phase de progression, alors qu'un individu peut se sentir bloqué dans sa carrière, même si ce n'est pas le cas d'un point de vue objectif (Tremblay, 1991).

Une classification des plafonnés par types de plafonnements de carrière a été développée par Ettington (1993) puis réadaptée par Cerdin et al. (2003).

Tableau 3 : Les quatre types de plafonnés, adapté de Cerdin et al. (2003).

	Plafonnement Subjectif OUI	Plafonnement subjectif NON
Plafonnement Objectif NON	Sur-estimateurs	Non plafonnés conformes
Plafonnement Objectif OUI	Plafonnés conformes	Sous-estimateurs

Les « sur-estimateurs » sont les individus se sentant bloqués dans leurs carrières mais n'étant pas plafonnés d'un point de vue objectif. Autrement dit, ils sont bloqués dans la perception qu'ils ont de leur carrière mais ne le sont pas selon le fonctionnement de l'organisation.

Les « sous-estimateurs » sont les individus étant plafonnés selon le fonctionnement de l'entreprise mais ne se sentant pas bloqués dans leurs carrières.

- Les « sur-estimateurs » et les « sous-estimateurs » ont une perception différente du constat objectif.

Les « plafonnés conformes » sont des individus se sentant bloqués dans leurs carrières et étant également plafonnés de manière objective.

Les « non-plafonnés conformes » sont ceux ne se sentant pas bloqués dans leurs carrières et n'étant pas non plus plafonnés de manière objective.

- Les « plafonnés conformes » et les « non-plafonnés conformes » ont une perception identique du constat objectif.

Cardinal et Lamoureux (1992) ont quant à eux, à travers une étude qualitative, identifié des profils de plafonnements auxquels des politiques de gestion des ressources humaines peuvent être appliquées.

- Les plateaux bienheureux : ce sont des individus ayant vécu des mobilités importantes par le passé et qui seraient susceptibles de préférer de la gestion de projet plutôt que de nouvelles mobilités géographiques ou fonctionnelles.
- Les plateaux rebelles : ce sont des individus avec une forte ancienneté, éternels insatisfaits au travail et critiques envers l'entreprise, qui ont besoin de *coaching* dans le développement de leurs carrières.
- Les plateaux résignés : ces individus ont peur de l'échec, ont une image de soi négative, et sont loyaux envers leurs employeurs, ils ont besoins de missions claires et remobilisantes.

#### 1.1.1.2.2. Les différentes formes de plafonnement de carrière

De nombreux auteurs ont travaillé sur le plafonnement de carrière et ont pu en identifier différentes formes de plafonnement :

- Le plafonnement de mobilité est défini par Moga Carrer (2010, p. 27) comme « *une forme de plafonnement liée à une situation d'immobilisation qui peut être soit objective, soit ressentie comme telle par l'individu. L'idée retenue dans cette forme de plafonnement, c'est qu'elle va être constatée ou ressentie dès lors que la présence d'une personne à un instant T est jugée par cette dernière comme étant trop longue, ou bien être en décalage par rapport aux pratiques de l'entreprise.* ». L'auteur distingue les plafonnements de mobilité externe, de poste et de métier.

- Le plafonnement hiérarchique (FERENCE, 1977) ou structurel (BARDWICK, 1986) repose sur les échelons hiérarchiques en vigueur au sein de l'organisation.
- Le plafonnement salarial (TREMBLAY et al., 1996) repose sur l'échelle salariale en vigueur au sein de l'organisation.
- Le plafonnement de contenu défini par Roger et Tremblay (2004) est le degré d'autonomie de l'individu dans ses prises de décision et la répétitivité de ses tâches. Lorsqu'il atteint ce plafond, il ne lui reste plus rien à apprendre, il risque alors de s'ennuyer.
- Le plafonnement professionnel (CHANG BOON LEE, 2002) est aussi un blocage au niveau du développement des compétences de l'individu mais, ici, le cadre d'analyse est plus large. L'individu est plafonné en terme de compétences relatives à sa profession sur le marché du travail, et non pas uniquement dans sa propre organisation.
- Le plafonnement externe (PALMERO, ROGER et TREMBLAY, 2001; TREMBLAY, 2006) renvoie à une absence d'opportunités de carrière hors de l'organisation. Comme le plafonnement professionnel, le cadre d'analyse est le marché du travail.

Identifier les profils de plafonnés et de plafonnements existants permet à l'organisation de comprendre les enjeux présentés plus en avant :

- assurer une relève de qualité,
- développer les compétences de l'organisation,
- améliorer la flexibilité organisationnelle,
- augmenter l'implication sur les objectifs organisationnels,
- sélectionner et fidéliser les meilleurs individus.

Cette identification permet aux organisations d'analyser les plafonnements et de détecter les causes de cette situation. Le plafonnement hiérarchique est difficilement évitable du fait du fonctionnement des organisations (Roger et Lapalme, 2006). Par contre, le plafonnement de contenu peut être évité en incitant à de nouveaux apprentissages (Bardwick, 1986).

Par exemple : les écarts entre le constat objectif et la perception de l'individu, en ce qui concerne les profils « sur-estimateurs » et les « sous-estimateurs », peuvent être des freins pour l'organisation. Un individu, qui serait en situation de mécontentement dans sa progression de carrière alors qu'au niveau organisationnel il serait dans une progression logique, ne peut répondre pleinement aux enjeux organisationnels. De même, un individu satisfait de sa situation, alors qu'au niveau organisationnel il ne progresse plus, ne peut pas non plus exploiter au maximum son potentiel afin de répondre aux enjeux organisationnels de la carrière.

De plus, des études sur l'engagement professionnel ont montré l'influence négative du plafonnement de carrière, hiérarchique ou de contenu, sur l'engagement organisationnel (Roger et Lapalme, 2006). Surtout, le plafonnement de carrière incite l'individu qui ne trouverait plus d'opportunités à l'intérieur de l'organisation à la quitter et à s'orienter vers l'extérieur (Roger et Lapalme, 2006). Il est alors difficile, dans ce cas, d'assurer les transferts de compétences ou le développement des compétences de l'organisation, d'améliorer la flexibilité et l'implication organisationnelle ou encore de fidéliser les meilleurs éléments. Il est donc indispensable d'identifier le type de plafonnement et d'en comprendre les causes.

#### *1.1.1.2.3. Les déterminants du plafonnement de carrière*

De nombreuses études quantitatives, anglo-saxonnes pour la plupart, ont tenté d'identifier les déterminants de ce phénomène.

## **Les déterminants organisationnels**

Roger et Tremblay (2004) décrivent trois types de déterminants organisationnels de plafonnement de carrière.

- Les goulots d'étranglement : la rareté des postes au sein d'une organisation serait un des facteurs de ce phénomène. Roger et Lapalme (2006) ajoutent l'effet des organisations bureaucratiques sur le plafonnement : la structure de ces organisations limite les opportunités d'évolution.
- Le rapport déséquilibré entre promotion interne et recrutement externe.
- Les filières d'emplois entraînant des carrières bloquées.

Tout individu finit par se retrouver en situation de plafonnement en raison de la structure de l'organisation, surtout au sein d'organisations de type bureaucratique (Roger et Lapalme, 2006).

## **Les déterminants individuels**

Tremblay et Roger (1993 p. 422-423) ont expliqué le plafonnement objectif après avoir étudié les réponses d'un échantillon de 2 183 managers québécois ; ils en concluent que :

- plus le manager a connu des succès professionnels au cours de son passé, moins il est en plafonnement ;
- plus son niveau de qualification est élevé, moins il est en plafonnement ;
- plus son âge est élevé, plus il est dans une situation de plafonnement ;
- et enfin, le fait d'être encadrant influence négativement l'existence de ce phénomène.

Toujours au cours de la même étude, Tremblay et Roger (1993, p. 426-437) ont dégagé deux types de variables afin d'expliquer le plafonnement subjectif :

- Le « *locus of control externe* » (le fait qu'un individu pense qu'il ne contrôle pas son avenir et que le hasard joue un rôle important dans sa vie professionnelle), le fait d'être en plafonnement objectif et l'âge sont positivement corrélés au plafonnement subjectif.



- Le fait de souhaiter évoluer, les succès de carrières passées, l'ancienneté, le fait d'être encadrant, le fait que le conjoint travaille à temps partiel et l'étendue de l'encadrement sont négativement corrélés au plateau subjectif.

Dans une étude plus récente, Roger et Tremblay (1999) ont utilisé la classification des profils de plafonnés (Ettington, 1993 ; Cerdin et al., 2003). Ils montrent que l'âge a un effet sur les trois types de population rencontrant au moins une forme de plafonnement : les non-plafonnés conformes (ou les évolutifs non-plafonnés) ont 36 ans en moyenne contre 44 ans pour les trois autres catégories.

Ces études nous indiquent qu'il est possible de prolonger la vie professionnelle des individus dans la mesure où la situation de ces derniers aura été identifiée et comprise. De nombreux auteurs ont développé des pratiques de gestion des ressources humaines pour faire face aux différents cas de plafonnements (Russel, 1991 ; Cardinal et Lamoureux, 1992). Ces pratiques de GRH incitent les individus à marquer une rupture avec leurs situations professionnelles actuelles et ce afin de redonner une nouvelle dynamique à leurs carrières et de sortir, ainsi, de leurs situations de plafonnement. Nous verrons par la suite que cette idée va nous aider dans la construction de notre objet de recherche.

### **1.1.2. Enjeux individuels de la carrière et ancrés de carrière**

La partie individuelle de la définition de la carrière de Gunz (1989, p. 226), qui rappelle que « *l'analyse individuelle définit la carrière comme une série de choix réalisés par les individus en fonction des opportunités qui leur sont présentés* », avance l'idée selon laquelle il est important de comprendre les choix de carrière des individus. Afin de comprendre ces choix, il faut s'intéresser aux enjeux individuels de la carrière. Après avoir présenté ces enjeux, nous exposerons la théorie des ancrés de carrière de Schein (1978).

### 1.1.2.1. Les enjeux individuels de la carrière

Les enjeux individuels liés au concept de carrière identifié par Guerin et Wils (1993) peuvent être comparés aux typologies des besoins humains de Maslow (1962) ou de Mc Clelland (1961). Un individu construit sa carrière de manière à satisfaire ses besoins (Guerin et Wils, 1993).

Tableau 4 : Typologies des besoins humains (Maslow, 1962 ; Mc Clelland, 1961)

Modèle des besoins humains de Maslow (1962)	Modèle des besoins humains de Mc Clelland (1961)
Physiologique	Appartenance
Sécurité	Pouvoir
Sociaux	Accomplissement
Estime	
Réalisation	

La sécurité est indispensable pour les individus. Faire carrière donne un sentiment de sécurité. Si elle procure une sécurité de l'emploi, la carrière, encore plus aujourd'hui, permet d'avoir une sécurité en terme de compétences acquises (Guerin et Wils, 1993).

L'intégration, le besoin d'estime et le besoin de reconnaissance existent grâce à la carrière. Évoluer, intégrer un nouveau groupe, être reconnu par ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques permet à l'individu de satisfaire ses besoins (Guerin et Wils, 1993).

Enfin, donner la possibilité à l'individu, par la carrière, d'exploiter son potentiel et d'atteindre son objectif personnel lui donne la possibilité d'assouvir ses besoins d'accomplissement et de réalisation (Guerin et Wils, 1993).

### 1.1.2.2. La théorie des ancrs de carrière

#### 1.1.2.2.1. Définition des ancrs de carrière de Schein (1978)

La théorie des ancrs de carrière liée aux dynamiques individuelles répond à ces enjeux individuels. Le concept des ancrs de carrière a été développé par Schein (1978). Après une étude longitudinale menée auprès de 44 diplômés de la *Sloan School of Management*, Schein propose la théorie des ancrs de carrière. Selon lui, la carrière est orientée par des forces motrices influençant les prises de décisions des individus dans la suite à donner à leurs parcours professionnels. Il appelle ces forces motrices : des « *ancrs de carrière* » (*career anchor*). Il fait, ainsi, référence au point d'ancrage. En effet, lorsque l'individu se retrouve dans une situation où ses besoins ne sont pas satisfaits, il se réoriente vers une situation mieux adaptée, le point d'ancrage.

L'ancre de carrière influe donc sur les décisions d'orientation de carrière de l'individu. Ce concept repose sur la perception qu'a l'individu de sa carrière selon ses besoins, valeurs et aptitudes. « *L'ancre de carrière est définie comme l'intérêt ou la valeur que la personne n'abandonnera pas si elle a un choix à faire* » (Schein, 1978, p. 128). Une ancre de carrière est un élément important et non négociable orientant toutes prises de décisions majeures que l'individu peut être amené à prendre au cours de sa carrière.

Selon cet auteur, un individu conçoit sa carrière au fur et à mesure qu'il apprend à se connaître et ce en prenant en compte trois éléments :

1 – « *les talents et habiletés* » : c'est la perception de ses propres capacités acquises et potentielles ;

2 – « *les motivations et les besoins* » : c'est le bilan de son activité professionnelle et du retour espéré ;

3 - « *les valeurs* » : ce sont celles défendues par l'individu.

Les ancrs de carrière se développent au fil des expériences professionnelles. Il ne peut y avoir d'ancre sans expérience professionnelle. Nous allons présenter, dans la partie suivante, les huit ancrs de carrière développées par Schein (1985).

#### 1.1.2.2.2. Les huit ancres de carrière développées par Schein (1985)

Schein publie, en 1985, un instrument de mesure des ancres de carrière : « *Career anchors : Discovering your real values* ». Il répertorie huit ancres :

- Compétences techniques et fonctionnelles : l'individu recherche, sans cesse, une mise à jour de ses compétences. Il a conscience des évolutions de l'environnement et du risque d'obsolescence de ses compétences. Il reste attentif aux efforts réalisés par l'organisation pour tenir à jour ses compétences, il va donc s'intéresser de près aux programmes de formations proposés. Dans le même temps, ces individus attendent une reconnaissance de leurs compétences par des promotions.
- Compétences managériales : l'individu cherche à progresser au sein des lignes hiérarchiques. Il souhaite diriger une équipe de personnes. La prise de décisions et de responsabilités toujours plus importantes ne lui fait pas peur. Cet individu attend des propositions de promotions. L'organisation doit, de ce fait, être vigilante à sa structure hiérarchique.
- Autonomie/indépendance : l'individu recherche une autonomie importante dans la réalisation de ses tâches. Il limite les liens hiérarchiques, il se sent compétent pour atteindre l'objectif fixé sans aide. De par ses compétences, et par son réseau, il pourra travailler en toute indépendance, ses supérieurs directs lui faisant confiance.
- Sécurité/stabilité : l'individu recherche la sécurité. Celle-ci peut se retrouver au niveau de l'organisation (sécurité de l'emploi) ou au niveau du marché du travail (sécurité de l'employabilité). Dans le cas où l'individu est satisfait de l'organisation, il lui reste plus facilement fidèle. Dans le cas contraire, l'individu cherchera à développer ses compétences dans son domaine afin d'être employable à l'extérieur de l'organisation.
- Service/dévouement à une cause : l'individu recherche une organisation ayant des convictions identiques aux siennes. Il souhaite participer à un objectif répondant à ses convictions. Dans un tel cas, il s'impliquera complètement et son dévouement sera total. L'individu est donc tout particulièrement attentif à l'activité de l'organisation.
- Défi : l'individu recherche les challenges. Les évolutions et les missions difficiles ne lui font pas peur. Au contraire, c'est un moyen pour lui de montrer qu'il est le

meilleur, et donc de se différencier du reste du groupe. Flexible, la réussite des challenges proposés est importante pour lui. L'organisation doit prévoir, sans cesse, des défis à la hauteur du talent de cet individu.

- Style de vie : l'individu recherche une organisation lui permettant d'allier vie professionnelle et vie privée. Il est attentif à la flexibilité proposée et à la capacité de l'organisation à répondre aux attentes qu'il pourrait avoir relativement à sa vie privée. Il souhaite adapter sa vie professionnelle à sa vie privée et non pas le contraire.
- Créativité entrepreneuriale : l'individu recherche à développer sa propre activité. Il ne souhaite plus être salarié, il désire mettre à profit sa créativité en toute autonomie afin de construire son propre projet.

Afin de comprendre les choix et motivations des individus, Schein propose d'utiliser ces huit ancrs. Cependant, les auteurs ne se rejoignent pas sur la manière d'utiliser ces ancrs de carrière. Schein (1990) met en avant l'ancre dominante alors que d'autres auteurs privilégient la « *multi dimensionnalité* » des ancrs de carrière.

#### 1.1.2.2.3. « *Dominance unidimensionnelle* » ou « *multi dimensionnalité* » des ancrs de carrière

Schein (1990) indique que chaque individu a une ancre dominante guidant sa carrière entière. Plus il acquiert de l'expérience et plus il est en mesure d'identifier facilement son ancre dominante (Schein, 1990). Un individu peut avoir des difficultés à trouver son ancre dominante dans le cas où « *la personne n'a pas assez d'expériences professionnelles pour déterminer ses priorités lui permettant de faire ses choix* » (Schein, 1990, p. 34). Martineau et al. (2005) nomment ce concept « *dominance unidimensionnelle* » ou « *différenciation* ». Si l'individu construit, alors, sa carrière en fonction de cette ancre dominante, celle-ci peut être amenée à évoluer au fil du temps (Martineau et al., 2001).

D'autres chercheurs ont remis en cause cette « *dominance unidimensionnelle* » (Feldman et Bolino, 1996 ; Martineau et al., 2001 ; Martineau et al., 2005 ; Tremblay et al., 2006). Selon eux, un individu peut posséder plusieurs ancrs de carrière : des ancrs primaires et secondaires, complémentaires ou incompatibles (Feldman et Bolino, 1996 ; Tremblay et al.,

2006). Feldman et Bolino (1996, p. 97) regroupent ainsi les huit ancrs de Schein en trois catégories :

- « *Talent-based* » : compétences techniques/fonctionnelles, compétences managériales, créativité entrepreneuriale.

Cette catégorie permet de déterminer le type de travail adapté à l'individu.

- « *Need-based* » : sécurité/stabilité, autonomie et indépendance, style de vie.

Ce deuxième groupe d'ancres de carrière permet d'identifier les attentes et motivations de l'individu par rapport à son activité.

- « *Value-based* » : service et dévouement à une cause, défi.

Et enfin ces deux dernières ancrs vont nous permettre de comprendre les valeurs de l'individu par rapport au choix de son activité.

Cette typologie amène la multiplicité des ancrs de carrière. Il peut y avoir une ou plusieurs ancrs primaires et une ou plusieurs ancrs secondaires. De ce fait, il est difficile :

- pour l'organisation de proposer un poste adapté aux attentes de l'individu,
- pour l'individu de se positionner sur un poste adapté à ses attentes (Moga Career, 2010, p. 128).

La multiplicité des ancrs de carrière permet à ce modèle d'étudier les nouveaux types de carrières (Bastid et Bravo, 2006). Pour répondre aux enjeux individuels présentés plus en avant dans notre travail, l'adéquation entre l'ancre ou les ancrs dominantes et l'organisation facilite la satisfaction des attentes de l'individu (Feldman et Bolino, 1996). Pour cela, il s'agit d'identifier les éléments essentiels et non négociables considérés par l'individu dans la construction de sa carrière. Ainsi, la théorie des ancrs de carrière peut nous permettre de comprendre les choix, les réussites ou les échecs, les satisfactions ou les déceptions de l'individu au cours de sa carrière.

Pour conclure, nous pouvons dire que la carrière a une double dimension, traduite dans les études par le fait que :

- des théories ont été développées pour comprendre les enjeux organisationnels de la carrière,
- des recherches ont été faites pour appréhender les enjeux individuels de la carrière

## **1.2. LES MODELES DE CARRIERE : REpondre AUX ENJEUX ORGANISATIONNELS ET INDIVIDUELS DE LA CARRIERE**

La conception interactionniste de la carrière englobe les approches organisationnelles et individuelles de la carrière. La carrière est une suite d'expériences complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de progresser, cette progression pouvant être appréciée soit en termes objectifs (grade, titre, rémunération), soit en termes subjectifs (sentiments, perception) (Van Maanen et Schein, 1977).

### **1.2.1. Les enjeux organisationnels et individuels : une évolution du contrat psychologique**

Les enjeux individuels et organisationnels de la carrière peuvent être reflétés à travers l'évolution du contrat psychologique (Guerrero et al., 2004). La carrière est décrite comme un élément central du contrat psychologique (Guerrero et al., 2004).

Guerrero et Al (2004) utilisent les définitions de Levinson (1962) et Schein (1965). Ces auteurs définissent le contrat psychologique comme une série d'attentes, de la part des individus et des organisations, gouvernant leurs relations. Le contrat psychologique est « *un processus continu de négociation et d' "acceptation mutuelle" entre le salarié et son entreprise* » (Roger, 1992, p. 165). Ces attentes ont évolué au cours des vingt dernières années, le contenu du contrat psychologique passe « *d'un contrat stable, structuré et sécurisé, vers un contrat plus flexible, plus ouvert sur la négociation des engagements de chaque partie, mais aussi plus centré sur l'échange et l'employabilité* » (Guerrero et al., 2004, p. 137).

Guerrero et al. (2004) décrivent l'évolution de ce contrat psychologique sous forme d'un tableau, et ce d'après les recherches d'Herriot et al. (1997), d'Hiltrop (1995), de Kessler (1994), de Robinson et Morrison (2000) et de Rousseau (1998).

Tableau 5 : l'évolution du contrat psychologique (Guerrero et al., 2004).

	« Ancien » contrat psychologique	« Nouveau » contrat psychologique
Focalisation	Sécurité, continuité, loyauté	Échange, équilibre, employabilité
Type de contrat	Structuré, prévisible, stable	Flexible, peu sécurisé, ouvert à la négociation
Obligations de l'employeur	Sécurité de l'emploi, salaire élevé, emploi riche	Reconnaissance des performances, salaire au mérite, autonomie et défis au travail
Obligations de l'employeur en matière de carrière	Offrir un projet de carrière ; possibilités d'évolution à long terme	Formation, soutien au développement des compétences, évolution possible liée aux performances et compétences
Obligations du salarié	Loyauté, adhésion aux valeurs, conciliation avec l'autorité	Capacité à progresser, performances élevées, éthique au travail

L'évolution du contrat psychologique concerne l'ensemble des individus (Guerrero et al., 2004). En analysant ce tableau, nous observons la présence d'enjeux individuels et organisationnels de la carrière, cités au cours de notre travail. Au niveau individuel, l'évolution du contrat psychologique amène l'organisation à proposer des parcours de développement des compétences, à estimer et reconnaître le travail, à donner de l'autonomie, et à lancer des défis à l'individu. Dans le même temps, l'individu doit étendre son employabilité et son adaptabilité en vue de développer sa flexibilité organisationnelle. Il doit répondre aux objectifs fixés par l'organisation et s'impliquer dans sa propre progression pour le bien de l'organisation.

L'évolution de l'ancien vers le nouveau contrat psychologique entraîne :



- le passage de l'organisation d'une logique de proposition de promotion interne à une logique de proposition de développement des compétences,
- le passage de l'individu d'une logique de fidélité à une seule organisation à une logique d'ouverture au marché du travail.

Se référant aux travaux de Mc Neil (1985) et Rousseau (1996), Guerrero et al. (2004) distinguent trois types de contrats psychologiques :

- Le contrat de transaction (Mc Neil, 1985) : ce contrat est fondé sur les performances. Aucune promesse de fidélité n'est prévue dans ce type de contrat et aucune politique de gestion de ressources humaines n'est mise en place par l'organisation.
- Le contrat de relation (Mc Neil 1985) : ce contrat repose au contraire sur l'approche « traditionnelle » du contrat psychologique. Les obligations concernent la sécurité de l'emploi et la carrière. Ce type de contrat est axé sur la loyauté et la confiance mutuelle entre l'individu et l'organisation.
- Le contrat de « développement<sup>4</sup> » (Rousseau, 1996) : ce contrat repose sur les engagements de l'organisation et de l'individu. L'organisation propose des emplois à responsabilité et des parcours de développement personnel. En échange, l'individu accepte de développer son adaptabilité afin de répondre aux objectifs fixés par l'organisation.

La notion de carrière est tout particulièrement importante au sein des contrats de relation et de « développement ». Ces contrats exigent la construction de parcours de carrière et de développements personnels et professionnels.

Selon Roe et Schalk (1994, cité par Guerrero et al., 2004), le contrat psychologique est soit renégocié entre les deux parties soit est rompu lorsqu'un manquement aux engagements est perçu de la part d'une des deux parties. La carrière est donc importante dans la construction et le respect du contrat psychologique. Surtout, elle garantit la relation entre l'individu et l'organisation. En effet, la perception de l'individu d'engagements non respectés par l'organisation l'incite à envisager son futur à l'extérieur de l'organisation.

---

<sup>4</sup> « *Balanced* » par Guerrero et al., 2004.

Au niveau des enjeux organisationnels de la carrière, le contrat psychologique permet donc à l'organisation de conserver ses individus. De plus, Tsui et al (1997, cité par Guerrero et al., 2004) montrent l'influence positive des contrats de relations et de « développement » sur l'implication organisationnelle marquée par un taux de *turnover* plus faible et une préférence à la mobilité interne.

L'évolution du contrat psychologique, vers une plus grande prise en compte des attentes de développement des individus, a facilité la diffusion de nouveaux modèles de carrière (Dany, 2004). Avant de décrire ce courant (Arthur et Rousseau, 1996 ; Cadin 2003), nous allons présenter les théories des modèles de carrière, la majorité étant construite pour répondre aux enjeux organisationnels de la carrière. Cette présentation n'est pas exhaustive, et nous avons fait le choix d'y inclure les théories les plus présentes dans la littérature relative aux carrières.

### **1.2.2. Les modèles de carrière**

Un modèle peut être défini comme une démarche d'interprétation d'un phénomène par la construction d'une théorie. Une théorie qui nous permet ensuite d'analyser d'autres phénomènes (Petit Larousse, 2010). Les théories des modèles de carrière (Schein, 1971 ; Driver, 1979 ; Kanter, 1989 ; Arthur et Rousseau, 1996) ont tenté de prendre en compte ces approches organisationnelles et individuelles de la carrière.

#### **1.2.2.1. Schein (1971)**

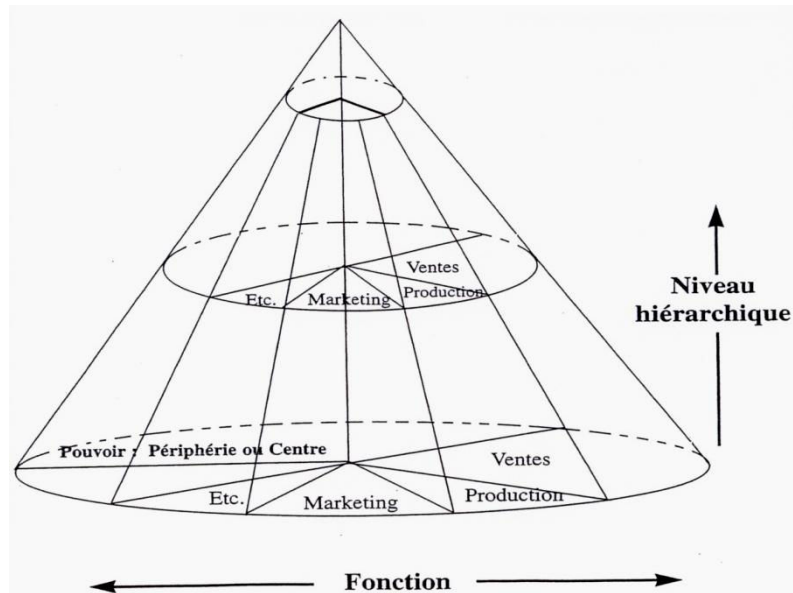
Une des premières classifications des types de carrière est un apport de Schein (1971). Il a différencié les carrières de type vertical, horizontal et radial dans un tout, appelé le cône des carrières. Cette typologie est fondée sur les mouvements au cours de la carrière.

Les carrières de type :

- vertical représente les mouvements vers le sommet de la hiérarchie,
- horizontal, les mouvements entre les fonctions de l'entreprise,

- radial, les mouvements vers le cœur de l'organisation, autrement dit vers le comité de direction.

Schéma 2 : Cône de carrière d'après Schein (1971, p. 404)



La classification des types de carrière de Schein (1971) décrit uniquement les mouvements de l'individu au sein de l'organisation. Cependant, l'apport du « cône de carrière » nous permet de différencier les mouvements verticaux des mouvements horizontaux et radiaux.

#### 1.2.2.2. Driver (1979)

Travaillant à partir des travaux de Schein (1978), Driver (1979) a développé quatre cheminements de carrière. Schein (1978) a cherché à comprendre les orientations de carrière. Il a analysé les parcours de carrière des diplômés du MBA du MIT sur une période d'environ 20 ans. Il a identifié cinq mobiles de carrière expliquant les orientations de carrière : le besoin d'autonomie, de stabilité, de sécurité, de maturité et de mobilité verticale.

La recherche de Schein (1978) a permis à Driver (1979) de construire une typologie des cheminements de carrière.

Driver (1979) identifie quatre cheminements de carrière :

- cheminement de carrière linéaire : l'individu cherche à gravir les échelons hiérarchiques. Il accorde une grande importance au pouvoir (Mercure, Bourgeois et Wils, 1991) ;
- cheminement de carrière homéostatique : l'individu choisit un travail et décide d'y rester tout au long de son parcours professionnel. Il souhaite devenir expert dans son domaine. Il est attentif au développement de ses compétences techniques et à la sécurité de l'emploi (Mercure, Bourgeois et Wils, 1991) ;
- cheminement de carrière transitoire : l'individu ne choisit pas un travail permanent. Il peut décider de se réorienter, il évolue plutôt de manière transversale. Il a un besoin élevé de changement et d'indépendance (Mercure, Bourgeois et Wils, 1991) ;
- cheminement de carrière spiral : l'individu cherche à se réorienter professionnellement tous les 5 à 7 ans. Il est vigilant quant à sa croissance personnelle et professionnelle (Mercure, Bourgeois et Wils, 1991).

Les cheminements de carrière « spiral » et « transitoire » désignent les individus souhaitant changer d'orientation de carrière à des intervalles plus ou moins longs (Wils et Guérin, 1990).

La typologie de Driver (1979) décrit des types « purs », « *chaque travailleur poursuit un cheminement réel qui correspond à son cheminement idéal* » (Mercure, Bourgeois et Wils, 1991, p. 123). Mercure, Bourgeois et Wils (1991), en citant une étude de Bourgeois et Wils (1986), mettent en évidence les types « mixtes » de cheminements de carrière. Cette étude montre le souhait émis par certains travailleurs de poursuivre un cheminement de carrière mixte. Par exemple, un individu qui suivrait dans un premier temps un cheminement de carrière linéaire peut s'orienter ensuite vers un cheminement de carrière de type spiral. La typologie de Driver (1979) décrit les cheminements de carrière des travailleurs « stables », elle ne comprend donc pas les cheminements de carrière complexes (Mercure, Bourgeois et Wils, 1991).

Mercure, Bourgeois et Wils (1991) ajoutent aux quatre cheminements de carrière de Driver (1979) le type « étapiste ». Les individus, suivant ce type de cheminement de carrière, sont décrits comme des carriéristes moyens, évoluant tous les 5 à 7 ans dans leur champ occupationnel. Face à l'approche statique de la typologie des cheminements de carrière de Driver (1979), Mercure, Bourgeois et Wils (1991) proposent une reformulation dynamique de cette typologie en prenant en compte le cheminement de carrière « étapiste ». Cette étude a été

menée auprès de 77 retraités ou travailleurs près de la retraite. Cette approche dynamique repose sur deux éléments :

- l'importance des réorientations de carrière,
- la direction de ses changements.

Tableau 6 : Typologie dynamique – classification des interactions entre les différents types de carrière

		<i>Importance du changement</i>		
		Forte réorientation des modèles de carrière	Faible réorientation des modèles de carrière	Sans réorientation des modèles de carrière
<i>Direction du changement</i>	À tendance statique	T → E		
		T → H	S → E	H ↔ H
		S → H	L → E	L ↔ L
		L → H	T → S	S → S
		E → H	T → L	E ↔ E
	À tendance dynamique	E → T		
		H → T	S → T	
		H → S	E → S	
		H → L	E → L	
		H → E	L → T	
	À tendance complémentaire	S → L	NUL (*)	
		L → S		

Note: T = transitoire; S = spiral; L = linéaire; E = étapiste; H = homéostatique  
 (\*) Type conceptuel inexistant. En effet, il ne peut y avoir un échange à somme nulle lorsqu'il n'y a qu'un changement.

Mercure, Bourgeois et Wils (1991) proposent une nouvelle classification des cheminements de carrière par le croisement des deux paramètres.

- L'importance du changement : il est identifié trois types de situations:
  - « aucune réorientation de carrière » : il n'y a pas de réorientation, l'exemple utilisé est la situation où un transitoire reste un transitoire.
  - « faible réorientation de carrière » : il y a une réorientation avec une faible discontinuité, par exemple le transitoire devient spiral. Il est mobile en dehors de son champ occupationnel dans les deux cas, mais la fréquence des mobilités est réduite lorsqu'il passe au type spiral.

- « forte réorientation de carrière » : il y a une réorientation avec une forte discontinuité, par exemple le transitoire devient étapiste. Il reste mobile dans les deux cas, mais il passe d'une situation où les mobilités s'effectuaient hors du champ occupationnel et de manière fréquente, à une situation où les mobilités s'effectuent dans le champ occupationnel de l'individu de manière moins fréquente.
- Direction du changement : il est identifié également trois situations types selon trois facteurs de mobilité : la « mobilité » ou « non mobilité », la mobilité « hors du champ occupationnel » ou « dans le champ occupationnel » et enfin la mobilité « fréquente » ou « peu fréquente ».
  - Le changement à tendance statique : il y a un changement avec une diminution des facteurs de mobilité. Par exemple, un transitoire devient spiral. La fréquence de ses mobilités est diminuée.
  - Le changement à tendance dynamique : il y a un changement marqué par l'augmentation des facteurs de mobilité. Par exemple, l'homéostatique devient étapiste. Il devient mobile dans le champ occupationnel avec une fréquence faible, alors qu'il n'était jusque là que peu ou pas mobile.
  - Le changement à tendance complémentaire : il y a un changement caractérisé par une logique inverse de mobilité. Par exemple, un spiral devient linéaire.

Dans les deux cas, le sujet est mobile. Il passe d'une situation où la mobilité était hors champ et peu fréquente à une situation où la mobilité est dans le champ et fréquente.

Les auteurs illustrent leur étude par trois exemples :

- Le Linéaire : le Spiral est un individu ayant un cheminement de carrière linéaire souhaitant une forte réorientation à tendance complémentaire. Il recherche l'épanouissement personnel.
- Le Transitoire : le Spiral est un transitoire avec une faible réorientation à tendance statique. Il recherche la stabilité.
- L'Homéostatique : le Linéaire est un homéostatique avec une forte réorientation à tendance dynamique. Il a un fort besoin de réalisation.

La typologie « statique » de Driver (1979) et celle « dynamique » de Mercure, Bourgeois et Wils (1991) nous apportent des éléments de réflexion pour notre étude.

- Le cheminement de carrière peut s'effectuer dans le champ occupationnel de l'individu ou en dehors de ce champ. Autrement dit, la carrière de l'individu peut être marquée par des évolutions à l'extérieur de son organisation ou de son domaine de compétence d'origine.
- Le cheminement de carrière peut rester statique, l'individu décide de suivre un même cheminement tout au long de sa carrière.
- Le cheminement de carrière peut être dynamique, l'individu décide de changer de cheminement au cours de sa carrière.

### 1.2.2.3. Kanter (1989)

La typologie de Kanter identifie trois modèles de carrière.

- Le modèle bureaucratique : ce type de carrière se caractérise par une progression de niveau hiérarchique. La carrière peut être définie comme « *une succession d'emplois reliés entre eux, organisés selon une hiérarchie de prestige, que les individus gravissent d'une manière plus ou moins prévisible* » (Wilensky, 1961). Ce modèle, appelé aussi modèle organisationnel vertical (Super, 1957), ou pyramidal (Dalton et al., 1977), est aujourd'hui reconnu par la dénomination suivante : modèle traditionnel (Arthur et Rousseau, 1996).
- Le modèle professionnel : plus ouvert que le modèle traditionnel, ce modèle est fondé sur une logique de développement des compétences. La mobilité professionnelle n'est pas forcément verticale, cette progression peut être visible par le fait d'effectuer des missions plus importantes et/ou gratifiantes. L'individu peut donc garder le même emploi pendant une longue période tout en ayant évolué (Kanter, 1989). Dans ce modèle, c'est principalement le niveau d'expertise et la réputation qui sont valorisants pour l'individu (Kerr et al., 1977).

- Le modèle entrepreneurial : Kanter (1989) définit une carrière entrepreneuriale comme le fait qu'un individu, appelé donc entrepreneur, développe un territoire dont il est responsable tout en restant en place dans l'organisation. Il estime que la progression de carrière s'évalue par le niveau d'accroissement de son territoire. À partir de cette définition, nous identifions deux types de carrière entrepreneuriale : les créateurs/repreneurs d'entreprises et les commerciaux indépendants. En effet, une des caractéristiques fondamentales de ce modèle réside dans le fait que l'individu n'a pas de supérieur hiérarchique. Comme le précisent Politis et Landström (2002), les entrepreneurs n'ont pas à gravir les échelons d'une organisation, puisqu'ils sont eux-mêmes au sommet de celle-ci. Ils créeront par contre à leur tour, s'ils réussissent, une hiérarchie en dessous d'eux.

De la typologie de Kanter (1989), nous retenons par conséquent que :

- dans le modèle professionnel, l'individu peut rester sur un même poste tout en évoluant quand même en termes de compétences,
- le modèle entrepreneurial ouvre le champ des carrières hors de l'organisation.

#### **1.2.2.4. Comparaison des typologies et nouveaux modèles de carrière**

Nous allons comparer la typologie de Driver (1979) et la typologie de Kanter (1989) pour dégager les prémices de ce que nous appellerons par la suite les nouveaux modèles de carrière. Cette comparaison est fondée sur les contenus des modèles de carrière présentés précédemment.



Tableau 7 - Comparaison des modèles de carrière

Typologie de Driver (1979) (T1)	Typologie de Kanter (T2)	Comparaison T1 et T2
Modèle linéaire ↔	Modèle bureaucratique	Les modèles linéaire et bureaucratique sont identiques
Modèle homéostatique ↔	Modèle professionnel	Les modèles homéostatique et professionnel sont identiques
X	Modèle entrepreneurial	Le modèle entrepreneurial est présent uniquement dans le modèle de Kanter
Modèle spiral	X	Nouveau modèle de carrière
Modèle transitoire	X	Nouveau modèle de carrière

En comparant les modèles de carrière de Driver et de Kanter, nous remarquons les phénomènes suivants.

- Deux modèles sont identiques : linéaire/bureaucratique et homéostatique/professionnel.
- Kanter ajoute le modèle entrepreneurial.
- Driver, avec les modèles spiral et transitoire, introduit de nouveaux modèles de carrière. Ces modèles sont fondés sur les changements d'orientation d'un individu au cours de son parcours professionnel.

#### 1.2.2.5. Les nouveaux modèles de carrière

Hall (1976) propose d'élargir le concept de carrière du monde de l'entreprise en intégrant les différentes expériences de formation et de travail de l'individu. Cet individu est acteur de sa carrière selon ses motivations et valeurs. Ce type de carrière, Hall (1976) l'a appelé carrière protéenne, en référence à Protée, ce dieu grec pouvant se métamorphoser facilement. Une carrière protéenne est donc pilotée par l'individu. Il cherche à atteindre ses propres buts. Dans ce type de carrière, l'individu est plus mobile et met en avant les compétences qu'il a acquises

au cours de ses différentes expériences. Nous développerons plus précisément, dans le chapitre 2 de notre revue de littérature, ce type de carrière.

Arthur et Rousseau développeront cette idée avec le concept de « *boundaryless career* » (Arthur et Rousseau, 1996), littéralement « *carrières sans frontières* ». Ce concept a été popularisé par Cadin (2003) en France sous l'expression de « *carrières nomades* ».

Arthur et Rousseau (1996) définissent les carrières sans frontières comme « *l'opposé de la carrière organisationnelle* ». Une définition qui sera complétée par De Fillippi et Arthur (1996, p. 116), puisque selon eux une carrière « sans frontières » peut être définie comme « *une série d'opportunités d'emploi qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail* ».

Cadin (2003) précise l'apport de Miles et Snow (1996) quant au développement du concept de « *boundaryless career* ». En effet, ces auteurs ont conceptualisé les nouvelles formes d'organisations en les nommant les « *boundaryless organizations* ». Miles et Snow (1996) ont montré « *qu'à chaque forme organisationnelle correspondent des caractéristiques spécifiques et, pour renverser le déterminisme dominant des carrières par les organisations, ils mettent en place un au-delà de la forme « réseau », où c'est la carrière qui détermine l'organisation ou plutôt les exigences d'intensification des apprentissages qui conduisent à redessiner l'organisation* » (Cadin et al., 2000, p. 77).

Guerrero (2001) propose un tableau différenciant le modèle traditionnel et le modèle des « *boundaryless career* » à partir des travaux de Kissler (1994) et de Sullivan (1999).

Tableau 8 : Comparaison des principes et des fondements entre carrières traditionnelles et carrières nomades (Guerrero 2001)

	Traditionnelle	Nomade
Relation avec l'employeur	Sécurité de l'emploi et loyauté : une ou deux entreprises	Employabilité et flexibilité : plusieurs entreprises
Compétences	Compétences spécifiques	Compétences transférables
Mesure de la réussite professionnelle	Promotion, statut	Intérêt du travail, salaire
Responsabilité de la gestion de sa carrière	Entreprise	Individu
Formation	Formation classique et évolution liée à l'âge	Formation permanente et évolution liée à l'apprentissage

Les caractéristiques de ces nouveaux modèles de carrière sont les suivantes (Guerrero, 2001).

- Cette carrière s'effectue auprès de différents employeurs.
- Elle est valorisée à l'extérieur de l'entreprise par l'individu en fonction de ses compétences acquises.
- Elle est encouragée et facilitée par l'appartenance à des réseaux.
- Elle brise les principes d'avancement et de promotion verticale au profit de l'intérêt du travail et de la rémunération.

Les principes et fondements des nouveaux modèles de carrière identifiés par Guerrero (2001) correspondent aux enjeux amenés par l'évolution du contrat psychologique, enjeux qui seront présentés plus en avant dans notre travail (Guerrero et al., 2004).

Ce concept de carrière nomade est fondé sur les choix de l'individu et sur sa motivation à développer son portefeuille de compétences, appelé *knowing* (De Filippi et Arthur, 1996) et *knowing how*, les savoirs et les savoir-faire, *knowing whom*, les réseaux relationnels, et le *knowing why*, la capacité à donner du sens à son travail.

Précisons que cette recherche d'Arthur et Rousseau (1996) s'est effectuée dans un contexte particulier, à Silicon Valley. En étudiant ce bassin d'emploi, où l'avantage concurrentiel se construit par la créativité des collaborateurs, les auteurs ont observé les mobilités interentreprises. Ces mobilités sont le fruit des interactions des individus travaillant sur ce bassin. Ils y ont développé leurs réseaux et ont créé leurs opportunités de mobilité et donc de développement de compétences.

Par définition, la carrière nomade est prototypique. Cadin étudiera ce concept en France afin de « *saisir la réalité des carrières actuelles en France et d'apprécier l'existence et l'importance des carrières en France* » (Cadin et al., 2003, p. 80-81). De plus, cette recherche a pour objectif « *de préciser ce que recouvrent les carrières nomades, d'essayer de "mettre de l'ordre" dans les différents types de parcours existants, afin de donner une consistance concrète à la notion de "boundaryless career"* » (Cadin et al., 2003, p. 81).

Cadin (2003) repère cinq modèles de carrière en interrogeant 79 personnes sur leurs trajectoires professionnelles en France : des individus de 25 à 60 ans, de toutes catégories socioprofessionnelles, choisis de façon aléatoire, sollicités le plus souvent dans des endroits publics. Il est important de remarquer que ces 79 personnes ne font pas partie de la même organisation.

Cadin et al. (2003) définissent l'approche de la carrière nomade comme une approche interactionniste de la carrière reposant sur les interactions entre les individus et les contextes.

Le tableau suivant décrit ces cinq modèles de carrière.

Tableau 9 : Typologie des carrières nomades (Cadin et al., 2003) adapté de Cadin et al. (2000), p. 101-109.

Modèle	Caractéristiques
Les sédentaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un seul employeur au cours de la vie professionnelle.</li> <li>• Succession de mobilités verticales ou horizontales dans des métiers proches les uns des autres.</li> <li>• Les individus ne souhaitent pas changer d'employeur.</li> <li>• Les salariés désirant évoluer recherchent le succès objectif (des responsabilités et un salaire accru).</li> </ul>
Les migrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un seul employeur avec un marché interne diversifié (grande entreprise, groupe, fonction publique).</li> <li>• Existence d'un projet personnel ou sentiment d'avoir opéré une transition professionnelle importante.</li> <li>• Plusieurs métiers au cours de la vie professionnelle.</li> </ul>
Les itinérants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs employeurs.</li> <li>• Logique identitaire, des trajectoires professionnelles.</li> <li>• Logique articulée autour d'un métier, d'un secteur d'activité.</li> </ul>
Les frontaliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs employeurs.</li> <li>• Passage par l'auto-emploi.</li> <li>• Logique de métier ou d'industrie.</li> <li>• Redéfinition de l'identité professionnelle en fonction des projets.</li> </ul>
Les sans frontaliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des transitions importantes : plusieurs métiers, des changements statutaires, des interruptions professionnelles importantes.</li> <li>• Et/ou auto-emploi.</li> <li>• Sentiment d'avoir opéré une transition professionnelle importante.</li> <li>• Identités multiples ou redéfinitions identitaires en fonction des projets.</li> <li>• Recherche du succès subjectif, lequel ne correspond pas toujours au succès objectif.</li> </ul>

Les sédentaires : ce modèle est présenté comme étant une carrière organisationnelle traditionnelle, c'est-à-dire construite de mobilités verticales et/ou horizontales dans des filières proches les unes des autres et au sein d'une même entreprise. De plus, ces individus n'ont aucune envie de changer d'employeur.

Les migrants : modèle appelé par Cadin « carrière organisationnelle étendue ». Il est marqué par des mobilités fonctionnelles radicales, dans une même entreprise ou un même groupe. L'individu connaîtra plusieurs métiers différents au cours de cette carrière. Il a besoin, pour cela, d'être dans une organisation où le marché de l'emploi est diversifié.

Les itinérants : cette carrière est semblable à la carrière « professionnelle » de Kanter. Les individus entrant dans ce modèle sont des experts de leurs métiers, ils possèdent des compétences techniques pointues. Ils peuvent connaître plusieurs employeurs mais toujours sur leurs métiers.

Les frontaliers : ce modèle de carrière rassemble des individus qui, de manière concomitante ou successive, ont le statut de salarié et d'indépendant. Ces individus restent toujours dans le cœur de leur métier mais ils utilisent leurs compétences aussi en dehors de l'organisation.

Les sans frontaliers : Cadin présente ce modèle en expliquant que les trajectoires suivies par ces individus sont très variées. Il différencie plusieurs modalités dans ce modèle de carrière :

- Première modalité : les individus, au cours de leurs carrières, effectuent des choix entraînant une rupture radicale ou des reconversions. Cadin nous dit que « *les sans frontières semblent alors vivre plusieurs vies professionnelles bien distinctes les unes des autres* ».
- Seconde modalité : ce modèle est celui des entrepreneurs, comme définit par Kanter (1989).

Pour notre étude, nous allons nous positionner dans un premier temps sur les modèles développés par Cadin (2003), qui nous semblent être les plus adaptés. Ils ont le mérite d'englober et de préciser les modèles existants tout en ajoutant les nouveaux prototypes de carrière provenant du concept de « *boundaryless career* ».

### **1.2.3. Les courants des nouveaux modèles de carrière : insuffisants pour décrire les parcours de carrière ?**

#### **1.2.3.1. Les promesses de carrière (Dany, 2001)**

Le côté « prototypique » des nouvelles carrières, pour les cadres, est remis en question par une enquête réalisée auprès de 279 cadres entre 1992 et 1998 par Dany (2001). Le principal résultat est le suivant : les cadres ne sont pas tous soumis aux mêmes promesses de carrière.

Les pratiques de gestion des carrières des cadres influent sur le déroulement de leurs carrières, tous ne bénéficiant pas du même soutien et des mêmes opportunités (Dany, 2001). « *L'idée de promesse autour de la carrière est utilisée pour rendre compte des espérances que formulent les cadres par rapport à leur carrière, à partir de l'observation des pratiques de gestion en vigueur autour d'eux* » (Dany, 2001, p. 210). Dany (2001) a développé une typologie de promesses de carrière :

##### 1. Promesse de carrière objective

De nombreux investissements sont acceptés par les organisations pour une élite : formations, développement du réseau relationnel, opportunités d'expérience professionnelle. Ces outils incitent ces cadres à « *se maintenir dans des situations privilégiées* ». Ces individus sont destinés à des carrières traditionnelles fondées sur des évolutions verticales. Dany (2001) parle de « *plan de carrière et de voie royale* » pour ces cadres. Ces individus reconnus comme des hauts potentiels pourront choisir leurs emplois.

##### 2. Promesse d'employabilité

Contrairement à la promesse de carrière objective, la promesse d'employabilité n'a pas un lien aussi fort avec l'organisation. Les individus entrant dans ce cadre sont ouverts au marché du travail. Ils déclarent avoir un large choix en matière de parcours professionnels, ils ne veulent pas suivre de plan de carrière. Ces « *brillants experts* » cherchent donc à développer leur employabilité en restant attentifs aux appels de l'extérieur et aux avantages proposés.

##### 3. Promesse de carrière subjective

Certaines organisations proposent des parcours de carrière à leurs individus du fait de leurs statuts particuliers ou des pratiques de gestion des ressources humaines. Ces organisations tendent à développer « *de nouvelles formes de mobilité, plus horizontales et moins prévisibles* ».

*ou plus centrées sur le développement des expertises individuelles »* plutôt que des évolutions verticales (p. 213). Ces « *espaces de mobilité* » s'imposent à ces cadres. Ces individus, conscients de ne pas appartenir à l'élite, ne pensent pas que leur situation serait meilleure à l'extérieur de l'organisation. « *Ils s'apprêtent à faire avec* ». Dany (2001, p. 214) cite l'exemple de l'encadrement intermédiaire de ces individus « *qui voient leurs possibilités d'évolution se réduire du fait de la réorganisation des entreprises et de l'allègement des structures hiérarchiques* ».

#### 4. Promesse de carrière en matière d'employabilité

Ce sont des individus ne bénéficiant « *ni d'une quasi certitude d'évolution, ni d'une relative lisibilité des parcours possibles pour eux* ». Il n'y a pas de « frontière » dans l'évolution de leur carrière, contrairement à la promesse de carrière subjective cadrée par les « *espaces de mobilité* ». Ce type de promesse est cohérent avec l'idée de « nouvelle carrière ». Les individus dans ce cas peuvent se retrouver dans une situation de précarité. Dany utilise l'exemple de « *certain auditeurs qui savent qu'ils auront à quitter à brève échéance le cabinet pour lequel ils travaillent* » (p. 217).

Après l'étude de la typologie des promesses de carrière de Dany (2001), nous retenons que :

- Le côté prototypique des « nouvelles carrières » est remis en question.
- Tous les cadres ne sont pas soumis aux mêmes promesses de carrière. Les pratiques de gestion des ressources humaines « *auxquelles sont confrontés les individus agissent alors de manière déterminante sur les destinées professionnelles* » (p. 216). De plus, une élite est privilégiée.
- Dany (2001) différencie les promesses de carrière objectives et subjectives en distinguant le type d'évolution : pour les promesses de carrière objectives, il s'agit d'évolution verticale, alors que pour les promesses de carrière subjectives, les évolutions identifiées sont plutôt horizontales.



### 1.2.3.2. Les aspirations de carrière (Iellatchitch, Schiffinger et Strunk, 2004)

Afin de comprendre les aspirations de carrière des individus suivant les différents types de carrière, nous pouvons nous intéresser aux travaux d'Iellatchitch et al. (2004). Surtout, cette recherche permet de situer l'intérêt, encore existant ou non, des carrières organisationnelles. Ces auteurs définissent les aspirations de carrière comme « *un ensemble de besoins, de motivations et d'intentions articulés par les individus au regard d'un champ de carrière. Elles mesurent l'intensité de l'intention d'activité dans un champ particulier. Elles représentent un type de sélection mentale. Les individus interrogés anticipent leurs chances de succès dans les champs proposés et sélectionnent celui pour lequel ils estiment être le mieux pourvu* » (Iellatchitch et al., 2004, p. 119).

La recherche porte sur les souhaits exprimés de type de carrière, envisagés par 636 nouveaux diplômés au sein de l'université spécialisée en gestion la plus importante d'Europe, la « *Wirtschaftsuniversität* » de Vienne (près de 30 000 étudiants inscrits). Pour pouvoir comparer ces données, 75 individus ayant obtenu leurs diplômes au début des années 1970 (échantillon *late career*) et 159 individus ayant, eux, obtenus leurs diplômes au début des années 1990 (échantillon *mid-career*) ont été suivis.

Ces données sont croisées avec trois traits de personnalités des individus. Ces traits de personnalité ont pour objectif de décrire les tendances d'un comportement individuel.

- L'adaptabilité comprend quatre dimensions : « l'auto-contrôle », « la flexibilité », « la stabilité émotionnelle » et « la minutie ».
- La sociabilité englobe les dimensions « réseaux » et « ouverture aux contacts sociaux ».
- Le pouvoir regroupe les dimensions « motivation de leadership » et « volonté de pouvoir et de statut ».

Quatre types de carrière ont été proposés à ces répondants :

- Company World (CW), le champ de la carrière organisationnelle traditionnelle. Les individus envisagent une fidélité à l'organisation. Il souhaite gravir les échelons au sein de celle-ci.

- Free Floating Professionalism (FFP), le champ des spécialistes. Les individus proposent leurs expertises aux organisations considérées comme des clients. Ils recherchent l'indépendance. Ils sont des experts de leurs domaines.
- Self Employment (SE), le champ de la carrière « hors organisation ». Les individus cherchent à créer leur propre structure. L'autonomie et l'indépendance liées au statut d'indépendant ou d'entrepreneur sont appréciées par ces individus.
- Chronic Flexibility (CF), le champ caractérisé par de fréquents changements professionnels. Fondé sur les *boundaryless careers* (Arthur et Rousseau, 1996), l'individu n'a pas de frontière au cours de sa carrière. Il peut changer d'organisation, de domaine d'activité et même passer d'un statut de salarié à un statut d'entrepreneur ou d'indépendant.

Les résultats de cette recherche mettent en évidence la forte aspiration de carrière dans le champ de la carrière traditionnelle organisationnelle. Quel que soit le groupe interrogé, nouveaux diplômés, individus établis sur le marché du travail ou ceux proches de la retraite, ce champ de carrière est le plus sollicité (respectivement 44 %, 50 % et 48 %). Les individus exprimant cette aspiration de carrière ont un score plus faible dans les dimensions d'adaptabilité, de sociabilité et de pouvoir que les individus exprimant d'autres aspirations de carrière. Les auteurs expliquent ce résultat par la rareté des carrières organisationnelles. Cette rareté rend ce type de carrière recherché par les individus car elle est considérée comme le regroupement d'une élite ayant des compétences vitales pour l'organisation (Iellatchitch et al., 2004)

Cependant, les individus ayant le plus grand intérêt pour le champ de carrière caractérisé par de fréquents changements sont les jeunes diplômés (28 % contre 20 % et 10 %). Ces jeunes individus, élevés dans un contexte de réussite des *start-up*, rêvent de succès rapides et d'indépendance (Iellatchitch et al., 2004). Malgré le développement du courant des carrières nomades, cette recherche montre l'intérêt encore existant de la carrière organisationnelle par les individus. Notre réflexion doit donc prendre en compte aussi bien les carrières nomades que les carrières organisationnelles.

Le courant des nouveaux modèles de carrière a contribué à répondre à la « *compréhension des situations vécues par des populations spécifiques telles que les femmes* » (Dany 2004, p. 343). Ce courant a permis aussi la compréhension des carrières dites atypiques car non-traditionnelles. Ces individus non-carriéristes sont identifiés dans ce courant (Dany, 2004).

Après une longue période pendant laquelle les recherches sur les modèles de carrière étaient axées sur l'organisation, le courant des nouveaux modèles de carrière a renversé ce rôle et a centré la carrière sur les choix des individus (Dany, 2004).

Toutefois, les « *approches des nouvelles carrières sont aujourd'hui vivement discutées* ». (Dany, 2004, p. 345). À travers notre présentation des promesses de carrière (Dany, 2001), le côté prototypique des nouvelles carrières est remis en cause. De même, l'idée d'une disparition des carrières organisationnelles au profit des carrières nomades a été discutée par les résultats des recherches sur les aspirations de carrière (Iellatchitch et al., 2004). D'autres études anglo-saxonnes témoignent même de l'existence des carrières organisationnelles (Jacoby, 1999 ; Valcourt et Tolbert, 2003 ; Guest et Mc Kenzie-Davey, 1996 cités par Dany, 2004).

Les travaux sur les « *boundaryless career* » reposent essentiellement sur des études réalisées auprès d'individus réussissant dans leurs vies professionnelles (Dany, 2004). « *La figure mythique de "l'organisation man" aura été remplacée par celle de l'acteur libre ou du travailleur indépendant. Mais les nouvelles approches de la carrière, pas plus que les approches dites traditionnelles, ne rendent compte en définitive de la diversité des carrières* » (Dany, 2004, p. 348). Il est utile, ici, de rappeler la définition des « *boundaryless career* » donnée par Arthur et Rousseau (1996, p. 5), ces carrières étant définies comme « *l'opposé des carrières organisationnelles* ».

Dany (2004, p. 348) met en garde les chercheurs travaillant sur les carrières sur le risque de continuer sur cette voie et de ne pas prendre en compte les carrières de tous les individus : « *la théorie des carrières risque alors de rester une théorie au service d'une idéologie : celle de la désignation des "héros" du monde du travail* ». Le champ des recherches sur les carrières étant vaste, Dany (2004, p. 348) conseille de ne pas « *restreindre les nouvelles approches de la carrière à l'étude de nouvelles carrières et de ne pas tenir par conséquent pour systématiquement obsolètes les problématiques traitées ou soulevées par le passé* ».

Pour terminer, nous proposons les définitions et les articulations des principaux concepts de ce premier chapitre dans le tableau de synthèse suivant :

Tableau 10 : Définitions et articulation des principaux concepts du chapitre 1 de la revue de littérature

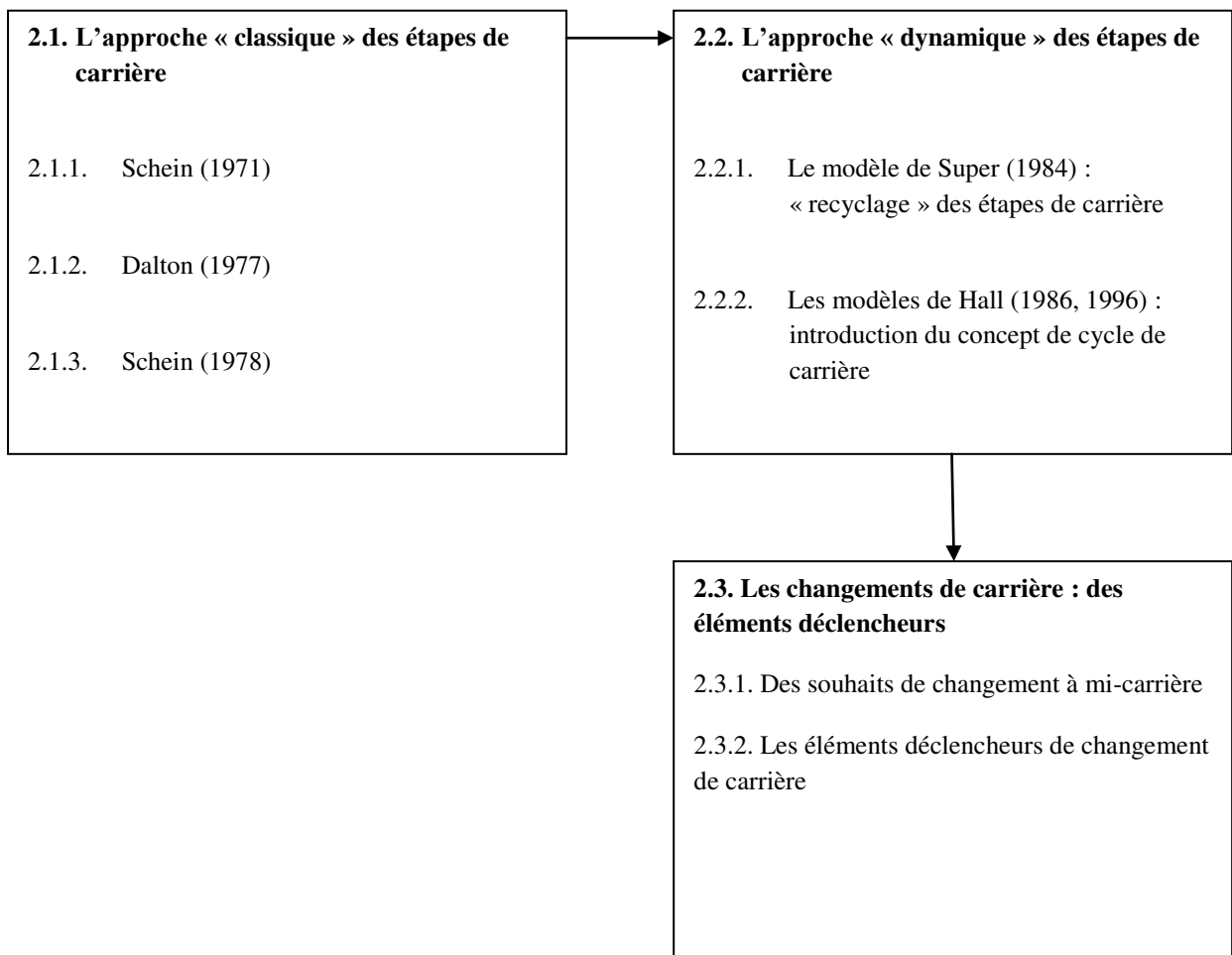
→ La carrière peut être définie comme une suite d'expériences complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de progresser, cette progression pouvant être appréciée soit en termes objectifs (grade, titre, rémunération), soit en termes subjectifs (sentiments, perception) (Van Maanen et Schein, 1977).
→ Les recherches sur le plafonnement de carrière répondent aux enjeux organisationnels de la carrière. Elles permettent d'identifier une situation de plafonnement. Cette identification permet à l'organisation d'inciter l'individu à marquer une rupture avec sa situation actuelle.
→ La théorie des ancrs de carrière répond aux enjeux individuels de la carrière. Elle permet de comprendre les choix de carrière.
→ Le contrat psychologique a évolué vers une plus grande prise en compte des attentes de développement de l'individu. Cette évolution a permis le développement des « <i>boundaryless career</i> »
→ Les modèles de carrière étudiés permettent de mettre en avant les points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il peut y avoir un changement de cheminement de carrière au cours de la vie professionnelle d'un individu (Driver, 1979 ; Mercure, Bourgeois et Wils, 1991).</li> <li>• L'individu peut connaître plusieurs organisations (Arthur et Rousseau, 1996 ; Cadin, 2003).</li> <li>• L'individu peut changer de domaine professionnel (Arthur et Rousseau, 1996 ; Cadin, 2003).</li> <li>• Un individu peut continuer à évoluer tout en restant sur le même poste. Cette évolution se concrétise par le développement de ses compétences (Kanter, 1989).</li> </ul>
→ Nous pouvons différencier les promesses de carrière objectives et subjectives par le type d'évolution, vertical pour l'objectif, horizontal pour le subjectif.
→ Le courant des nouveaux modèles de carrière est insuffisant pour comprendre l'ensemble des parcours de carrière.

Après cette revue de littérature sur les carrières, nous allons nous intéresser à la littérature sur les étapes de carrière. Les recherches sur ce sujet sont principalement anglo-saxonnes.



## CHAPITRE 2 – ETAPES DE CARRIÈRE

---





## INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux différentes phases qui jalonnent la vie professionnelle d'un individu (Super, 1957 ; Schein, 1971 ; Dalton, 1977 ; Hall 1976, etc.). Ces auteurs ont construit des modèles composés d'étapes et de processus différents.

Nous avons différencié l'approche « classique » des étapes de carrière, c'est-à-dire les modèles proposant un enchaînement d'étape de carrière sans possibilité de ré-enclenchement de nouvelles successions d'étapes, et l'approche « dynamique » proposant, cette fois, un ré-enclenchement possible d'une nouvelle succession d'étapes de carrière. Nous distinguerons pour chaque modèle à la fois le nombre d'étapes et le processus proposé. Déjà, dans l'approche « classique » des étapes de carrière, les auteurs intègrent les changements de carrière suivis par certains individus. Toutefois, ils proposent des modèles d'étapes de carrière « statiques », c'est-à-dire ne permettant pas à l'individu de dévier des modèles décrits. Super (1984) et Hall et Goodale (1986), dans leurs parties consacrées à l'approche « dynamique » des étapes de carrière, introduisent le concept de « recyclage » et de cycle de carrière. Nous étudierons, également, les carrières alternatives proposées par Hall et Goodale (1986). Certaines d'entre elles reposent sur la succession de plusieurs enchaînements d'étapes de carrière. Nous terminerons ce chapitre 2 en présentant les éléments déclencheurs d'un changement de carrière proposés par Zikic et Hall (2005).



## 2.1. L'APPROCHE « CLASSIQUE » DES ETAPES DE CARRIERES

Nous allons, dans cette partie, présenter les modèles des étapes de carrière « classiques ». Ces modèles reposent sur l'enchaînement d'étapes de carrière tout au long de la vie professionnelle.

### 2.1.1. Schein (1971)

Schein (1971, p. 401-402) définit ainsi la carrière :

- Pour l'individu : la carrière est « *un jeu d'attributs et d'expériences d'un individu qui entre, évolue peu à peu et sort de l'organisation* ».
- Pour l'organisation, la carrière est « *l'ensemble des attentes et motivations des individus qui influent sur leurs décisions de les faire évoluer et surtout sur les conditions de leurs évolutions : quand, comment et à quelle "vitesse"* ».

En 1971, Schein définit le processus de carrière comme « *une série d'étapes de base créant des statuts ou des positions temporaires ou définitives en impliquant les processus psychologiques et organisationnels* » (p. 415). Il propose le tableau suivant pour illustrer ce processus de carrière :

Tableau 11 : Étapes de base de carrière (Schein, 1971, p. 416).

Étapes de base et transitions	Statuts ou positions	Processus psychologique et organisationnel
1. Pré-entrée	Aspirant	Préparation, éducation, socialisation anticipée
Entrée	Postulant	Recrutement, test, sélection, embauche
2. Formation de base	Stagiaire	Formation, socialisation, test par l'organisation, tentative d'entrée et d'acceptation dans le groupe
Initiation	Débutant	Acceptation en tant que membre du groupe et premier statut reconnu par l'organisation
3. Premier poste	Nouveau membre du groupe	Réelles responsabilités
Sous étapes : 3a. Former au poste, 3b. Devenir performant sur le poste, 3c. Devenir obsolète sur le poste, 3d. Se former à des nouvelles compétences : Promu au deuxième poste ou stagne.		
4. Deuxième poste	Membre légitime du groupe	Idem que pour le premier poste
Idem que pour le premier poste		
5. Maintien sur son poste et sortie	Membre permanent du groupe puis senior	Préparation à la sortie
6. Après la sortie	Ancien membre du groupe, retraité	Accès à de nouveaux statuts par exemple consultant

Dans ce processus, Schein (1971) montre la progression de carrière à travers les processus « *d'apprentissage ou de socialisation, de performance et d'obsolescence des compétences ou de l'acquisition de nouvelles compétences entraînant de nouveaux mouvements de carrière* » (p. 417). Il rajoute l'absence d'étapes alternatives dans son processus, lorsque l'individu est dans une situation d'obsolescence de ses compétences : « *d'autres alternatives peuvent être proposées par l'organisation : "recyclage" pour une nouvelle carrière, mouvements latéraux, retraite anticipée ou maintien dans une étape malgré des performances marginales* ».

Nous retenons de cette modélisation des étapes de carrière de Schein (1971) que :

- Lorsque l'individu entre dans son premier et son deuxième poste, il suit les même sous-étapes : à savoir les sous-étapes 3a. Former au poste, 3b. Devenir performant sur

le poste, 3c. Devenir obsolète sur le poste, 3d. Se former à des nouvelles compétences : Promu au deuxième poste ou stagne.

Des mêmes sous-étapes peuvent se reproduire au cours d'une carrière.

- Lorsque l'individu est dans une période d'obsolescence sur son poste, l'organisation peut lui proposer « *un recyclage* » vers une nouvelle carrière. Ce phénomène n'apparaît pas dans le processus de Schein (1971) mais il introduit ce concept dans les limites de son modèle.

L'individu peut être redirigé vers une nouvelle carrière.

- Lorsque l'individu est sorti de l'organisation, l'individu peut s'orienter vers de nouveaux statuts comme devenir consultant.

En sortant de ce processus de carrière, l'individu peut s'orienter vers de nouvelles formes de travail.

### **2.1.2. Dalton (1977)**

Dalton et al. (1977) proposent un modèle des étapes de carrière « *professionnelles* ». Ce modèle « *décrit comment chaque étape des carrières – apprenti, collègue, mentor, sponsor – implique différentes tâches, types de relations, ajustements psychologiques* » (p. 19). Les auteurs ajoutent que : « *la performance est meilleure lorsqu'on est dans un rôle approprié* » (p. 19).

Tableau 12 : Les quatre étapes de carrière de Dalton et Al, 1977, p. 23.

Étapes	Activité	Rôle	État psychologique
1	Assiste  Apprend  Applique les directives	Apprenti	Dépendance
2	Participe	Collègue	Indépendance
3	Forme	Mentor	Prise de responsabilité
4	Définit l'orientation future de l'organisation	Sponsor	Exercice du pouvoir

Au cours de l'étape 1, « *le jeune professionnel entrant dans l'organisation est confronté à de nombreux challenges* » (p. 23). Il doit se former aux éléments importants de son travail, et découvrir les canaux formels et informels de communication. Surtout, du fait de son manque d'expérience, il doit assister une autre personne. « *Dans l'idéal, il devra travailler avec un mentor (...), il pourra apprendre des observations* ». Si l'individu apprend vite au cours de cette étape, il aura de plus grandes responsabilités, « *sinon il continuera à faire ce travail routinier* » (p. 24).

L'étape 2 propose à l'individu d'acquérir de l'indépendance. Il doit « *développer une réputation de professionnel compétent techniquement qui pourra travailler en toute indépendance pour produire des résultats significatifs* » (p. 26). L'individu, au cours de cette étape, va rechercher à développer ses compétences dans un domaine de spécialisation. Dans le même temps, il va développer son expérience dans ce domaine.

L'étape 3 est appelée par les auteurs « *l'étape du mentor, car l'augmentation des responsabilités de l'individu influence, oriente, développe les autres individus* » (p. 29). Il prend le rôle de la personne l'ayant aidé au cours de l'étape 1, il transmet son expérience. Dans cette étape, l'individu remplit 3 rôles :

- mentor informel : en développant son domaine d'activité, il a besoin d'assistance pour mettre en œuvre ses idées. Il devient donc le mentor de ses assistants.

- « *l'homme innovant* » : certains individus sont « *exceptionnellement innovants* » (p. 30). Ils interviennent au sein de l'organisation afin de régler les problèmes.
- manager : le rôle le plus classique est celui de manager ou de superviseur.

Et, enfin, dans l'étape 4, l'individu « *est une force pour la construction de l'avenir de l'organisation* » (p. 32). Ayant de l'expérience et de la crédibilité, l'individu a une influence sur la direction prise par l'organisation. Il a un « *rôle clé dans le recrutement et le développement des affaires* » (p. 34), ainsi que dans les relations avec l'extérieur.

De cette modélisation des étapes de carrière de Dalton et al. (1977), nous retenons que :

- Les étapes de carrière se déroulent au sein d'une organisation.
- La progression de carrière s'évalue à travers le processus d'apprentissage et le changement de rôle.
- Cette progression s'effectue à travers l'expérience et l'apprentissage, et non pas par l'âge.
- L'individu, n'apprenant pas assez vite, peut se retrouver dans une situation de routine de carrière.

### 2.1.3. Schein (1978)

En 1978, Schein construit une deuxième modélisation des étapes de carrière en intégrant cette fois la variable de l'âge.

Tableau 13 : Les étapes de carrière de Schein (1978, p. 40)

Étapes	Problèmes confrontés
1. Croissance, fantaisie, exploration. • 0 à 21 ans	1. Développer une base pour faire un choix professionnel réaliste. 2. Faire évoluer ses fantaisies vers une réalité professionnelle. 3. Évaluer les contraintes réelles fondées sur les niveaux socio-

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôles : étudiant, aspirant, candidat</li> </ul>	<p>économiques et les autres circonstances familiales.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Se former</li> <li>5. Développer des habiletés et compétences nécessaires dans le monde du travail.</li> </ol>
<p>2. Entrée dans le monde du travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 à 25 ans</li> <li>• Rôles : recruté, entrant</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrée sur le marché du travail : l'individu doit chercher un premier emploi qui constituera la base de sa carrière.</li> <li>2. Négocier un contrat psychologique susceptible de répondre à ses besoins.</li> <li>3. Devenir un membre de l'organisation.</li> </ol>
<p>3. Formation de base.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 à 25 ans</li> <li>• Rôles : stagiaire, novice</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. S'adapter à la réalité du travail.</li> <li>2. Devenir un membre aussi vite que possible.</li> <li>3. S'adapter à la routine quotidienne du travail.</li> <li>4. Se faire accepter en tant que membre productif.</li> </ol>
<p>4. Membre de début de carrière.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 à 30 ans</li> <li>• Rôles : nouveau membre</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accepter la responsabilité et le succès.</li> <li>2. Développer et afficher des compétences spécifiques et une expertise permettant une promotion ou une carrière latérale vers d'autres domaines.</li> <li>3. Équilibrer ses propres besoins d'indépendance avec les exigences de l'organisation.</li> <li>4. Prendre la décision de rester au sein de l'organisation ou du domaine professionnel, ou bien de trouver une meilleure adéquation avec ses propres besoins.</li> </ol>
<p>5. Membre à mi-carrière.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 ans et plus</li> <li>• Rôles : membre permanent, superviseur, manager</li> </ul> <p>(L'individu peut rester dans cette étape)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Choisir de devenir expert ou généraliste, ou d'évoluer dans le management.</li> <li>2. Rester compétent techniquement et continuer à apprendre dans d'autres domaines de spécialisation ou de management.</li> <li>3. Établir une identité claire au sein de l'organisation, devenir visible.</li> <li>4. Devenir une personne productive dans son domaine.</li> <li>5. Élaborer un plan de carrière à long terme ambitieux.</li> </ol>

<p>6. Crise de mi-carrière</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 à 45 ans</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réévaluer son avancement de carrière, changer de carrière ou s'orienter vers de nouveaux défis.</li> <li>2. Évaluer ses ambitions de carrière face à la crise de la quarantaine.</li> <li>3. Décider de la place de la carrière dans sa vie.</li> <li>4. Rencontrer ses propres besoins pour devenir un mentor pour les autres.</li> </ol>
<p>7A. Fin de carrière dans un rôle de non-leader.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 ans à la retraite</li> <li>• Rôles : membre clé</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Devenir un mentor, apprendre à influencer les autres.</li> <li>2. Élargir ses intérêts et ses compétences en fonction de ses compétences.</li> <li>3. Approfondir ses compétences s'il souhaite poursuivre une carrière technique ou fonctionnelle.</li> <li>4. Obtenir plus de responsabilités si la décision est de poursuivre dans le management.</li> <li>5. Accepter la réduction de son influence et de ses challenges si la décision est de stabiliser et de chercher une nouvelle vie en dehors de la carrière ou de son travail.</li> </ol>
<p>7B. Fin de carrière dans un rôle de leader.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôles : manager général, membre senior</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utiliser ses propres compétences et talents pour le bien de l'organisation.</li> <li>2. Apprendre à intégrer les efforts des autres et à influencer plus que prendre des décisions.</li> <li>3. Sélectionner et développer des subordonnées clés.</li> <li>4. Développer une vision plus large, évaluer le rôle de l'organisation dans la société.</li> <li>5. Apprendre à vendre ses idées.</li> </ol>
<p>8. Déclin et désengagement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 ans à la retraite. Le déclin dépend de l'individu</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apprendre à accepter la réduction de son pouvoir et sa responsabilité.</li> <li>2. Apprendre à accepter et à développer de nouveaux rôles fondés sur des compétences et une motivation en déclin.</li> <li>3. Apprendre à gérer une vie où le travail n'est plus dominant.</li> </ol>

9. Retraite	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. S'adapter aux changements de style de vie.</li> <li>2. Utiliser son expérience et sa sagesse pour d'autres rôles.</li> </ol>
-------------	--

De ce deuxième modèle d'étapes de carrière de Schein (1978), nous retenons les points suivants :

- Les étapes sont liées à une tranche d'âge assez large.
- Au cours de l'étape 4, « *membre de début de carrière* », l'individu peut décider de changer d'organisation ou de domaine professionnel afin de trouver une meilleure adéquation avec ses propres besoins.
- Au cours de l'étape 6, « *crise de mi-carrière* », l'individu peut aussi décider de changer de carrière.
- Au cours de l'étape 7, concernant la fin de carrière, l'individu peut devenir soit un mentor soit un manager au sein du comité de direction.
- Au cours de l'étape 9, « *retraite* », l'individu peut utiliser son expérience et sa sagesse dans d'autres rôles. L'auteur ne précise pas lesquels.

#### **2.1.4. Dalton et Thomson (1986)**

En 1986, Dalton et Thomson proposent un modèle d'étapes de carrière construit autour de quatre étapes. « *Dans ce modèle, certains professionnels de l'organisation, pas tous, se déplacent à travers quatre étapes au cours de leurs carrières. Les mouvements d'une étape à une autre sont liés aux changements d'activités, aux changements des relations avec les autres et des nouvelles questions psychologiques auxquelles ils doivent faire face* » (Dalton 1989, p. 87). Le modèle de Dalton et Thompson (1986) est présenté dans le tableau suivant.



Tableau 14 : Les étapes de carrière de Dalton et Thomson (1986, 1989 p. 97).

Étapes	Caractéristiques
1	<p>Développer son identité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler sous la responsabilité d'un autre professionnel.</li> <li>• Gérer les tâches simples et systématiques d'un projet géré par cet autre professionnel.</li> </ul>
2	<p>Développer ses compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler de manière plus approfondie sur un problème.</li> <li>• Assumer la responsabilité de tout ou d'une partie d'un projet, processus ou client.</li> <li>• Travailler de manière autonome et produire des résultats significatifs.</li> <li>• Développer sa crédibilité et sa réputation.</li> </ul>
3	<p>Construire ses relations de travail avec les autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer ses compétences techniques et savoir les appliquer.</li> <li>• Stimuler les autres à l'aide de ses idées.</li> <li>• S'impliquer dans le développement des autres individus par trois moyens : <ul style="list-style-type: none"> <li>en étant leader dans un petit groupe,</li> <li>en devenant mentor des jeunes professionnels,</li> <li>pu en assumant une position de supérieur hiérarchique.</li> </ul> </li> <li>• Négocier avec la direction ou les clients en faveur de son équipe.</li> </ul>
4	<p>Développer sa capacité à diriger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenir dans l'orientation de l'organisation.</li> <li>• Exercer un pouvoir formel et informel important.</li> <li>• Représenter l'organisation à l'intérieur ou à l'extérieur de celle-ci.</li> <li>• Devenir parrain de professionnels en vue de les tester et se préparer à occuper des postes clés au sein de l'organisation.</li> </ul>

Ce modèle de Dalton et Thompson (1986) :

- ne lie le passage d'une étape à une autre ni à l'âge de l'individu ni à des responsabilités managériales ;
- repose sur la contribution de l'individu au développement de l'organisation ;
- reconnaît l'importance des rôles de mentor et de parrain.

Toutefois, ce modèle ne s'applique qu'à « certains professionnels... pas tous », il ne permet donc pas de comprendre l'ensemble des parcours de carrière.

Cette première partie consacrée à l'approche « classique » des étapes de carrière met en évidence les points suivants.

- Le nombre d'étapes de carrière durant la vie professionnelle est variable : cinq (1971) et six (1978) pour Schein et quatre pour Dalton et al. (1977) et Dalton et Thomson (1986).
- Le processus de progression de ces modèles peut s'évaluer à partir :
  - du processus d'apprentissage et de changement de rôle (Dalton et al., 1977 ; Dalton et Thomson 1986),
  - de l'âge de l'individu (Schein, 1978)
  - de la contribution de l'individu au développement de l'organisation (Dalton et Thomson, 1986).
- Des sous étapes peuvent se reproduire (Schein, 1971).
- L'individu peut se retrouver dans une routine de carrière (Dalton et al., 1977).
- Schein (1971, 1978) envisage la possibilité d'un changement de carrière de l'individu au cours de sa vie professionnelle. L'auteur ne précise pas comment.

L'approche « classique » des étapes de carrière repose sur une linéarité de la carrière. Cependant, nous l'avons vu, elle introduit la possibilité pour l'individu de dévier de ce

parcours. Super (1984) et Hall (1986) précisent cette idée et proposent une approche « dynamique » des étapes de carrières.

## **2.2. L'APPROCHE « DYNAMIQUE » DES ETAPES DE CARRIERE**

### **2.2.1. Le modèle de Super (1984) : « recyclage » de carrière**

En 1984, déjà, dans la première édition de « *career choice and development* » de Brown et Brooks, Super parle de « *recyclage* » des étapes de carrière. La proposition cinq de sa liste de propositions concernant sa théorie de développement de carrière fait référence à ce phénomène (1984, 1996 p. 124) :

*« Le processus de changement (au cours d'une vie professionnelle) peut être résumé dans une série d'étapes de vie (maxi-cycle) caractérisées par une séquence : croissance, exploration, établissement, maintenance et désengagement, et ces étapes peuvent à leur tour être subdivisées en périodes caractérisées par des tâches comportementales. Un petit (mini) cycle prend place lors de la transition de carrière d'une étape à une autre ou à chaque moment où la carrière de l'individu est interrompue par une période de maladie ou de blessure, d'une réduction des effectifs, de changements sociaux ou d'autres événements socio-économiques ou personnels. Ces éléments d'instabilité ou l'essai de plusieurs carrières impliquent le recyclage en une nouvelle croissance, une ré-exploration, et un ré-établissement ».*

#### **Les transitions de carrière**

Louis (1980, p. 329) définit les transitions de carrière comme « *la période pendant laquelle un individu change de rôle (l'individu change objectivement de rôle) ou change d'orientation par rapport à un rôle qu'il a déjà* ».

Les transitions de carrière peuvent être (Roques, 2004, p. 86) :

- des transitions inter-rôles : l'individu change de rôle objectivement (changement de rôle effectif),
- des transitions intra-rôles : l'individu change de rôle subjectivement (changement d'orientation au sein de son rôle).

Louis (1980) propose une classification des transitions de carrières :

Tableau 15 : Classification des types de transitions de carrière, adaptée de Louis (1980) et de Roques (2004).

	Type de transitions	Description
Transitions inter-rôles	Entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passage entre le système éducatif et la vie professionnelle</li> </ul>
	Transition intra-entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement de rôle à l'intérieur de la même entreprise</li> </ul>
	Transition inter-entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement de rôle accompagné d'un changement d'entreprise</li> </ul>
	Transition inter-métiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement de rôle accompagné d'un changement de statut (exemple : salarié vers entrepreneuriat)</li> </ul>
	Sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortie du monde professionnel</li> </ul>
Transitions intra-rôles	Ajustement intra-rôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification des attitudes de l'individu sur son propre rôle (exemple : changement de manager)</li> </ul>
	Ajustement inter-rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceptation d'un nouveau rôle tout en gardant l'ancien</li> </ul>
	Transition étape de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution des attitudes de l'individu en fonction de l'étape de carrière</li> </ul>
	Transition étape de vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution des attitudes de l'individu en fonction de l'étape de vie</li> </ul>

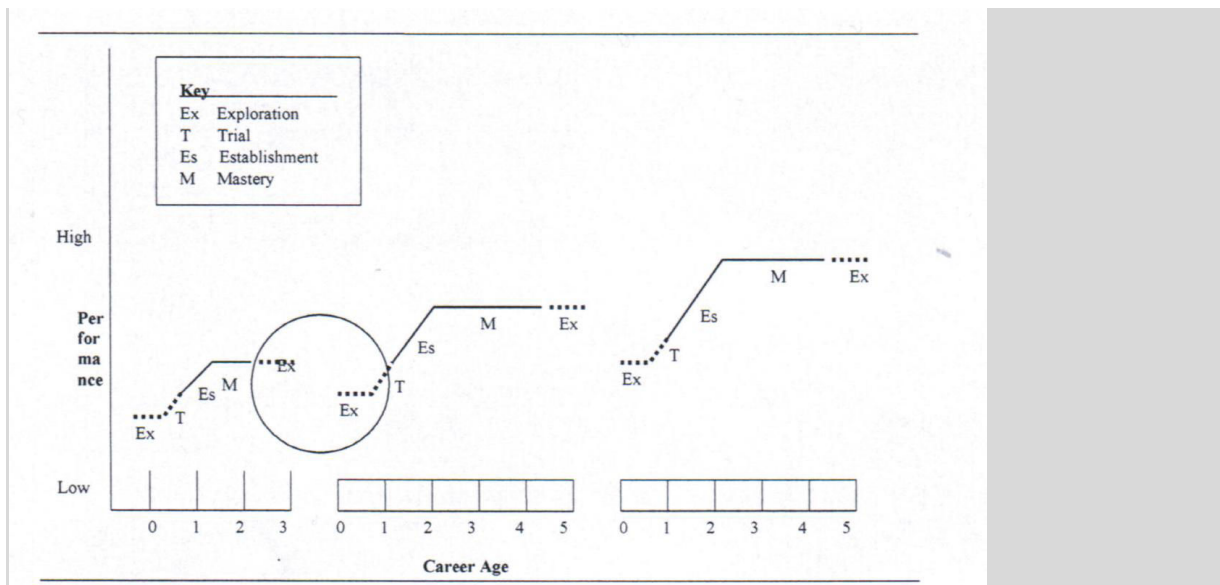
Super (1996) précise la manière dont se déroulent les transitions entre étapes de carrière. Dans ce cas, une transition de carrière est une période de ré-exploration et de ré-établissement permettant l'adaptation à la nouvelle étape de carrière. « *Un jeune diplômé, entrant sur son premier emploi, va connaître une période de croissance afin d'explorer la nature et les attentes de cet emploi. Il va s'établir sur celui-ci et se désengager* » (p. 135). Pour Super, il existe donc des « *mini-cycles* » sur chaque étape de carrière. L'enchaînement des étapes de carrières est appelé alors « *maxi-cycle* ».

Tableau 16 : « Cycle et recyclage des tâches développementales au cours d'une vie », traduit de Super (1996, p. 136), adapté de Super et Thomson (1981).

Étapes	Adolescence 14-24 ans	Adulte 25-44 ans	Adulte à l'âge moyen 45-64 ans	Fin de l'âge adulte 65 ans et plus
Désengagement	Consacre moins de temps à ses loisirs	Réduit son activité sportive	Se focalise sur ses activités essentielles	Réduit ses heures de travail
Maintenance	Vérifie son choix de domaine professionnel	Se construit une position professionnelle sécurisée	Se protège de la concurrence	Continue ce qu'il apprécie encore
Établissement	Débute au sein du domaine professionnel choisi	S'installe dans une position permanente	Développe de nouvelles compétences	Réalise des choses qu'il a toujours voulu faire
Exploration	Apprend des opportunités	Trouve une opportunité d'avoir un travail souhaité	Identifie de nouveaux problèmes au travail	Trouve une bonne place à la retraite
Croissance	Développe sa conception de soi	Apprend des autres	Accepte ses propres limites	Développe des rôles non professionnels.

Hall et Chandler (2006) positionnent cette transition de carrière entre les cycles d'apprentissage. Plus précisément, les auteurs placent cette transition entre la dernière étape du cycle, c'est-à-dire l'étape « maîtrise » et la première étape du nouveau cycle, « exploration ». Ce positionnement est illustré à travers le schéma suivant :

Figure 1 : Transitions de carrière et cycle d'apprentissage (Hall et Chandler 2005, p. 44)



« Les transitions de carrière sont considérées comme les liens entre les changements de rôles, d'un désengagement psychologique envers un rôle pour s'en aller vers un autre, ou d'une réorientation au sein du même rôle. Une transition de carrière peut marquer le début d'une étape exploration d'un nouveau cycle d'apprentissage (...) » (p. 6). Hall et Chandler (2005) estiment que la durée d'une transition de carrière est courte « trois à six mois », ou un peu plus longue en fonction du changement de rôle.

Afin de comprendre les choix et les changements au cours d'une vie, Super a développé la théorie « *life span* », soit « une perspective comportementale de la carrière individuelle à travers ses rôles au travail » (1996, p. 130). Pour Super (1996, p. 140), une carrière « peut être considérée comme le parcours de vie de l'individu rencontrant et gérant des tâches développementales de manière à devenir ce qu'il souhaite être ». Super associe donc les étapes de carrière aux étapes de vie.

Les étapes de carrière de Super (1957, 1996, p. 131) sont donc composées des étapes suivantes : croissance ou enfance, exploration ou adolescence, établissement ou adulte, maintenance ou adulte à l'âge moyen et désengagement ou fin de l'âge adulte. Chaque étape est liée « à trois ou quatre principales tâches développementales » (1996, p. 131).

- Croissance : cette période débute vers 4 ans et se termine à 13 ans. L'enfant commence à penser à son futur. Il est convaincu de l'importance d'achever son parcours scolaire et de développer des « *habiletés et attitudes* » pour se préparer à son entrée sur le marché du travail.

- Exploration : De 14 ans à 24 ans, l'individu cherche à se spécifier et à faire un choix professionnel. À partir de celui-ci, il va chercher à compléter ses compétences par de la formation afin de pouvoir sécuriser sa position au sein de son domaine.
- Établissement : une période de « *stabilité, consolidation et d'avancement* » dans le domaine choisi a lieu de 25 à 44 ans. Super précise ces trois situations :
  - Stabilité : l'individu a sécurisé sa position en ayant intégré la culture de l'organisation et en étant performant.
  - Consolidation : il est reconnu au sein de l'organisation par son attitude positive et ses habitudes de performance. Il développe d'excellentes relations avec ses collègues.
  - Avancement : l'individu obtient de nouvelles responsabilités.
- Maintenance : avant de rentrer dans ce stade, l'individu se pose une question : « *est ce que j'ai envie de faire ça au cours des vingt-cinq prochaines années ?* » Après avoir échangé avec amis et famille, deux voies s'ouvrent à lui.
  - L'individu reste dans son domaine professionnel : il entre alors dans une phase de maintenance. Cette étape est souvent associée au plafonnement de carrière.
  - L'individu change de domaine professionnel : il doit alors « *recycler* » les étapes exploration et établissement afin de s'installer dans un nouveau domaine professionnel.
- Désengagement : Après ces 65 ans, l'individu :
  - Décélère : il ralentit son rythme de travail. Il cherche à déléguer à des collègues plus jeunes.
  - Prépare la retraite : il va préparer au mieux la rupture avec le monde du travail en construisant son projet de vie futur.

Ce modèle de Super (1984, 1996) :

- Est composée de quatre étapes au cours de la vie professionnelle : exploration-établissement-maintenance-désengagement.

- Explique le « recyclage de carrière » : elle a lieu au cours de la période de maintenance, c'est-à-dire à mi-carrière (45 ans). L'individu souhaite alors changer de domaine professionnel. Dans ce cas, l'individu repasse par les étapes exploration-établissement afin de s'installer dans ce nouveau domaine.

Super introduit concrètement dans son modèle le « recyclage » des étapes de carrière. Les modèles de Hall vont préciser ce phénomène.

## **2.2.2. Les modèles de Hall (1986, 1996) : introduction du concept de cycle de carrière**

### **2.2.2.1. Les étapes de carrière de Hall**

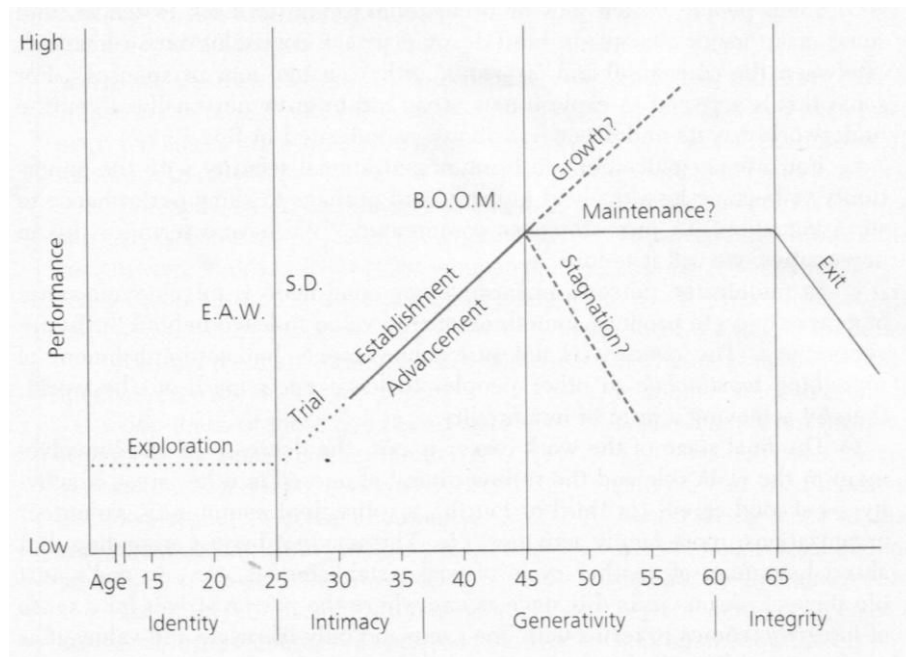
Pour Hall et Goodale (1986), la carrière a de multiples significations, la notion la plus fréquemment liée à la définition de la carrière est « *l'avancement* » en termes d'emplois. Le problème de cette définition réside dans les emplois offrant des possibilités d'avancement limitées, les individus occupant ces emplois n'ont alors pas de carrière. L'approche sociologique considère la carrière « *comme une série continue d'emplois, indépendamment du niveau d'emploi occupé* » (p. 361-362).

Combinant ces deux approches, les auteurs proposent la définition suivante de la carrière : « *elle est la perception de l'individu de ses comportements et attitudes associés à ses expériences et activités au cours de la vie professionnelle* » (1976, p. 4). Cette définition englobe les approches objectives et individuelles de la carrière.

Une carrière est « *généralement construite d'étapes ou de phases* ». « *Une étape de carrière est une période marquée par des expériences professionnelles similaires, et différenciée des autres périodes par les transitions de rôles, crises ou d'autres points d'inflexion* » (1986, p. 364). Ces étapes de carrière sont influencées par « *les processus de développement individuel, les modèles de carrière organisationnels, le développement familial, l'âge physique, les aspects sociaux de l'âge* » (p. 364).



Figure 2 : Les étapes de carrière selon Hall (1986, p. 365), adapté de Hall (1976, p. 57).



- Exploration : cette étape débute à l'enfance, avec « *l'exploration fantaisiste d'une large gamme d'emplois* ». Après quelques années, les idées deviennent plus réalistes. Durant cette période, les individus se posent des questions sur leurs identités personnelles : « *quelles sont mes capacités et valeurs ?, qu'est-ce que je veux faire de ma vie ?* » Cette étape dure jusqu'à 25 ans.
- Essai : après l'exploration, c'est la période d'essai. Cette étape, de 25 à 30 ans, est constituée « *d'une série d'emplois et d'employeurs, d'essais et d'erreurs, afin de trouver un travail en adéquation avec l'identité propre de l'individu* ». Les objectifs recherchés sont l'installation sur un poste et « *l'intimité* ». Ce terme signifie pour les auteurs de créer des attachements et de s'impliquer dans son rôle au travail.
- Établissement ou avancement : après la période d'essai où l'individu a « *trouvé une niche* », l'étape suivante est l'établissement ou l'avancement dans son rôle au travail. Elle se déroule de 30 à 45 ans. « *Chaque personne est dans un domaine, l'objectif de développement est de progresser, c'est le moment où l'individu devient indépendant* ».

Autour de la quarantaine, l'individu « *atteint le milieu de sa vie et à mi-carrière* », la carrière peut ainsi prendre plusieurs orientations différentes.

- Une période de maintenance : l'individu entre dans une période de « *plateau de carrière de 15-20 ans* ». L'individu reste compétent mais il ne progresse plus. Cette situation est expliquée par « *l'âge devenant physiquement visible, les enfants élevés, les promotions sont réduites de la part de l'organisation* » (p. 365).

Les auteurs précisent que « *pour certaines personnes, c'est le moment du questionnement, "Est-ce que je souhaite continuer à faire la même chose au cours des vingt prochaines années ?" »* ».

- Une période de croissance : « *certains souhaitent changer d'emplois ou de métiers, d'autres retournent à l'école ou changent complètement de style de vie* » (p. 366). Cette période permet à certains individus « *d'explorer de nouveaux domaines et de développer leur personnalité* ».
- Une période de stagnation : « *la sécurité organisationnelle peut amener l'individu à moins s'impliquer dans son travail* » et à être moins performant.

À mi-carrière, l'individu a un besoin de générativité, il souhaite accomplir quelque chose d'utile pour les générations futures.

- Sortie : cette période est marquée par le déclin de l'implication dans son travail et le ré-investissement dans d'autres domaines d'activités : « *une deuxième carrière (ou troisième ou quatrième), s'investir dans la communauté des retraités, dans le bénévolat, ou faire plus d'activités familiales, etc.* ». Les auteurs précisent que « *ce n'est pas juste une fin, mais le commencement d'un nouveau cycle d'essai, d'établissement... dans une autre étape de la vie* » (p. 366).

Hall et Goodale (1986) proposent des « *modèles de carrière alternatifs* ». Tous les individus ne suivent pas ce parcours d'étapes et ne restent pas dans un seul domaine d'activité : « *les individus peuvent changer souvent de domaines d'activité et passer par plusieurs cycles composés d'exploration, d'essai et d'établissement. Certains ne connaîtront jamais de plafonnement et d'autres ne connaîtront pas de déclin avant l'âge de 65 ans* » (p. 366).

Cette proposition met en évidence les points suivants :

- les individus peuvent connaître plusieurs domaines d'activités
- un cycle est composé des étapes suivantes : exploration, essai, établissement et peut se reproduire.

Nous allons tenter de comprendre ce concept de cycle à travers les modèles de carrière alternatifs de Hall et Goodale (1986, p. 368). Avant cela, nous allons étudier le concept de carrière protéenne développé par Hall (1976, 1996a).

### **2.2.2.2. La carrière protéenne face à la carrière organisationnelle**

Hall (1971 p. 50), en étudiant cette citation de Drucker (1968) : « *Aujourd'hui, j'ai 58 ans, et je ne sais toujours pas ce que je veux être quand je serai grand* », donne une définition nouvelle de la carrière : elle est « *un processus d'expériences par lesquelles l'individu évolue tout au long de sa vie personnelle d'une manière unique et universelle* ».

En 1976, Hall introduit le concept de carrière protéenne. En 1996, il en précise les contours. « *La carrière est morte, longue vie à la carrière* », derrière le titre provocateur de son ouvrage de 1996, Hall et al. (1996a) proposent une alternative à la carrière organisationnelle : la carrière protéenne. Il la décrit même comme « *la carrière du XXI<sup>e</sup> siècle* » (1996b, p. 8). La carrière organisationnelle était construite autour d'un lien solide entre l'individu et l'organisation. L'individu était prêt à travailler tout au long de sa carrière dans une seule organisation jusqu'à sa retraite. La carrière protéenne coupe ce lien, l'individu n'est plus attaché à une seule organisation (Hall et Mirvis, 1996). Il recherche, dans la carrière protéenne, le succès psychologique : « *Nous voyons un changement de la carrière organisationnelle vers une carrière protéenne, une carrière basée sur la recherche du succès psychologique de l'individu dans un travail* » (Hall et Mirvis, 1996, p. 271).

## Le succès psychologique

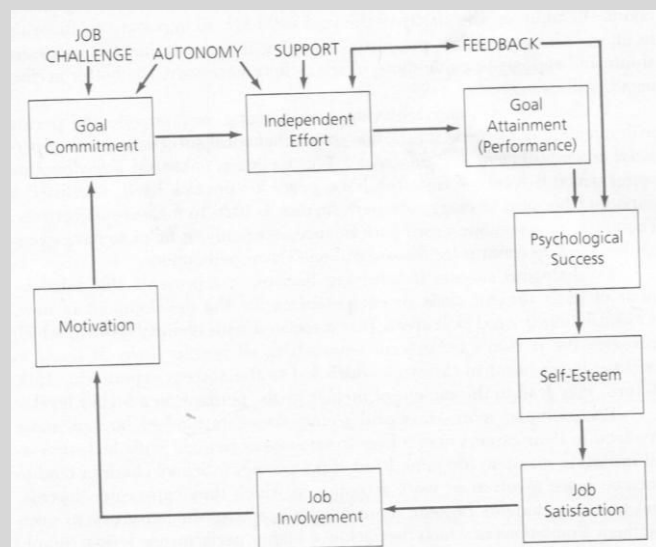
Le succès psychologique est défini comme le sentiment de satisfaction interne lié au fait d'avoir été « *performant et d'avoir atteint des objectifs ambitieux* », « *c'est un sentiment d'accomplissement ou d'épanouissement personnel* » (Hall et Goodale, 1986, p. 364). Ce sentiment est influencé par la reconnaissance du travail effectué de la part du « *supérieur hiérarchique, des pairs, ou de la tâche elle-même* ».

Surtout, le succès psychologique incarne une satisfaction pour l'individu car elle « *représente le développement d'une compétence déjà acquise ou le développement d'une nouvelle compétence dans un champ encore inexploré jusque-là* ». Le succès psychologique est lié au « *développement de l'identité qui augmente l'estime de soi de l'individu* » : l'estime de soi étant « *recherchée par tous les individus* ». Hall (1971, p. 54) définit l'identité comme l'image qu'a l'individu de sa relation avec l'environnement. Cette identité est construite « *par de multiples sous-identités. Chaque sous-identité est la perception de l'individu sur un de ses rôles sociaux particuliers (travailleur, mère, père, membre d'une communauté)* ».

L'individu va chercher à élargir et différencier ses sous-identités de carrière. Autrement dit, il va chercher à améliorer sa propre perception de ses « *compétences, connaissances, habiletés, valeurs, expériences et motivations afin d'atteindre le succès psychologique* » (Hall et Mirvis, 1996, p. 25).

En élargissant et en différenciant ses sous-identités de carrière, il va atteindre le succès psychologique.

Schéma 3 : Processus de succès psychologique de carrière (Hall, 1976, p. 126 ; Hall et Goodale, 1986, p. 363)



« *La carrière protéenne est un processus mené par l'individu, et non par l'organisation. Il est composé de l'ensemble des expériences de l'individu : éducation, formation, emplois dans différentes organisations, changements de domaine d'activité. La carrière protéenne n'est pas ce qui arrive à toute personne dans n'importe quelle organisation. Elle repose sur des choix personnels dans le but de s'accomplir en unifiant ou en intégrant tous les éléments de la vie.*

*Le critère de succès est interne (succès psychologique) et non externe » (Hall et Mirvis, 1996, p. 271).*

Pour résumer, la carrière protéenne est construite plus par l'individu que par l'organisation, et elle se doit d'être redirigée de temps en temps afin de répondre aux besoins de l'individu. (Hall, 1976, p. 201 ; Hall et Goodale, 1986, p. 382 ; Hall et Mirvis, 1996, p. 271). En utilisant les termes de Shepard (1984), Hall (1996b, p. 10) décrit cette évolution comme le remplacement « *du chemin vers le haut* », référence à la recherche de la progression verticale, par « *le chemin avec le cœur* », référence à la recherche des aspirations individuelles.

Le terme « *protéen* » vient du nom du dieu grec Protée, qui a le don de se métamorphoser. Il est capable de se métamorphoser en lion, serpent, en eau, et même en arbre... Les caractéristiques de la carrière protéenne et traditionnelle sont identifiées par Hall (1976, p. 202) et Hall et Goodale(1986, p. 382) de la manière suivante.

Tableau 17 : Caractéristiques de la carrière protéenne et traditionnelle (traduit de Hall, 1976, p. 202 ; Hall et Goodale, 1986 p. 386).

Questions	Carrière protéenne	Carrière traditionnelle
Qui est en charge ?	Individu	Organisation
Valeurs fondamentales	Indépendance, croissance	Avancement, pouvoir
Degré de mobilité	Élevé	Faible
Dimension de la performance	Succès psychologique	Niveau de position, salaire
Dimension de l'identité	Estime de soi	Estime des autres
Dimension de l'adaptabilité	Flexibilité du travail	Flexibilité organisationnelle
Compétence actuelle	Mesure de la négociabilité sur le marché du travail	Mesure de la survie au sein de l'organisation

Les principales différences entre la carrière traditionnelle et la carrière protéenne concernent les objectifs de carrières : « *dans la carrière protéenne, les objectifs sont l'apprentissage, le succès psychologique, le développement de l'identité* », alors que dans la carrière traditionnelle « *les objectifs étaient l'avancement, le succès, l'estime des autres et le pouvoir* » (p. 35).

La carrière protéenne propose de l'indépendance et de la flexibilité. Ces éléments sont considérés comme des avantages dans un environnement en évolution perpétuelle (Hall et Mirvis, 1996, p. 20).

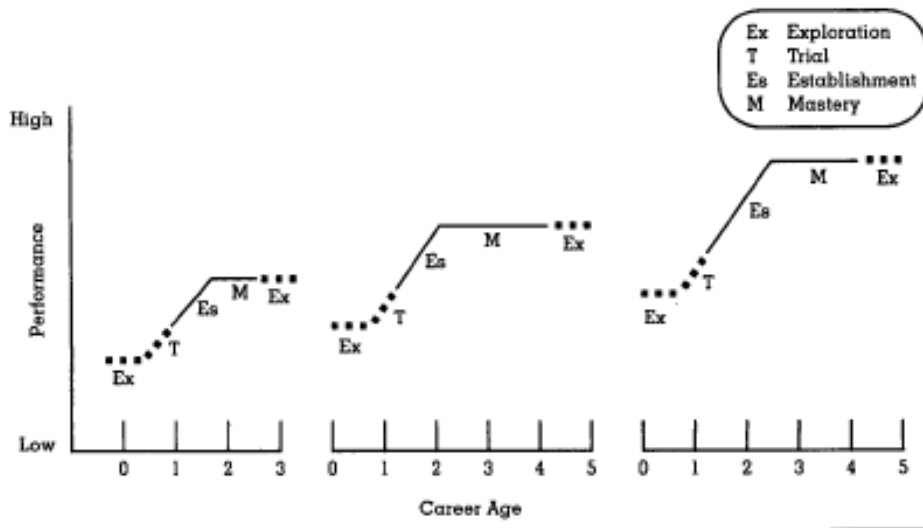
- Cette flexibilité de la carrière protéenne permet de penser la carrière autrement. Alternative à la carrière traditionnelle, marquée par une progression linéaire et considérée comme idéale, la carrière protéenne permet d'englober les individus ayant des carrières différentes. Ainsi, les individus ayant connu des « hauts », des « bas », des changements d'emploi, des changements d'activités sont représentés par ce concept de carrière. Les auteurs précisent que « *la carrière protéenne est unique pour chaque individu : c'est une sorte d'empreinte de carrière* ».
- Cette flexibilité permet également « *d'élargir l'espace de carrière* ». La carrière protéenne est un « *concept plus élastique* » que la carrière traditionnelle. Cet élargissement permet, par exemple, de prendre du temps pour l'éducation de ses enfants ou de prendre soin de ses parents âgés. Ces actions aident à atteindre le succès psychologique. Les auteurs évoquent le concept du télétravail, qui permet d'avoir un temps plus important à consacrer « *aux objectifs de la maison : payer une facture en retard, surveiller les réparations de la maison, faire face à une urgence familiale...* » (p. 21).
- Et, enfin, la carrière protéenne fait évoluer les relations entre l'individu et l'organisation. L'organisation devient un moyen pour l'individu de faire carrière : « *l'organisation fournit un contexte, un milieu où l'individu va poursuivre l'atteinte de ses aspirations personnelles* ». Les auteurs utilisent les carrières des sportifs et des artistes afin d'illustrer ce type de carrière : les individus saisissent les opportunités d'emplois.

Pour faire face aux évolutions de l'environnement et de ses propres besoins, et dans l'optique d'atteindre le succès psychologique, l'individu est dans un processus d'apprentissage continu tout au long de sa carrière. En étudiant l'augmentation de la variabilité de l'environnement et la variété des réponses individuelles à ces évolutions de l'environnement, Hall et Mirvis (1996, p. 33) observent qu'« *à la place d'un jeu d'étapes de carrière durant une vie (comme le modèle de Super), il existe une série de mini-cycles d'apprentissage au cours d'une vie professionnelle* ». Ils précisent que « *du fait des cycles de vie des technologies et des produits de plus en plus courts, (...) la carrière des individus va de plus en plus devenir une succession*

de « mini-étapes » d'exploration, d'essai, de maîtrise et de sortie ». Les étapes de carrière ne sont donc plus liées à l'âge chronologique mais à « l'âge de carrière ».

« À la place d'une carrière basée sur un long cycle composé des étapes : exploration, essai, établissement, (...) la carrière est aujourd'hui composée de plusieurs mini-cycles ou épisodes (carrière réursive) durant 2 à 4 ans, où l'individu apprend et maîtrise un nouveau domaine professionnel. Chaque épisode doit avoir des phases : d'exploration, d'essai (ou une période de test), d'établissement ou de maîtrise. » (Hall 2002, p. 119)

Figure 3 : Les étapes de carrière réursive de Hall (1996b, p. 9)



Hall (1996b, p. 9) résume la description de « la carrière protéenne du XXI<sup>e</sup> siècle » sous la forme du tableau suivant :

Tableau 18 : « la carrière protéenne du XXI<sup>e</sup> siècle », adapté de Hall (1996b, p. 9)

- L'objectif : succès psychologique
- La carrière est menée par l'individu et non pas par l'organisation
- La carrière est composée d'une série de changements d'identité et d'apprentissages continus
- « L'âge de carrière » est important, pas l'âge chronologique
- L'organisation fournit :
  - des challenges
  - des relations
- Le développement ne passe pas nécessairement par
  - une formation formelle
  - une réorientation
  - une progression verticale
- Profils de réussite
  - du savoir faire..... à l'apprentissage
  - de la sécurité de l'emploi..... à l'employabilité
  - d'une carrière organisationnelle..... à une carrière protéenne
  - d'un travail..... à un individu

La carrière protéenne exige une importante prise de responsabilité individuelle. « *Beaucoup apprécient l'autonomie liée à la carrière protéenne mais d'autres trouvent cette liberté terrifiante* » (1996b, p. 10). L'individu doit développer ce qu'Hall appelle (1996b, p. 11) des « *méta-compétences* » : « *ce sont des compétences requises pour apprendre à apprendre* ». Ces « *méta compétences* » sont l'identité et l'adaptabilité. En effet, « *être capable de mener une réflexion sur soi-même, de s'évaluer, d'apprendre à propos de soi-même, de changer ses comportements et ses attitudes* » (Hall et Mirvis, 1996, p. 32) permet d'atteindre le critère de succès de la carrière protéenne c'est-à-dire le succès psychologique.

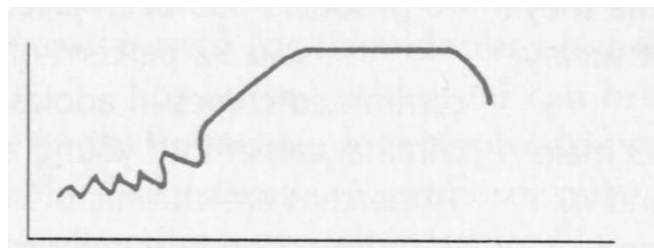


Dans la partie suivante, nous allons présenter les modèles d'étapes de carrière développés par Hall et Goodale (1986).

### 2.2.2.3. Des modèles d'étapes de carrière alternatifs au modèle traditionnel

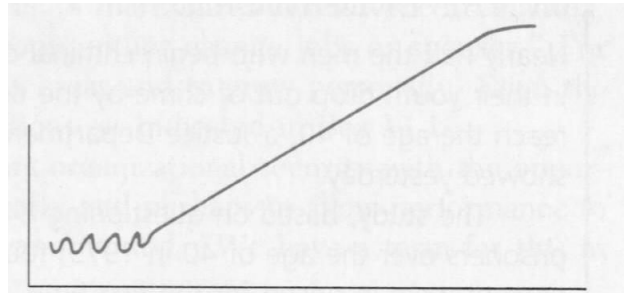
- Le parcours de carrière « *traditionnel* » est composé des étapes suivantes : exploration, essai, établissement/progression, maintien/croissance/stagnation, sortie.

Figure 4 : Parcours de carrière « traditionnel », Hall et Goodale (1986, p. 368)



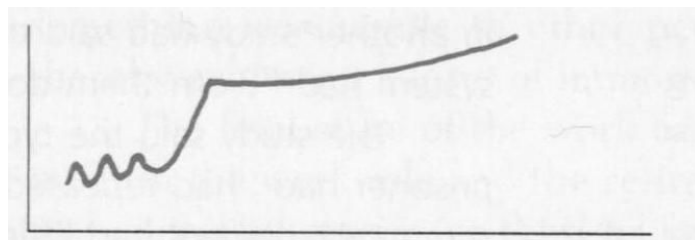
- Le parcours de carrière « *rêve américain* » est marqué par une « *progression rapide* ». Ce modèle est caractérisé par des durées des étapes exploration et essai réduites. L'étape progression intervient plus rapidement et surtout dure plus longtemps. Ces parcours sont rares du fait « *de la suppression des niveaux de management et des progressions de carrière freinées par l'organisation* ». Les individus considèrent ce modèle comme l'idéal reconnu par les normes sociales, « *mais, pour beaucoup, ce n'est pas leur propre idéal* ».
  - La vie professionnelle est composée d'un cycle.
  - Les individus restent dans le même domaine d'activité au cours de ce cycle.
  - Les étapes sont de durées variables.
  - La dernière étape sortie intervient tardivement.

Figure 5 : Parcours de carrière « rêve américain »



- Le parcours de carrière « *pic rapide* » est aussi caractérisé par l'atteinte rapide du pic de carrière. Certaines organisations ont tendance à promouvoir rapidement les individus, au cours de leurs premières années de carrière. Le nombre limité de poste dans le haut de la hiérarchie limite cependant les progressions. Certains individus ne progressent plus et se retrouvent dès lors « *en plafonnement de carrière dans leurs 30 ans, au lieu que cela arrive à 40 ou 50 ans* » (p. 369). Du coup, l'étape maintenance dure plus longtemps au cours de ce cycle.
  - La vie professionnelle est composée d'un cycle.
  - Les individus restent dans le même domaine d'activité au cours de ce cycle.
  - Les étapes sont de durées variables.

Figure 6 : Parcours de carrière « pic rapide »

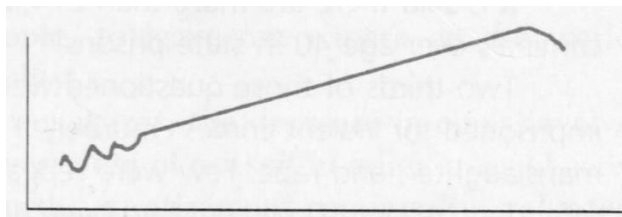


- Le parcours de carrière « *pic lent* » est déterminé par l'atteinte lente du pic de carrière. La progression est moins importante que le parcours « *rêve américain* ». Surtout, l'organisation incite les individus à des mouvements latéraux dans le même domaine

d'activité afin de « *développer les réseaux sociaux et l'expertise technique* ». Ces individus évoluent lentement et atteignent « *la promotion ultime vers 50 ans plutôt qu'à 30 ans* », comme le propose le modèle traditionnel.

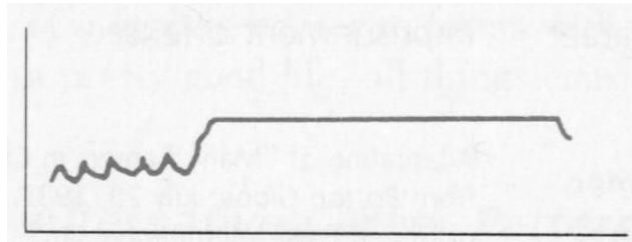
- La vie professionnelle est composée d'un cycle.
- Les individus restent dans le même domaine d'activité au cours de ce cycle.
- Les étapes ont des durées variables.

Figure 7 : Parcours de carrière « pic lent »



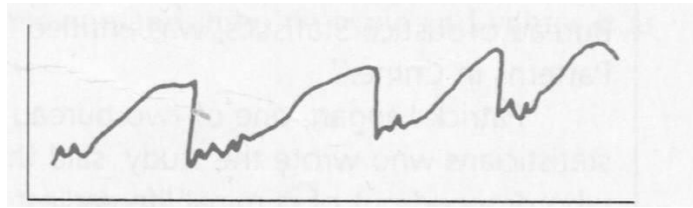
- Le parcours de carrière « *impasse* » se différencie par le positionnement de l'individu sur un poste unique tout au long de sa carrière. Cette situation peut être contrainte ou au contraire choisie par l'individu, « *le travail est vraiment aimé, et considéré comme une véritable vocation* ». « *Certains individus souhaitent juste être ingénieur, juriste, dentiste ou enseignant* ». Après des périodes d'exploration et d'essai, l'individu s'établit rapidement sur son poste. S'ensuit une longue période de maintenance se terminant par la sortie de l'individu du monde du travail.
  - La vie professionnelle est composée d'un cycle.
  - Les individus restent dans le même domaine d'activité au cours de ce cycle.
  - Les étapes sont de durées variables.

Figure 8 : Parcours de carrière « impasse »



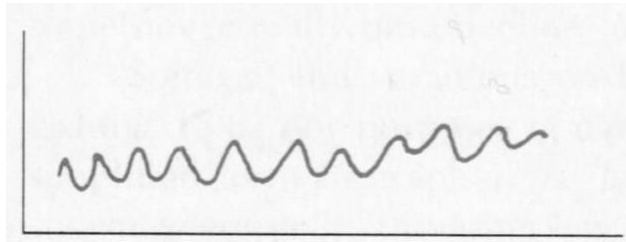
- Le parcours de carrière « *multi voies* » est composé de plusieurs cycles : exploration, essai, progression, maintien, sortie. « *L'individu effectue, de temps en temps, des changements importants de carrière* » (p. 369). Les auteurs nomment ce type de parcours de carrière comme étant un parcours « *spiral* » utilisant à ce propos la typologie de Driver (1979). Un individu, après 5 à 10 ans passés dans un domaine d'activité, décide de s'orienter vers autre chose. L'individu est « *dans un processus de succès psychologique continu, il se déplace pour développer ses compétences* ».
  - La vie professionnelle est composée de plusieurs cycles : essai, exploration, progression, maintien, sortie.
  - Les individus changent de domaine d'activité en changeant de cycle.
  - Les étapes ont une durée identique que dans le modèle traditionnel.
  - L'individu est dans une logique de développement de compétence et de processus de succès psychologique continu.

Figure 9 : Parcours de carrière « multi voies »



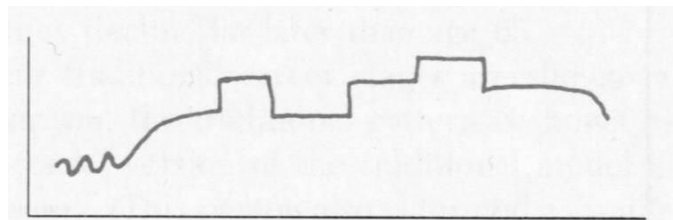
- Le parcours de carrière « *hésitant* » est un parcours où « *l'individu ne s'établit jamais dans un domaine d'activité* ». Il enchaîne les emplois et est « *périodiquement au chômage* ». Les auteurs définissent ce parcours comme « *un résultat moins heureux* ». Par contre, « *dans une vision plus positive, l'individu a fait de sa vie privée sa priorité, et il travaille le temps nécessaire pour assumer ce style de vie* ».
  - La vie professionnelle est composée de plusieurs cycles : essai et exploration.
  - Les individus changent de domaine d'activité en changeant de cycle.
  - L'individu ne s'établit jamais dans un domaine d'activité.
  - Le parcours peut être marqué par des périodes de chômage (non illustré dans la courbe).
  - L'individu fait de sa vie privée sa priorité, la vie professionnelle étant juste un moyen pour subvenir aux besoins de son style de vie.

Figure 10 : Parcours de carrière « hésitant »



- Le parcours de carrière « *avancement temporaire* » est marqué par la promotion temporaire de l'individu décidée par le responsable hiérarchique pour une période fixée de 3 ans environ. « *Après cette période, l'individu revient à sa position initiale* ».
  - La vie professionnelle est composée d'un cycle.
  - Les individus restent dans le même domaine d'activité au cours de ce cycle.
  - Les étapes sont de durées variables.
  - Les étapes progression, maintien et sortie peuvent se reproduire plusieurs fois au cours du cycle.
  - L'ordre des étapes peut être différent. Ici, après l'étape « sortie » de la promotion temporaire, l'individu suit une étape « maintien ».

Figure 11 : Parcours de carrière « avancement temporaire »

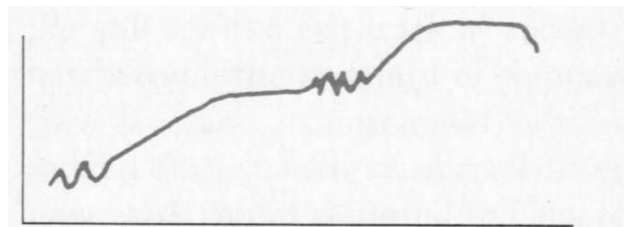


- Le parcours de carrière « *renouvellement à mi-carrière* » est le fait de redémarrer un nouveau cycle à mi-carrière. Ce parcours est permis grâce aux politiques de formation,

de gestion des carrières, de promotions latérales et fonctionnelles. « *Lorsqu'un individu a une nouvelle affectation demandant de nouvelles compétences, l'individu est forcé de se développer* » (p. 370). « *Le développement des compétences conduit souvent à une nouvelle identité de carrière et à une nouvelle implication* ». Les auteurs lient ce parcours au développement du succès psychologique.

- La vie professionnelle est composée de plusieurs cycles.
- Les individus changent de domaine d'activité en changeant de cycle.
- Les cycles ne sont pas forcément composés de l'ensemble des étapes. Ici, le premier cycle ne contient pas d'étape sortie. Du maintien, l'individu enchaîne directement sur les étapes exploration et essai du nouveau cycle.
- Ce changement a lieu vers la mi-carrière.
- Ce changement est incité par les organisations.

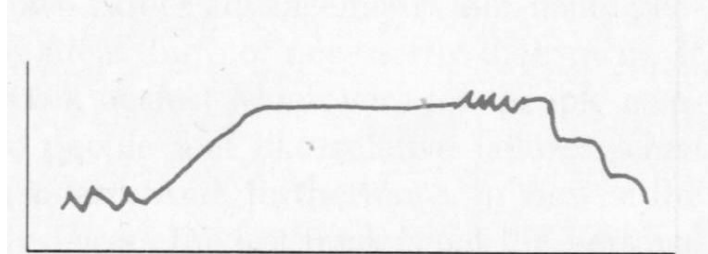
Figure 12 : Parcours de carrière « renouvellement à mi-carrière »



- Le parcours de carrière « *retraite progressive* ». Les organisations utilisent ce parcours afin d'aider les individus à sortir progressivement de l'organisation. « *Les moyens proposés peuvent être des vacances prolongées, ou des congés non payés vers la fin de carrière afin que l'individu puisse explorer les possibilités de deuxième carrière ou de mener une réflexion sur sa vie à la retraite* ». La durée de l'étape « *sortie* » est allongée.
  - La vie professionnelle est composée d'un cycle.
  - Les individus restent dans le même domaine d'activité au cours de ce cycle.

- Les étapes sont de durées variables.

*Figure 13 : Parcours de carrière « retraite progressive »*



L'étude de ces parcours de carrière nous permet de mettre en évidence les caractéristiques suivantes :

- Un individu peut rester ou changer de domaine d'activité au cours d'une vie professionnelle.
- Un individu peut chercher de manière continue le succès psychologique, c'est-à-dire qu'il va chercher continuellement à développer ses compétences.
- Une vie professionnelle peut être composée d'un cycle ou de plusieurs cycles de carrière.
- La durée des étapes peut être variable.
- L'ordre des étapes peut être modifié.
- Des étapes peuvent se reproduire au cours d'un cycle de carrière.
- Une ou des étapes peuvent être modifiées.
- La vie professionnelle peut être interrompue par exemple pour cause de chômage.



### **2.2.3. Les changements de carrière : des éléments déclencheurs**

#### **2.2.3.1. Des souhaits de changement à mi-carrière**

Hall et Goodale (1986, p. 362-363) expliquent ainsi le changement de carrière : « *les changements des besoins des individus pouvant être plus ou moins compatibles avec les opportunités de satisfaire ces besoins par leurs emplois* ». Ils ajoutent les évolutions possibles des intérêts et des orientations personnelles des individus à l'âge de 45 ans, c'est-à-dire à mi-carrière : « *l'individu s'identifie et s'implique moins dans ses activités* ».

Les changements de carrière peuvent avoir lieu également en raison du plafonnement de carrière organisationnel : « *à cause des réductions d'effectifs (...), associées au grand nombre de baby boomer arrivant à mi-carrière, les problèmes de stagnation et de plafonnement à mi-carrière sont souvent un réel problème* » (p. 375). Les individus plafonnés se retrouvent alors dans une situation de « *routine de carrière* ». Certaines personnes vont rester dans cette situation, d'autres vont au contraire provoquer un changement de carrière.

#### **2.2.3.2. Les éléments déclencheurs d'un changement de carrière**

Hall et Goodale (1986, p. 376) identifient des éléments déclencheurs d'un changement de carrière. « *De nombreuses expériences peuvent déclencher un changement dans la routine de carrière : une restructuration, un changement dans la vie personnelle, un environnement favorisant les promotions, un emploi ou une organisation évoluant, avoir un modèle positif (tel qu'un mentor), ne pas être sous la pression de la performance et enfin avoir un emploi nécessitant l'acquisition continue de compétences. Des facteurs personnels (tels que la flexibilité, l'indépendance, le pouvoir, etc.) peuvent aussi conduire l'individu à un changement de carrière.* »

Zikic et Hall (2005) ont organisé ces éléments déclencheurs en trois catégories distinctes.

→ Organisation ou société :

- évolution technologique,

- évolution économique,
- événements internationaux (guerre, terrorisme...).

→ Rôle au travail :

- développement du réseau (ouverture vers de nouvelles opportunités),
- affectation à un nouvel emploi.

→ Individuel :

- prédisposition de l'individu appelé « orientation carrière protéenne » (*Protean Career Orientation PCO*) (Briscoe et Hall, 2005),
- identité,
- adaptabilité,
- valeurs,
- forte orientation de l'individu vers l'apprentissage (Briscoe et Hall, 2005),
- forte orientation de l'individu vers l'efficacité de carrière (Betz, 1992).

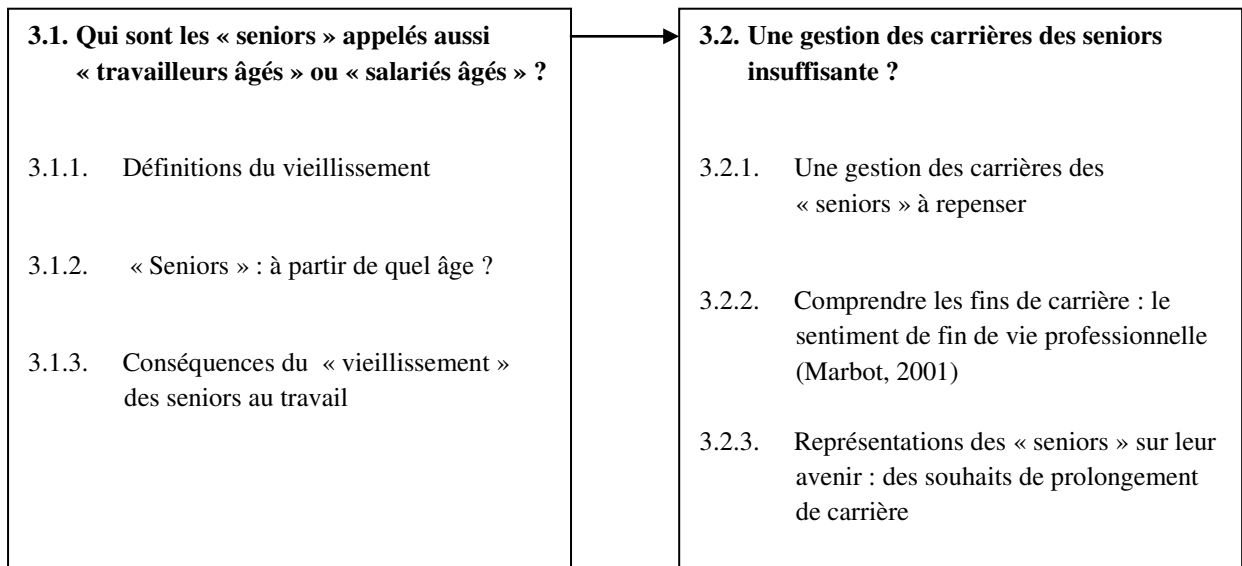
Ces événements déclencheurs peuvent donc interrompre une période de « *routine de carrière* » et créer une « *prise de conscience de l'individu* ». L'individu sera amené à réaliser un choix, « *peut-être provisoire* ». Il sera alors dans une période de « *transition* ». Il « *quitte son ancien rôle pour se déplacer vers un nouveau rôle* », il va alors « *débuter le processus d'établissement dans ce nouveau rôle* » (1986, p. 376).

Nous pouvons synthétiser les définitions et articulations des principaux concepts vus dans cette deuxième partie de revue de littérature dans le tableau suivant :

Tableau 19 : Définitions et articulations des principaux concepts du chapitre 2 de la revue de littérature

→ Les étapes de carrière au cours de la vie professionnelle sont au nombre de quatre : essai-établissement ou avancement-maintenance ou croissance ou stagnation-sortie
→ La carrière protéenne est menée par l'individu, contrairement à la carrière traditionnelle qui est dirigée par l'organisation. L'individu recherche l'apprentissage et le succès psychologique. Ce type de carrière est plus « élastique » comparé à la linéarité de la carrière traditionnelle.
→ La vie professionnelle peut être composée de plusieurs mini-cycles : exploration-essai-établissement-maîtrise. Le changement de cycle est lié au changement de domaine professionnel.
→ Les carrières alternatives proposées par Hall et Goodale (1986) permettent de déduire certaines caractéristiques de l'enchaînement des étapes de carrières : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un individu peut rester ou changer de domaine d'activité au cours d'une vie professionnelle.</li> <li>• Un individu peut chercher de manière continue le succès psychologique, c'est-à-dire qu'il va chercher continuellement à développer ses compétences.</li> <li>• Une vie professionnelle peut être composée d'un cycle ou de plusieurs cycles de carrière.</li> <li>• La durée des étapes peut être variable.</li> <li>• L'ordre des étapes peut être modifié.</li> <li>• Une ou des étapes peuvent être modifiées.</li> <li>• La vie professionnelle peut être interrompue, par exemple pour cause de chômage.</li> </ul>
→ Des éléments peuvent déclencher les changements de carrière
→ La progression au cours de la vie professionnelle n'est plus marquée par l'âge de l'individu mais par l'âge de carrière.

Après cette seconde partie de revue de littérature, nous allons nous intéresser à une catégorie d'individu spécifique : les seniors.





### INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

Ce chapitre 3 est dédié à la littérature sur la gestion des carrières des seniors. Avant cela, nous devons définir la dénomination et le critère d'âge que nous avons retenu. « Seniors », « travailleurs âgés », ou « salariés âgés » : les termes sont nombreux tout comme les âges retenus qui diffèrent de 40 à 65 ans. Nous aborderons, également, le vieillissement, et en particulier le vieillissement au travail. Nous verrons qu'il n'existe pas de lien équivoque entre vieillissement et performance au travail.

La littérature sur la gestion des carrières des seniors nous permettra d'observer les pratiques organisationnelles limitées en faveur de l'emploi de ces populations considérées encore trop souvent comme « *des variables d'ajustement* » (Bellini et al., 2006), tandis que les recherches de Duyck et Guerin (2006, 2009) montrent le souhait d'une majorité de seniors de poursuivre leurs carrières. Le concept de sentiment de fin de vie professionnelle élaboré par Marbot (2001) nous permettra de comprendre le moment où l'individu arrive à la fin de sa vie professionnelle. Nous allons donc, débiter par définir la population, appelée « seniors ».

### 3.1. QUI SONT LES « SENIORS » APPELES AUSSI « TRAVAILLEURS AGES » OU « SALARIES AGES » ?

#### 3.1.1. Définition du vieillissement

Selon Le Petit Larousse (2011), le vieillissement est l'« *affaiblissement naturel des facultés physiques et psychiques dû à l'âge* ». La définition du vieillissement est souvent biologique, reposant sur le déclin lié à l'avancée en âge, « *or l'homme est à la fois un être biologique, un être pourvu de raison, dans un contexte social* » (Henrard, 1997, p. 4).

Le vieillissement biologique est « *l'ensemble des modifications morphologiques, physiologiques et biochimiques consécutives à l'action du temps, qui surviennent dans l'organisme avec l'avancée en âge et qui diminuent la résistance de l'adaptabilité de l'organisme aux pressions de l'environnement* » (Cassouet et al., 1996, cité par Marbot, 2001).

En biologie, le vieillissement peut être analysé par :

- La sénescence (Henrard, 1997, p. 4) définie comme étant « *l'ensemble des processus biologiques qui, au fur et à mesure de l'avancée en âge, rendent les individus plus sensibles aux facteurs susceptibles d'entraîner la mort* ». Les quatre critères associés au processus de sénescence sont : être universel, progressif, endogène et dégénératif.
- L'avancée en âge : correspond au déroulement du temps chronologique.

Ces deux niveaux ne se rejoignent pas nécessairement : « *l'âge biologique ou fonctionnel et l'âge chronologique ne coïncident pas, et l'apparence physique renseigne souvent mieux que les épreuves physiologiques et le nombre d'années* » (Henrard, 1997, p. 5). En effet, la sénescence peut être accélérée ou, au contraire, ralentie en fonction des conditions de vie, de la pénibilité du travail, du maintien de la forme physique et de l'équilibre mental (Henrard, 1997).

Mizrahi et Mizrahi (1997, p. 6) présentent quant à eux les facteurs sociaux de vieillissement prématuré. Celui-ci est considéré comme « *l'état de santé de la personne ne correspondant*

*pas à l'état de santé habituel des personnes de son âge* ». Pour ces auteurs, le chômage et l'absence de qualification sont les risques sociaux les plus importants de vieillissement précoce : les chômeurs subissent un vieillissement prématuré de près de 3 ans par rapport aux actifs. Entre les ouvriers et les non-ouvriers, l'écart de vieillissement est de 3 ans et demi. Nous pouvons retrouver d'autres facteurs de vieillissement prématuré : avoir des revenus bas, un faible niveau d'instruction, une non-affiliation à une protection complémentaire pour les soins médicaux...

En psychologie du développement, les chercheurs développent des théories relatives au développement de l'adulte. Celles-ci reposent sur l'étude du cycle de vie selon trois dimensions (Marbot, 2001) :

- le temps de la vie correspondant à l'âge chronologique,
- le temps historique étant la période d'histoire de l'individu,
- le temps social construit en fonction des normes liées à l'âge définies par la société.

Cette perspective constructiviste du vieillissement est intéressante du point de vue de l'analyse d'Henrard (1997, p. 4), « *l'homme étant à la fois un être biologique, un être pourvu de raison, dans un contexte social* ». Marbot (2001, p. 32), dans son travail de thèse concernant le sentiment de fin de vie professionnelle, décrit le modèle d'Erikson (1950) comme « *le premier modèle achevé du développement de l'adulte* ». La théorie d'Erikson repose sur la quête progressive de l'identité (Bee et Boyd, 2003). Elle est construite selon trois affirmations (Aumond, 1987, p. 2) :

- Contrairement à l'idée de Freud, le « moi » est façonné par la société ce qui inclut parents, amis et environnement.
- L'individu vit dans un processus continu de croissance et de changement. Selon Erikson, les crises permettent à l'individu de passer au stade de développement suivant. La manière de réagir à ces difficultés construit sa personnalité. « *Au fur et à mesure qu'une personne avance en âge, elle se trouve bon gré mal gré face à de nouvelles tâches, qu'elle ait ou non réussi à résoudre les tâches développementales précédentes. Vous ne pouvez pas demeurer une personne de 20 ans toute votre vie, vous serez inexorablement poussés par les demandes du milieu vers le stade suivant* » (Bee et Boyd, 2003, p. 20).



- L'individu est préprogrammé dans sa capacité à franchir ses stades de développement. Pour Erickson, un homme « *mature* » est celui ayant « *bien franchi les étapes* » et réagi « *de la bonne manière face aux crises* » (Aumond, 1987, p. 2).

Tableau 20 : Trois phases adultes de la théorie du développement de l'adulte d'Erikson (1950, 1982), adapté de Marbot (2001) et Bee et Boyd (2003).

Étape	Âge	Description	Relations significatives	Force de base
6-Intimité ou isolement	18 à 30 ans	Maîtriser son corps et son moi. Nouer au moins une relation intime véritable.	Partenaires sexuels et partenaires de travail.	Amour
7-Générativité ou stagnation	30 à 50 ans	Avoir des enfants et les éduquer. Intérêt pour la génération suivante. Se concentrer sur la réussite professionnelle.	Personnes engagées dans la division du travail et le partage des tâches domestiques.	Sollicitude
8-Intégrité personnelle ou désespoir	50 ans et plus	Intégrer les stades précédents. S'accepter soi-même, atteindre un sentiment d'identité fondamental.	Humanité	Sagesse

Les individus vieillissent à l'âge adulte en passant du stade « intimité ou isolement » au stade « intégrité personnelle ou désespoir ». Ils deviennent adultes, ils cherchent à lier des relations, puis se concentrent sur l'éducation de leurs enfants et la réussite de leur vie professionnelle. Enfin, ils arrivent au dernier stade où ils font le bilan de leur vie.

Cette dernière phase, celle du vieillissement, est centrée sur l'auto-évaluation : ils acceptent leur vie et atteignent l'intégrité ou, au contraire, se retrouvent dans une situation de désespoir. L'acceptation de leur vie permet l'acceptation de la fin du cycle de la vie et de la mort. (Marbot, 2001). La situation de désespoir est liée au fait de ne pas trouver de sens à sa vie et aux différents stades vécus par l'individu qui vit avec des regrets et des remords (Aumond, 1987, p. 9). « *La vieillesse devient alors un temps de réflexion qui permet un retour sur les événements d'une vie* » (Aumond, 1987, p. 8). Pour Erikson, ce stade débute à partir de 50 ans. Ces définitions biologiques et psychologiques du vieillissement ne suffisent pas : « *la définition du vieillissement en tant qu'étape de la vie est une construction sociale. Les idées*

*sur le vieillissement biologique et psychologique sont incorporées dans des attitudes sociales au niveau de la société tout entière* » (Henrard, 1997, p. 11).

Gaullier (1982, 1990, 1992, 2000, 2002) a mené des recherches sur les liens entre les évolutions sociétales et les significations de l'âge. Il observe un bouleversement du cycle de vie en France : *« en trente-cinq ans, la durée de la retraite a augmenté de dix ans, cinq ans grâce à l'espérance de vie, cinq ans en raison des fins précoces d'activité. Pendant la même période, l'âge d'entrée dans la vie active a été repoussé de cinq ans, de 17 à 22 ans »* (Gaullier 2002, p. 168).

L'auteur propose un nouveau modèle de cycle de vie en phase avec les évolutions sociétales (Gaullier, 2000) :

- 18-25 ans – Les jeunes adultes : ce sont des individus vivant une période de précarité, enchaînant les périodes en emploi et au chômage.
- 25-45 ans – Première vie d'adulte : les individus sont concentrés sur leur vie professionnelle, *« c'est une période très intensive en volume de travail et très sélective du fait de la compétitivité, de l'employabilité et des compétences »* (p. 171).
- 50-60 ans – Deuxième partie de la vie d'adulte : ces individus se retrouvent dans la même situation que les jeunes adultes, les entreprises se demandent *« ce qu'ils vont bien pouvoir faire des salariés qui atteignent 50 ans »* (p. 171).
- 50-90 ans – Période de vieillesse : il s'agit du moment de sortie définitive du monde professionnel.

Selon Gaullier (2002), la vieillesse concerne les individus de 50 à 90 ans. Nous pouvons distinguer trois catégories d'âge de la vieillesse (Marbot, 2004, p. 51) :

- les 50/65/70 ans sont toujours dans le travail. Ils préparent le départ à la retraite.
- les 65/70 à 85 ans sont appelés le troisième âge. Ils sont à la retraite, profitent de leur temps libre, et s'essayent à un nouveau mode de vie.
- les plus de 85 ans représentent le quatrième âge. Ces individus sont marqués par les problèmes de santé et par la dépendance.

### 3.1.2. « Seniors » : à partir de quel âge ?

Levet (2005, p. 17) définit les seniors comme un « *groupe peu homogène que l'on a du mal à préciser* » quand Chabert (2003, p. 2) décrit cette catégorie comme « *une multitude de représentations, difficiles à qualifier* ». Duyck et Guerin (2006) caractérisent les seniors comme un « *objet social* » ayant une définition « floue » : les études varient sur l'âge retenu. L'âge varie de 40, 45, ou même 50 ans selon les recherches. La terminologie n'est pas clairement identifiée. Les ergonomes parlent de « *travailleur vieillissant* », les gérontologues de « *maturescence* » ou de « *gérescence* ». Les termes utilisés en entreprises varient également : « *seniors* », « *actifs vieillissants* », « *anciens* », « *demi vieux* », « *fin de carrière* » ou « *fin de vie professionnelle* ». Néanmoins, Marbot et Peretti (2004) retiennent l'âge de 50 ans, cette tranche étant la plus couramment retenue.

Guérin (2002) propose une typologie des « *quinquas* » en prenant en compte leurs attitudes et leurs environnements sociologiques. Ce tableau présente cette typologie :

Tableau 21 : Typologie des « quinquas », adaptée de Guerin (2002).

Type de « quinquas »	Âge	Description
Les SETRA : les seniors traditionnels	Plus de 60 ans	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besoin de sécurité</li><li>• Besoin d'attachement à la famille</li><li>• Sens du devoir développé</li><li>• Comportement prévisible reposant sur des normes sociales antérieures</li><li>• De grands consommateurs et propriétaires de leurs maisons à la retraite</li></ul>
Les SEFRA : les seniors fragiles	Plus de 75 ans	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besoin de soutien</li><li>• Perte d'autonomie pour des raisons physiques ou mentales</li><li>• Intérêt pour la santé et l'habitat</li></ul>
Les Boobos : les boomers bohèmes	Âgés de 50 à 70 ans	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soucieux de leur image, de leur consommation</li><li>• Recherchent l'innovation</li><li>• Profitent de leur temps disponible, pouvoir d'achat et santé</li></ul>

Issus du baby-boom des années 1945-1964, ces individus ont le temps disponible, le pouvoir d'achat et la santé. Ils peuvent « *apparaître comme des adultes biologiques, considérés trop*

*vieux pour le monde de l'entreprise, mais comme de très jeunes consommateurs par les marketeurs* » (Guerin, 2008, p. 10). Cette typologie suggère qu'il est très difficile de regrouper en une seule catégorie les seniors ou les travailleurs ou salariés dit âgés.

Behaghel L. (2004, cité par Moulaert et Léonard, 2011) précise : « *la catégorie des travailleurs âgés ne va pas de soi. Elle ne relève pas, comme d'autres catégories sur le marché du travail, d'un critère extra-économique simple, par exemple le genre : aucun critère reconnu ne définit à partir de quand on devient âgé. Elle ne relève pas non plus d'un concept économique précis : si l'âge est corrélé avec certaines dimensions économiques (comme l'expérience et l'ancienneté, qui renvoient au capital humain et spécifique), il ne se ramène pas à un concept économique unique ou principal. Une construction de l'objet est donc nécessaire* ». Guillemard et Jolivet (2006) ajoutent que les « *comparaisons internationales mettent en évidence qu'au même âge de cinquante ans, les positions dans l'emploi et les perspectives de carrière sont aujourd'hui très contrastées au sein des pays développés* ». En effet, les individus de 40 ans en Suède sont en pleine activité et ils ont encore de longues perspectives de carrière, leur âge médian de départ à la retraite est de 65 ans. Ce phénomène est encore plus vrai au Japon, où les individus partent à la retraite aux alentours de 70 ans. En France, au contraire, les entreprises commencent déjà à définir un individu de 40 ans comme étant un salarié âgé, l'âge médian de départ à la retraite est de 58 ans en France (Guillemard 2010).

Pour Bourdieu (1980), l'âge est un construit social, cela implique que les contextes sociétaux, culturels et générationnels engendrent une gestion des âges différente selon chaque type de société. En d'autres termes, avoir 40 ou 50 ans en France ou avoir 40 ou 50 ans dans un autre pays européen n'amène pas l'individu à être dans une même situation. Guillemard et Jolivet (2006) interprètent ce constat comme « *des faits de cultures* ». « *Un même individu sera perçu comme plutôt jeune ou plutôt vieux en fonction du contexte ou de la personne qui le regarde* ». « *Ainsi un homme de 40 ans sera considéré comme un jeune au Japon où l'âge moyen est de 42 ans. Mais au Yémen, où l'âge moyen est seulement de 15 ans, le même passera pour un vieux* » (Guerin, 2009, p. 42).

En effet, Guillemard (2003, 2010) évoque la « *police des âges* » en identifiant l'État social comme responsable des définitions des âges, sans cesse modifiées en fonction des dispositifs des politiques publiques mises en place. Le raccourcissement de la vie professionnelle pendant de longues années a fait que les individus de 50 ans étaient considérés comme

« *vieux* » et proches de la sortie du marché de l'emploi. Ces « *individus se retrouvent vieilliss avant l'âge, puisque projetés dans l'inactivité définitive* » (Guillemard, 2003).

Avec la réforme des retraites et l'allongement de la durée de vie professionnelle, les individus de 50 ans doivent trouver une nouvelle dynamique de carrière. Il faut donc prévoir l'impact des dispositifs de politiques publiques mises en place sur la culture d'âge à promouvoir. (Guillemard, 2010).

Le Bureau International du Travail (BIT) regroupe les « *travailleurs âgés* » comme ceux qui, « *parce qu'ils avancent en âge, sont susceptibles de rencontrer des difficultés en matière d'emploi et de profession* »<sup>5</sup>. Au contraire, négligeant les « *faits de culture* », la Commission européenne a établi des critères d'âge devant représenter les « *travailleurs âgés* » et les « *seniors* » de l'ensemble des pays de l'Union européenne.

- La construction de ces statistiques sur les « *travailleurs âgés* » s'appuie sur la tranche des 55-64 ans.
- Elle décrit les seniors comme les individus âgés de 65 à 79 ans<sup>6</sup>.

Les pouvoirs publics en France ont établi une différenciation de critère d'âge mais aussi de terminologie.

- L'Insee reprend le terme de « *travailleurs âgés* » en fixant, comme la Commission européenne, le critère d'âge à 55-64 ans.
- La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 parle de « *salariés âgés* » mais sans critère d'âge.
- L'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005, relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi, utilise le terme de « *seniors* » pour les individus de plus de 45 ans (p. 4).
- La loi de financement de la Sécurité sociale du 20 mai 2009 décrit ces individus comme des « *salariés âgés* » (art. 87). Ces individus sont considérés comme des

---

<sup>5</sup> BIT, R162, Recommandation sur les travailleurs âgés, 1980, p. 1.

<sup>6</sup> Dans son Livre Vert, *Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations*, publié le 16 mars 2005, la Commission écrit que les seniors (entendez les 65-79 ans) « *pourront souhaiter poursuivre une activité professionnelle, ou combiner emploi à temps partiel et retraite* », ce qui se développe aux États-Unis.

« *salariés âgés* » à partir de 50 ans pour l'objectif de recrutement, et à partir de 55 ans pour celui de maintien dans l'emploi.

« *Travailleurs âgés* », « *salariés âgés* », « *seniors* », nous retrouvons donc des termes mais aussi des critères d'âges différents en fonction des objectifs que s'assignent les pouvoirs publics. Comme l'indique Marbot (2005), le seuil définissant un salarié comme âgé dépend des mesures institutionnelles. Ce seuil peut varier selon ces mesures et se fixer à 45, 50 ou 55 ans.

Notre réflexion nous amène donc à différencier les individus de :

- 45 à 49 ans
- 50 à 54 ans
- 55 ans et plus

La terminologie choisie pour décrire ces individus est le terme de « seniors ». Il est reconnu comme étant le terme le plus « généralement » utilisé (Bellini, 2009). De plus, nous le considérons comme le terme le plus adapté dans l'optique d'une prolongation de leur carrière.

### **3.1.3. Conséquences du « vieillissement » des seniors au travail**

Faurie et al. (2008) ont établi une synthèse de travaux axée sur la relation entre vieillissement et travail. Nous avons construit un tableau, à partir de cette étude, reprenant les effets du vieillissement sur la performance et sur les facteurs individuels.

Tableau 22 : Relation entre âge et travail, adapté de Faurie et al. 2008

	<b>Effet du vieillissement</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Performance</b>		
Performance relative à la tâche	Résultats des études variables et contradictoires	Rao et Rao, 1997 ; Czaja et Sharit, 1998 ; Farr et Ringseis, 2002 ; Hedge et al., 2006.
Performance relative au contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de <i>turnover</i></li> <li>• Moins d'absentéisme</li> <li>• Plus grande implication</li> <li>• Plus haut niveau de satisfaction</li> </ul>	Schooler et al., 1998
<b>Facteurs individuels</b>		
Aptitudes physiques	• Moins bonne forme physique	Faurie et al., 2008.
	• Plus grande fréquence de maladies cardio-vasculaires	Laville et al., 2004.
	• Plus de troubles du sommeil	
	• Plus vulnérable au stress	Cartensen, 1995.
	• Moins bon fonctionnement des systèmes sensoriels, auditif et visuel	Marquié, 1989.
	• Altérations de l'appareil locomoteur aux niveaux articulaires et musculaires	Warr, 2001.
Capacités cognitives	• Déclin de l'habileté cognitive générale	Salthouse 1991, Verhaeghen et Salthouse 1997
	• Altération de la mémoire au travail	Cerella, 1990 ; Craik et Jennings, 1992 ; Salthouse, 1996.
	• Ralentissement dans la vitesse de traitement de l'information et de la prise de décision	Just et Carpenter, 1992; Schaie, 1994; Smith et Brewer, 1995; Salthouse, 1996; Verharghen et Salthouse, 1997.
	• Moins performant aux tâches d'apprentissage	Kaussler, 1994 ; Kubeck et al., 1996.
	• Apprentissage plus difficile et demandant plus d'effort	Warr et Bunce, 1995.
Savoir et expérience	• Plus performant dans les tâches sollicitant les connaissances	Farr et Ringseis, 2002.
	• Effet positif sur les connaissances sociales	Perlmutter et al., 1990.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet positif sur l'habileté à manipuler des expressions verbales</li> </ul>	Stankov, 1988.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet positif sur la culture générale</li> </ul>	Ackermann et Rolffhus, 1999.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'une stratégie de compensation au déclin physique ou cognitif</li> </ul>	Park, 1994 ; Paumes, 2001 ; Warr, 2001 ; Volkoff et al., 2000.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet négatif sur l'adaptation à l'environnement</li> </ul>	Czaza et Sharit, 1993.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'obsolescence des compétences</li> </ul>	Pazy, 1994, 1996.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats variables et contradictoires de l'effet du vieillissement sur les compétences d'adaptation au changement</li> </ul>	Watanabe et Imai, 1998 ; Rousseau et Tijoriwola, 1999 ; Pulakosn Arad, Donovan et Plamondon, 2000 ; Von Bras et Blumenthal, 2000.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution de la polyvalence</li> </ul>	Molinié et al., 1996.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de compétences « multifonctionnelles »</li> </ul>	Laville et al., 2004.
Motivation au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus grande motivation au travail</li> </ul>	Schooler et al., 1998.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus faible motivation pour de la formation</li> </ul>	Colquitt et al., 2000.

De ce travail de synthèse des études sur les relations entre le travail et le vieillissement, nous retenons les points suivants :

- Les capacités physiques et cognitives sont dans l'ensemble altérées par le vieillissement.
- Le vieillissement est favorable au développement de l'expérience et du savoir. Surtout, les individus construisent « *une intelligence cristallisée* » (Horn et Cattell, 1966). Ils font appel à leur mémoire et à leurs expériences afin de résoudre un problème posé.
- Les seniors sont plus motivés au travail, mais moins motivés par la formation. Ce manque de motivation peut être lié aux capacités moindres d'apprentissage. Volkoff et al. (2000, p. 52) précisent l'existence de deux catégories de difficultés pour les « anciens » : « *s'ils sont peu qualifiés et ont été longuement assujettis à un travail très répétitif, leur passage à une situation de réapprentissage va s'avérer délicat ; s'ils ont accumulé des connaissances très spécialisées et une expertise dans un métier bien*



*défini, ils pourront juger difficile de remettre cette expertise en cause, voire de « désapprendre » pour partie de leurs connaissances ou de leurs savoir-faire antérieurs afin d'en acquérir d'autres ».* Cet élément peut expliquer la diminution de la polyvalence avec la vieillesse.

Faurie et al. (2008) notent tout de même certaines limites à ces travaux :

- Les méthodologies transversales utilisées amènent des biais tendant à accentuer les déclinés liés à l'âge.
- Ces recherches ont été menées dans des milieux décontextualisés. La transférabilité de ces études, réalisées en laboratoire, au terrain est posée (Volkoff et al., 2000, p. 51).
- Ces études ont été construites auprès d'une population âgée de 70 ans et plus. Cette tranche d'âge ne correspond pas à celle des travailleurs âgés : élément remettant en cause la validité des résultats.

La généralisation même de ces résultats de déclin des capacités est remise en question. Jolivet (2004, p. 30) met en évidence que *« les différences entre individus avancent avec l'âge. Certains travailleurs âgés sont ainsi plus performants que leurs cadets »*. Gaillard (2010, p. 15) insiste sur l'impact des différences inter et intra individuelles au processus de vieillissement : *« chaque individu se développe selon son propre rythme ; alors que le fonctionnement cognitif d'un individu commence à se décliner dans un domaine, un autre individu du même âge parviendra à maintenir un niveau de fonctionnement optimal dans ce domaine »*. Volkoff et al. (2000, p. 49) confirment ces propos : *« à chacun ses propres rythmes de vieillissement (...). Tel salarié va conserver jusqu'à 60 ans une capacité respiratoire "de jeune homme" mais connaîtra assez tôt une baisse de son acuité visuelle, alors que ce sera l'inverse pour tel autre »*. Le déclin des capacités d'un individu n'est donc pas généralement *« généralisé »*. Jolivet (2004, p. 30) propose une logique de compensation : *« par exemple, solliciter plus les habiletés tactiles lorsque l'acuité visuelle est moins parfaite »*. Le déclin d'une capacité cognitive dans un domaine peut ainsi être maintenu dans un autre domaine (Gaillard, 2010).

Jolivet (2004, p. 31) déclare encore qu'il *« n'existe finalement pas de relation univoque et systématique entre avance en âge et diminution des capacités productives. L'évolution de la productivité avec l'âge est en réalité relative, variable et conditionnelle »*. Les organisations

doivent prendre en compte les caractéristiques personnelles de l'individu et adapter les conditions de travail. Celles-ci influent sur le vieillissement : « *le port de charges lourdes va renforcer les risques de survenue de douleurs et de limitations articulaires (principalement pour les vertèbres lombaires) ; les effets du travail en équipes alternantes ou en horaires de nuit se cumulent avec ceux de l'âge dans l'accroissement des troubles du sommeil, et notamment des réveils précoces avec difficulté à se rendormir ; les contraintes de temps serrées, les situations d'interruption et d'urgence paraissent de plus en plus mal tolérées quand l'âge avance, avec des conséquences visibles, comme une consommation plus importante de somnifères et de tranquillisants, etc. À l'inverse, évidemment, des conditions de travail bien adaptées peuvent avoir un effet protecteur vis-à-vis de certaines dégradations de la santé* » (Volkoff et al., 2000, p. 51).

Nous avons vu la motivation encore importante des seniors envers le travail, l'effet de leurs expériences dans leurs capacités à réagir face à une situation, le lien non existant entre vieillissement et performance. Mais qu'en est-il de l'adaptation des pratiques organisationnelles aux évolutions individuelles du vieillissement ?

Dans cette dernière partie, nous allons nous intéresser aux pratiques de gestion de carrière des seniors.

## **3.2. UNE GESTION DES CARRIERES DES SENIORS INSUFFISANTE ?**

### **3.2.1. Une gestion des carrières des seniors à repenser**

#### **3.2.1.1. Gestion des carrières des seniors : définitions et pratiques**

Roger (1992, p. 164) définit la gestion des carrières comme « *une action finalisée, organisée et animée pour définir la succession des affectations individuelles du personnel* :

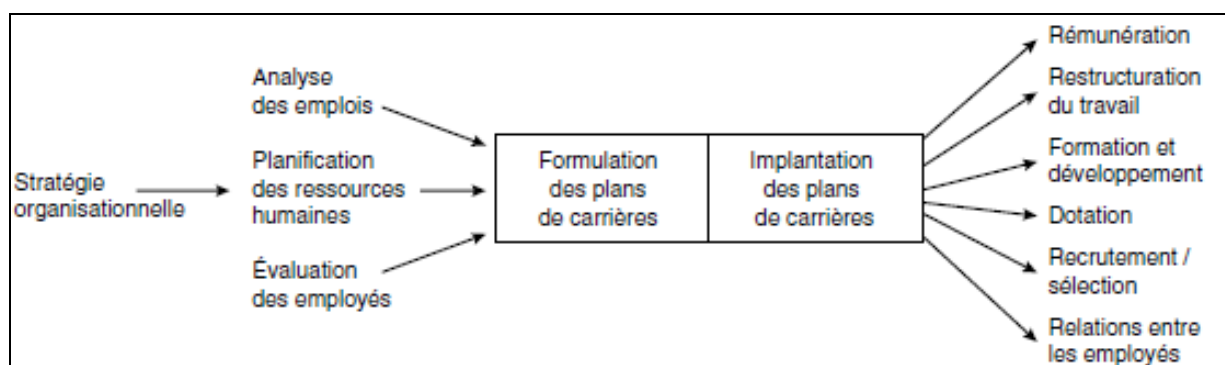
- *La gestion des carrières est une action finalisée, répondant à des objectifs de l'entreprise et de ses salariés, et s'insérant nécessairement dans le cadre d'une gestion prévisionnelle du personnel dont elle est l'une des composantes principales.*

- *C'est une action organisée supposant un ensemble de moyens, de procédures, de règles, de normes plus ou moins formalisées, adaptées à une organisation donnée et à son environnement.*
- *Enfin, c'est une action animée, coordonnée et contrôlée par des responsables, mais supposant la participation conjointe de nombreux acteurs. À côté des spécialistes et des responsables hiérarchiques, les intéressés eux-mêmes ont un rôle essentiel à jouer. »*

Guerin et Wils (1992) qualifient davantage cette approche d'une vision élargie de la gestion des carrières. Cette vision élargie repose sur la gestion qui peut être faite des mouvements du personnel de l'organisation, le développement individuel de carrière étant un moyen d'atteindre les objectifs organisationnels en matière de gestion du personnel. Les auteurs choisissent une approche différente de la vision étroite de la gestion de carrière. Celle-ci consiste à considérer la gestion des carrières comme composante du développement individuel de carrière. Les mouvements de personnel seraient alors un moyen pour l'individu de développer sa carrière. « Cette vision exclut non seulement les activités de recrutement, de gestion des départs et de planification des ressources humaines mais aussi les activités de dotation qui constituent le pivot de la vision élargie » (p. 49).

Pour ces auteurs, la gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines.

Schéma 4 : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines



Les composantes « formulation des plans de carrières » et « implantation des plans de carrières » garantissent le lien entre la stratégie organisationnelle, constructrice des besoins organisationnels, et les outils de développement de carrière en faveur de l'individu.

À partir d'une revue de littérature, Guerin et Wils (1992) proposent une typologie des pratiques organisationnelles de gestion de carrière. Le tableau suivant permet d'illustrer cette typologie.

Cette classification repose sur deux variables :

- La différenciation en trois dimensions du processus de gestion : planification, mise en œuvre et évaluation.
- Le postulat d'un cheminement de carrière construit en fonction des influences individuelles et organisationnelles.

Tableau 23 : Typologie des activités de gestion des carrières, adaptée de Guerin et Wils (1992).

	Planification des carrières	Mise en œuvre des carrières	Évaluation des carrières
Aide aux processus individuels	<b>Aide à la planification individuelle de la carrière</b>	<b>Aide à la résolution des problèmes individuels de carrière</b>	<b>Redéfinition du succès individuel de carrière</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ateliers de carrières</li> <li>→ Transmission d'outils d'information (guides, fiches, logiciels, livres...)</li> <li>→ <i>Counseling</i> de carrière par le supérieur ou par un mentor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Parcours d'intégration</li> <li>→ Pratiques d'aide aux employés transférés ou promus : assistance financière...</li> <li>→ Activités d'aide à la gestion du stress professionnel</li> <li>→ <i>Counseling</i> de carrière spécialisé</li> <li>→ Pratiques d'accompagnement à mi-carrière : parrainage, congés sabbatiques, politique de développement continu, atelier de prévention, conseil de carrière</li> <li>→ Pratiques d'accompagnement de fin de carrière : engagement en faveur de la main-d'œuvre âgée, politique de gestion individualisée de fin de carrière, programmes de préparation à la retraite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Documents et groupes de réflexion sur la notion de carrière</li> </ul>
	<b>Plans de développement de carrière</b>	<b>Développement de carrière</b>	<b>Contrôle des carrières</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Entretien de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Prévoir une politique de révision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Entretien de suivi de</li> </ul>

Gestion des processus organisationnels	carrière → Planification de la relève : identification des postes clés, des individus à potentiel et élaboration des plans de développement individuels	périodique du contenu de l'emploi : entretien de carrière → Proposer une politique de mise en œuvre des mouvements prévus : promotion interne, rotation d'emplois, identification des familles d'emploi, affichage de poste, forum de l'emploi → Construire une politique de formation : remboursement des frais de scolarité, banques de congé d'éducation ou congés d'études	carrière entre le supérieur, ou conseiller de carrière, et l'individu → Contrôle des progressions individuelles visant à assurer l'équité entre les individus → Évaluation des résultats obtenus et vérification de leur cohérence avec les besoins organisationnels
--	---	---	--

Cette typologie classe les pratiques de gestion des carrières « *selon une logique du processus de management : planification, mise en œuvre, évaluation* » et une logique « *des responsabilités que doivent assumer les gestionnaires en matière de gestion des carrières : gestion des processus organisationnels, aide à la gestion des processus individuels* ».

Du point de vue de notre recherche, cette étude de Guerin et Wils (1992) met en évidence les points suivants :

- La gestion des carrières des seniors est classée dans la catégorie « *aide à la résolution de problèmes individuels de carrière* » à l'intersection des composantes « *mise en œuvre de la carrière* » et « *aide au processus individuel* ».
- Les auteurs différencient gestion de mi-carrière et gestion de fin de carrière :

La période de mi-carrière est décrite comme un moment où « *l'employé dresse habituellement un bilan de ce qu'il a accompli et entreprend une réévaluation de ses objectifs de carrière* ». Cette période est considérée comme une « *crise* », en raison « *du sentiment d'urgence qui anime la personne (vieillesse et rétrécissement des possibilités de carrière), à la compétition féroce livrée par les jeunes plus scolarisés, à la perception de plafonnement ressentie dans l'emploi actuel, à l'impression d'être « coincé » par les obligations financières, familiales et autres, et finalement au sentiment d'avoir tout donné à son travail et de ne pas avoir assez profité des autres joies de la vie* ». Cette crise remet en cause les priorités de l'individu et entraîne

généralement des prises de décisions (p. 56). Guerin et Wils (1992) recensent les pratiques de gestion de la mi-carrière :

- le parrainage donne un sentiment d'utilité à l'individu et lui permet de transmettre son expérience ;
- les congés sabbatiques permettent à l'individu d'assouvir ses aspirations personnelles ;
- la politique de développement professionnel continu évite l'obsolescence de ses compétences ;
- les ateliers de prévention font accéder ces individus à des espaces d'échanges sur leur situation ;
- et enfin le *counseling* de carrière via l'entretien de carrière permet à l'individu d'échanger, de recevoir des conseils de la part de son supérieur hiérarchique ou d'un conseiller externe.

Les auteurs distinguent des étapes critiques jusqu'à la conduite de l'entretien de carrière (p. 53). Dans le cas où l'entretien est mené par le supérieur hiérarchique, il est « *essentiel au succès de l'entretien* » de former les managers à cet entretien de carrière :

- créer une ambiance favorable aux échanges, présenter le plan et les objectifs de l'entretien,
- avoir une écoute attentive des aspirations professionnelles de l'individu,
- résumer le projet de l'individu, en étudier le réalisme, relever les contradictions, fournir de l'information,
- développer des alternatives,
- élaborer conjointement le plan de développement.

La gestion des fins de carrières est définie comme le moment où « *l'individu doit faire face aux stéréotypes que la société véhicule vis-à-vis des travailleurs âgés* » (p. 57). Les pratiques de gestion des fins de carrières recensées par les auteurs sont :

- un engagement clair des dirigeants en faveur de la main-d'œuvre âgée permet à l'individu de prendre conscience de l'utilité de poursuivre son développement de carrière.

- une politique de gestion individualisée de fin de carrière afin de favoriser les aménagements personnalisés des conditions de travail, « *ainsi les employés les plus performants devraient bénéficier d'une pratique de prolongation de la vie professionnelle alors que les employés aux prises à une fin de carrière plus difficile pourraient se voir proposer la possibilité d'une prise de retraite anticipée* ».
- des programmes de préparation à la retraite donnent à l'individu une information importante en vue de réussir le passage à la retraite.

Cette recherche nous a apporté des définitions de la gestion de la mi-carrière et de la fin de carrière. Surtout, elle a ouvert la voie à une individualisation des gestions de fin de carrière en proposant une prolongation de carrière avec des conditions de travail adaptées. Les auteurs ont aussi introduit des outils tels que l'entretien de carrière.

Après cette revue de littérature, nous allons nous intéresser à des études menées, ces dernières années, afin de comprendre la réalité actuelle du terrain en matière de gestion des carrières des seniors.

### **3.2.1.2. Gestion des carrières des seniors : rareté des pratiques sur le terrain**

Minni et Topiol (2002) ont mené une recherche sur les pratiques en matière de gestion des carrières des seniors en entreprise. À partir de l'exploitation de l'enquête Emploi et de l'enquête Emploi des Salariés Suivant l'Age (ESSA) de 2001, les auteurs ont repéré des pratiques de gestion des carrières des seniors peu présentes : « *elles [les entreprises] n'ont pas de politique spécifique pour gérer les seniors. Elles déclarent rarement opérer une discrimination à leur égard, mais encore plus rarement leur prêter une attention particulière* » (p. 115).

Nous allons préciser les résultats issus de cette enquête portée auprès de 3 000 établissements<sup>7</sup> du secteur privé et semi concurrentiel non agricole de 10 salariés et plus. Les auteurs utilisent

---

<sup>7</sup> Taux de réponse de 61 %.

le terme de « salariés âgés » dès l'âge de 50 ans. Nous avons remplacé ce terme par « seniors » :

- Les entreprises n'anticipent pas le vieillissement démographique de leurs organisations.
  - Près d'un établissement sur deux n'a jamais réfléchi à cette question.
  - Uniquement 13 % des établissements ont mené une réflexion globale sur la question du vieillissement. Moins d'un établissement sur deux a consulté les partenaires sociaux à ce sujet.

Cette situation peut s'expliquer par « *l'absence de vision prospective sur la situation démographique de l'entreprise* », « *seul un établissement sur cinq déclare gérer sa pyramide des âges de façon anticipée* » (p. 122). Lefur (2004) confirme que l'absence de réflexion sur le vieillissement démographique de l'organisation est liée au manque de visibilité des directeurs des ressources humaines sur l'évolution démographique de leur entreprise.

- Peu d'entreprises ont une politique de formation spécifique aux seniors :
  - Seulement 2 % des établissements ayant réalisé des actions de formation pour leurs salariés affirment former plus de seniors que d'autres salariés.
  - 7 % seulement des établissements proposent de la formation continue, et déclarent adapter ces formations aux seniors.
  - 20 % des établissements réalisent des entretiens de carrière mais sans prendre en compte la notion d'âge.
- Peu d'adaptation des postes pour les seniors : 7 % seulement des établissements ont réalisé des adaptations de postes pour les seniors.
- Peu d'action de tutorat pour les seniors : 7 % des établissements ont vu des seniors devenir tuteurs et, ainsi, transmettre leurs expériences.
- Un établissement sur 10 a mis en place un compte épargne temps à destination de ses seniors. Dans le cadre de l'application des 35 heures, un salarié peut cumuler les jours offerts au cours de sa carrière, décider de les épargner dans ce compte épargne temps et ainsi anticiper sa prise de la retraite.

Dans l'ensemble, Minni et Topiol (2002) comptabilisent uniquement 16,5 % d'établissements, en 2000, qui auraient eu recours à au moins une pratique de gestion en faveur de l'emploi des



seniors. Les grandes entreprises se préoccupent plus de cette problématique, le taux passe alors à 34,4 % pour les établissements de 200 salariés et plus. Dans le même temps, ces grandes entreprises sont aussi celles qui font le plus recours aux préretraites, soit près d'un quart des établissements de plus de 200 salariés et 34 % pour celle de plus 500 salariés.

Ces résultats décevants peuvent s'expliquer par le désaccord des entreprises, près de 40 % des entreprises interrogées, à retarder progressivement l'âge de départ à la retraite, et donc d'allonger la durée de vie professionnelle (p. 35).

Cette première étude au début des années 2000 a montré le faible engouement des entreprises pour la gestion des carrières des seniors.

Jolivet et al. (2010) ont conduit une recherche plus récente portant sur l'analyse monographique de cinq entreprises ayant signé des accords d'entreprise entre 1999 et 2010 afin d'observer l'évolution des pratiques de gestion des carrières des seniors. L'analyse s'est effectuée sur des « grappes d'accords ». En effet, « *d'autres thèmes de négociation permettent de prendre en compte les seniors dans une négociation d'entreprise. Certains sont liés à l'emploi des seniors (formation tout au long de la vie, mise à la retraite), d'autres ouvrent éventuellement une possibilité de mentionner les seniors (égalité professionnelle, discrimination, GPEC)* » (p. 34).

Nous avons présenter cette analyse monographique sous la forme du tableau suivant :

Tableau 24 : Analyse monographique des accords d'entreprises liés aux seniors

Mode de gestion des seniors	Entreprise	Mesures de gestion de seniors favorisées
Gestion « dynamique » des seniors « anticipée »	Automobile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation des conditions de travail (2001)</li> <li>• Tutorat (2005)</li> <li>• Transmission des compétences (2005)</li> <li>• Fonctions de conseils, formateurs internes (2005)</li> <li>• Bilan professionnel (2005)</li> <li>• Temps partiel de fin de carrière (2005)</li> </ul>
	Banque mutualiste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif de maintien dans l'emploi des seniors jusqu'à 60 ans (2004)</li> <li>• Tutorat (2004)</li> <li>• Bilan professionnel (2004)</li> <li>• Temps partiel de fin de carrière (2006)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens de compétences et de perspectives d'évolution (2006)</li> </ul>
Gestion « dynamique » des seniors « tardive »	Banque mixte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide au départ anticipé (jusqu'en 2002)</li> <li>• Maintien du droit à la retraite dans des conditions plus restrictives (jusqu'en 2005)</li> <li>• Mesures de maintien dans l'emploi (2002)</li> <li>• Mesures de fidélisation des compétences en interne (2002)</li> </ul>
Gestion « utilitaire » des seniors	Électrique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien du droit à la préretraite (jusqu'en 2004)</li> <li>• Sécurisation des parcours professionnels (2008)</li> <li>• Développement de l'employabilité (2008)</li> <li>• Entretien de seconde partie de carrière (2008)</li> </ul>
	Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide au départ anticipé à la retraite (2006)</li> </ul>

À travers cette analyse monographique de Jolivet et al (2010), trois catégories de mode de gestion des seniors ont été identifiées :

- Gestion « dynamique » des seniors « anticipée » : cette catégorie regroupe les accords Automobile et Mutualiste. Ces entreprises ont mis de côté les politiques de cessation anticipée du travail et ont mis en avant des mesures promouvant le maintien dans l'emploi des seniors.
- Gestion « dynamique » des seniors « tardive » : la catégorie Banque mixte est concerné par ce type de gestion des seniors. Cette entreprise a, lentement, cessé les aides au départ anticipé, en introduisant, dans le même temps, des mesures dédiées au maintien dans l'emploi des seniors.
- Gestion « utilitaire » des seniors : les catégories Électrique et Formation ont tenté de maintenir le plus longtemps possible leurs dispositifs de cessation anticipée du travail. Les seniors sont, ici, utilisés comme « *variable d'ajustement de la main-d'œuvre par une politique de départ anticipé* » (p. 38).

Cette analyse monographique de cinq entreprises n'a pas montré un réel changement en matière des pratiques de gestion des seniors : « *il est difficile de mettre en évidence une modification profonde des pratiques vis-à-vis des seniors. Certains accords tendent à reprendre soit des dispositifs déjà appliqués en modifiant les critères d'accès par exemple (c'est particulièrement vrai pour les départs anticipés quelle que soit leur forme), soit des*

*dispositifs classiques relativement rarement "rétaillés" selon les besoins ou les caractéristiques sociodémographiques de l'entreprise. Souvent des dispositifs sont mentionnés mais leurs modalités concrètes d'application sont renvoyées à la mise en place d'une commission ad hoc. Par conséquent certains dispositifs se trouvent finalement peu utilisés, d'autres sont en fait jamais mis en place » (p. 40).*

Les auteurs ont tenté, à travers cette étude, de regrouper les modes de gestion des seniors. Bellini et al. (2006) proposent une typologie des pratiques de gestion des seniors à partir de l'étude des pratiques de gestion des personnes de 50 ans et plus au sein de 15 entreprises de la région Poitou-Charentes. Cette typologie est construite à partir de deux critères.

- Les pratiques sont distinguées des politiques : les pratiques caractérisent « *les mesures ponctuelles, décidées au cas par cas ; les pratiques constituent des réponses particulières aux problèmes particuliers, quand ils se posent* ». Au contraire, les politiques proposent des mesures « *systématisées et orientées vers un objectif* » (p. 153).
- Les principales actions de gestion des seniors sont réunies sous les rubriques suivantes : effectifs, compétences, conditions de travail.

Tableau 25 : Proposition de typologie des modes de gestion des seniors (Bellini et al., 2006).

	Effectifs	Compétences	Conditions de travail
<p>Politique</p> <p>Les actions sont systématisées et orientées vers un but</p>	<p>Gestion opportuniste :</p> <p>L'entreprise tire profit d'une partie des dispositifs anticipés pour renouveler ou diminuer ses effectifs.</p>	<p>Gestion anticipée :</p> <p>L'organisation formalise une politique de transfert de compétences, de développement de la polyvalence, ou d'évolution des compétences vers des activités porteuses.</p>	<p>Gestion préventive :</p> <p>Une politique d'analyse et d'amélioration des conditions de travail est mise en place afin d'éviter les accidents du travail et les maladies professionnelles.</p>
<p>Pratiques</p> <p>Les actions sont décidées au cas par cas</p>	<p>Gestion ajustée :</p> <p>Les décisions relatives au remplacement des salariés sur le départ sont un moyen d'ajuster les besoins et ressources du moment.</p>	<p>Gestion pragmatique :</p> <p>Des adaptations de compétences sont menées en fonction des postes et des individus.</p>	<p>Gestion réactive :</p> <p>Chaque cas est traité individuellement au moment où survient un problème.</p>

La première analyse faite par les auteurs est la suivante : les politiques de gestion des seniors sont plus liées aux effectifs, que les entreprises ajustent en profitant des mesures d'âge, que ce soit pour supprimer des postes ou pour rajeunir leurs équipes. C'est ce que ces auteurs appellent une gestion opportuniste.

La deuxième analyse concerne les pratiques, c'est-à-dire les actions décidées au cas par cas. Dans le cas présent, les modes de gestion des seniors par les compétences et les conditions de travail sont présentes mais il n'y a aucune systématisation de ces pratiques. « *Cette situation se vérifie à propos des conditions de travail où la gestion réactive se traduit par le recours aux postes de repli pour les salariés atteints d'une inaptitude, alors que la gestion préventive est souvent défailante. En matière de compétences, la gestion pragmatique prévaut le plus souvent sur la gestion anticipée, qui tenterait de systématiser les transferts* » (p. 156).

Seule la politique de gestion des effectifs est systématisée, les politiques de gestion des compétences et des conditions de travail n'étant pas les priorités des entreprises. Les seniors

sont utilisés ici comme une variable d'ajustement. En effet, « *les actions concernant les effectifs sont en général organisées dans un but défini, à savoir la diminution ou le renouvellement d'effectif* » (p. 156).

Bellini et al. (2006) évoquent « *des pratiques vertueuses et (des) effets paradoxaux voire involontairement pervers* ». En effet, les modes de gestion des compétences comme le tutorat, le développement de la pluri compétences, etc. amènent les salariés expérimentés à diffuser leurs savoirs ce qui à la fois renforce les compétences collectives mais a aussi tendance à dévaloriser les compétences individuelles des salariés âgés. De même, les recours à des mesures d'âge pour ajuster les effectifs peuvent amener les salariés concernés à penser qu'il est logique de mettre hors de l'entreprise les salariés les plus anciens.

Cette typologie de Bellini et al. (2006) permet de préciser les politiques et pratiques en matière de gestion des seniors. Elle met en évidence la gestion « utilitaire », toujours présente, de la gestion des seniors. Ces individus sont considérés comme des variables d'ajustement pour rajeunir ou même diminuer l'effectif de l'organisation (Bellini, 2009). L'incitation au départ anticipé des seniors « *est devenue un mode de régulation des effectifs prisé des entreprises* » (Besson et Hen, 2009, p. 44). Cet outil de gestion est alors devenu « *un outil d'exclusion systématique des salariés âgés de l'entreprise* » (Besson et Hen, 2009, p. 45).

Aujourd'hui, le cadre législatif limite l'utilisation des préretraites, « *même si rien n'interdit une prise en charge des préretraites par l'employeur* » (Bellini, 2009, p. 180). Besson et Hen (2009, p. 45) rajoutent que « *les entreprises vont devoir trouver des modes de substitution à l'utilisation de l'outil préretraite (...) il n'en reste pas moins que la régulation autour des préretraites dans la gestion des âges et surtout le "biais perceptif" qu'elle a contribué à construire restent prégnants (...) c'est pourquoi, du fait de l'absence de réflexions sur les outils alternatifs à la préretraite, on risque d'assister à un certain nombre de dérives. (...) Nous pouvons donc nous demander si les préretraites ne vont pas subsister dans les entreprises soit sous une forme résiduelle, soit sous des formes masqués* ».

Ces pratiques sont en contradiction avec les politiques publiques d'incitation à l'allongement de la vie professionnelle. « *En effet, d'un côté le contexte institutionnel s'adapte peu à peu au vieillissement avéré de la population française et une multitude d'acteurs alerte et tente de mobiliser les divers responsables des ressources humaines et d'entreprises sur la nécessité d'améliorer l'emploi des salariés de 50 ans et plus ; d'un autre côté, la tendance aux départs*

*précoces se poursuit* » (Christin et Peretti, 2009, p. 127). Duyck (2009, p. 192) précise que les seniors « *subissent, bien plus qu'ils ne désirent* » cette situation de départ anticipée.

Les organisations ont conscience de l'importance du maintien dans l'emploi des seniors mais elles manquent de réponses pour faire face à l'allongement de la durée de vie professionnelle. (Guerin et Fournier, 2005 ; Bellini et al., 2006). Pour maintenir les seniors dans l'emploi, les gestionnaires doivent proposer une « deuxième carrière » ou des trajectoires de carrière différentes (Caser et Loasil, 2005 ; Loos Baroin, 2006). La question se pose donc sur la manière de proposer ces carrières différentes.

Pour Fournier (2003, p. 4), il faut individualiser les réponses apportées aux seniors en matière d'allongement de vie professionnelle : « *des mesures globales, ciblées, sans distinction sur les "plus de 50 ans", qui nieraient la multiplicité des stratégies, des objectifs, des conditions d'emploi et surtout des parcours professionnels, ne pourraient réduire les inégalités et seraient même susceptibles de les creuser* ». Au contraire, Bellini (2009, p. 188) souhaite un arrêt des réponses spécifiques aux seniors : « *l'action est à mener sur l'organisation plus que sur des individus, tout au long de la vie professionnelle, bien plus qu'à la fin de la vie professionnelle* ». Jolivet et Volkoff (2006, p. 4) proposent quant à eux que les réponses apportées soient globales et individualisées : « *il peut s'agir de politiques globales, visant à améliorer la situation de tous, quel que soit l'âge. Mais il peut s'agir aussi de prendre en compte la diversité des individus, spécialement la diversité liée à l'âge* ». Cette approche nous semble la plus adaptée. En effet, il peut être nécessaire de redémarrer une nouvelle « partie » de carrière à tout âge en fonction du parcours professionnel de l'individu. Dans le même temps, nous pouvons penser qu'il existe des spécificités pour les seniors dans l'ouverture d'une nouvelle « partie » de carrière. Les seniors peuvent, par exemple, avoir plus de difficultés en vieillissant en raison des conditions de travail (Jolivet et Volkoff, 2006).

Pourquoi les organisations n'arrivent-elles donc pas à proposer des réponses efficaces à l'allongement de la durée de vie professionnelle des seniors ? Marbot et Peretti (2006, p. 35) expliquent que pour répondre à cette question, il faut avant tout « *apprendre à connaître les seniors* ». Marbot (2001) a cherché à comprendre ces individus en développant la notion de sentiment de fin de vie professionnelle.

### **3.2.2. Comprendre les fins de carrière : le sentiment de fin de vie professionnelle (Marbot, 2001)**

Afin de comprendre les fins de carrière, Marbot (2001, 2006) a cherché à étudier le désengagement au travail des travailleurs vieillissants. Elle a mené une étude qualitative auprès de 13 individus âgés de 50 ans et plus issus d'entreprises différentes. Ces entretiens ont permis à l'auteur de développer et de définir le sentiment de fin de vie professionnelle. Ce sentiment est défini comme « *la perception et l'acceptation par l'individu du changement des engagements de sa vie* » (Marbot, 2006, p. 209). Les individus en sentiment de fin de vie professionnelle sont ceux exprimant une « *volonté de désengagement au travail afin de s'investir dans une nouvelle sphère* » (Marbot, 2006, p. 209).

Marbot a identifié ces « *changements des engagements de sa vie* » à travers une analyse thématique. Six thèmes ont été repérés (Marbot, 2004, p. 139 ; 2006, p. 210) :

- Un désengagement au travail : l'individu accorde moins d'importance au travail.
- Un recentrage sur soi : « *l'individu désire revenir à ce qu'il considère comme essentiel. Son bien-être passe désormais par une volonté d'écouter ses désirs* ».
- Une évolution de ses objectifs de vie : l'individu développe de nouvelles priorités associées au recentrage sur soi.
- Une évolution des rôles sociaux : l'individu ne se consacre plus uniquement à son rôle au travail (rôles familiaux ou autres), et cela du fait de son expérience.
- Une évolution vers l'intégrité : l'individu accepte « *son seul et unique cycle de vie* ».
- Une acceptation de son âge : « *le senior ressent une évolution vers la vieillesse, une nouvelle appartenance à une autre catégorie d'âge. Il accepte cette nouvelle image de son âge* ».

Marbot (2006) ajoute que les individus ne ressentant pas le sentiment de fin de vie professionnelle sont ceux ne percevant « *aucune évolution sur ces thèmes* » (p. 210).

Par la suite, afin d'expliquer l'apparition ou non de ce sentiment de fin de vie professionnelle, Marbot (2006) a cherché à identifier les déterminants de ce phénomène. Nous avons résumé ces déterminants sous forme d'un tableau. Trois types de déterminants peuvent être identifiés : les perceptions des politiques d'entreprises, les variables liées au travail et les

variables personnelles. Chacun de ses déterminants peut influencer sur l'une ou plusieurs dimensions du sentiment de fin de vie professionnelle.



Tableau 26 : Déterminants du sentiment de fin de vie professionnelle construit à partir des travaux de Marbot (2004, p. 296)

Type de déterminant du sentiment de fin de vie professionnelle	Influence des déterminants sur les six dimensions du sentiment de fin de vie professionnelle					
	<i>Désengagement au travail</i>	<i>Recentrage sur soi</i>	<i>Évolution de ses objectifs de vie</i>	<i>Évolution de ses rôles sociaux</i>	<i>Évolution vers l'intégrité</i>	<i>Acceptation de son âge</i>
Perceptions de politiques d'entreprise						
• Politique des âges discriminatoires	X	X				
• Politiques de départ anticipé	X		X			
• Politiques d'aménagement des temps au départ						X
Perceptions des variables liées au travail						
• Le plafonnement de contenu	X		X	X		X
• Le plafonnement structurel	X			X		
• Un intérêt du travail (perception négative)	X		X			
• L'employabilité (perception négative)				X		
• Phases de routine et de désengagement	X	X	X	X	X	X
• Ancre de carrière : sécurité	X			X		
Perceptions des variables individuelles						
• Image de la retraite (positive)	X	X	X	X		
• Image de la vieillesse (positive)		X			X	
• Un décès récent dans l'entourage	X		X	X		X
• La santé			X			

Pour Marbot (2006, p. 211), la « *perception de politiques d'entreprises discriminatoires* » à l'égard de l'âge est « *le principal déterminant du sentiment de fin de vie professionnelle* ». L'auteur invite ainsi les professionnels à faire évoluer leurs pratiques RH (mobilité, évaluation, formation, communication...).

L'auteur distingue alors deux catégories d'individus. « *Ainsi à partir de cinquante ans, il existerait deux types de collaborateurs : ceux qui ressentent le sentiment de fin de vie professionnelle, provoqué principalement par des politiques d'entreprises discriminatoires, et ceux qui ne le ressentent pas* » (2006, p. 215). Pour Marbot (2006, p. 215), « *pour prolonger la vie professionnelle : éviter le sentiment de fin de vie professionnelle* ».

Pour nous, cette réponse n'est pas suffisante pour permettre aux individus de prolonger leur vie professionnelle. L'identification de ce sentiment de fin de vie professionnelle est, sans aucun doute, une aide précieuse dans cet objectif. Cependant, la question n'est pas, en ce qui nous concerne, de connaître le moment où l'on s'arrête mais la manière dont il serait possible de prolonger la vie professionnelle. Comme l'indique Duyck (2009, p. 192) : les seniors n'ont « *pas de date de péremption* ».

Pour résumer, contrairement à Marbot (2006), nous dirions que pour prolonger la vie professionnelle, il faudrait proposer une nouvelle « partie » de carrière. De plus, Marbot (2006, p. 215) affirme que « *l'entreprise n'a pas besoin de conserver des salariés désengagés et désirant partir à la retraite* ». Faut-il alors se séparer d'individus de 50 ans en situation de désengagement ? Se séparer ainsi de ces individus ne va pourtant pas dans le sens des politiques publiques d'incitation à un maintien dans l'emploi des seniors. Bien plus, cela ne répond pas au problème présenté du maintien de l'ensemble des systèmes de Sécurité sociale. Au contraire, ne faudrait-il pas plutôt proposer des réponses pour réengager ces seniors au travail ?

Nous pouvons d'autant plus remettre en cause cette affirmation à la fois lorsque l'on connaît le nombre d'individus concernés par le désengagement au travail, et surtout lorsqu'on prend en compte la jeunesse de cet individu dans le contexte actuel. Les études de Duyck et Guerin (2006, 2009) vont à ce titre apporter un éclaircissement sur les aspirations des seniors concernant leur avenir professionnel.

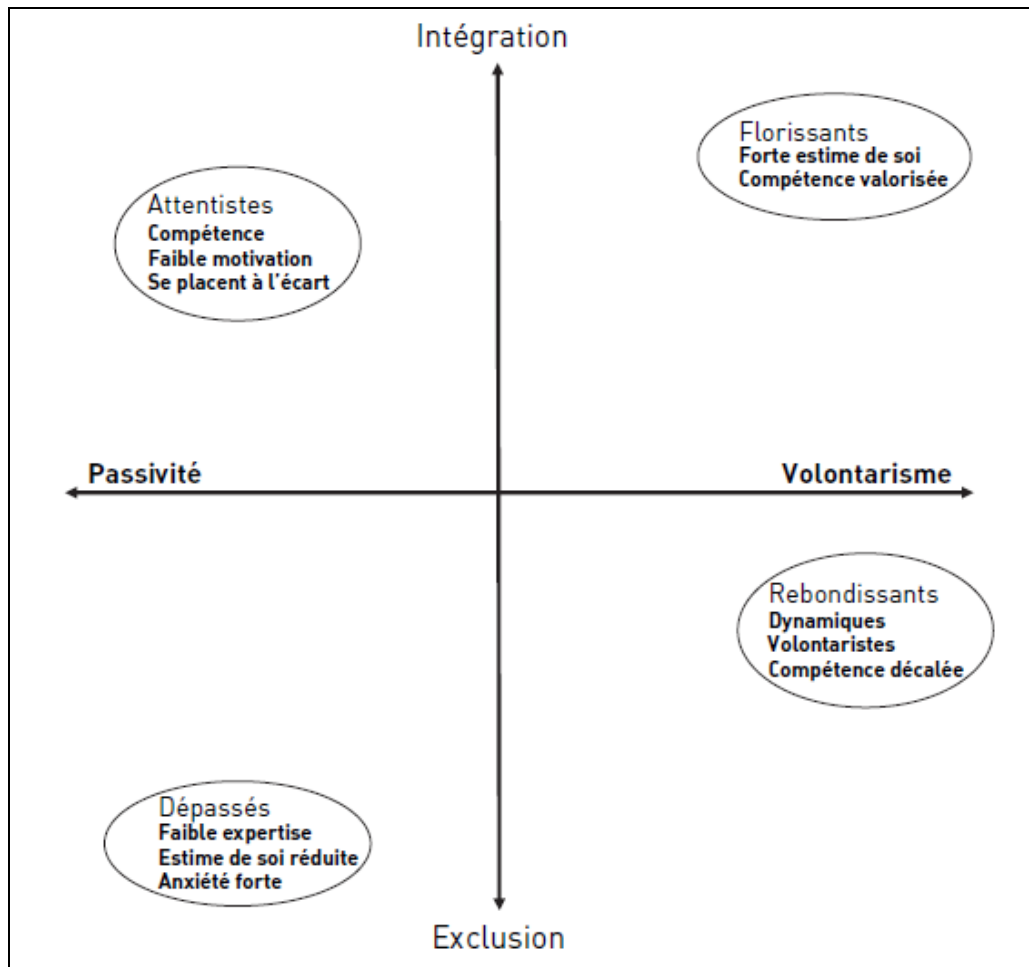
### **3.2.3. Représentation des seniors sur leur avenir**

#### **3.2.3.1. Typologie des représentations des seniors sur leur avenir : le cas de la CNCE (Duyck et Guerin 2006)**

Duyck et Guerin (2006) ont mené une recherche sur les représentations que les seniors pouvaient avoir sur eux-mêmes, et en particulier sur la représentation qu'ils avaient de leur avenir professionnel. Les auteurs ont interrogé 50 personnes, âgées de 47 à 53 ans, de la CNCE en 2004. La typologie proposée par Duyck et Guerin (2006) montre « *la manière dont les actifs vieillissants se représentent leur avenir personnel et professionnel* » (p. 190).

Quatre positionnements sont identifiés par les auteurs : « attentiste », « dépassé », « rebondissant » et « florissant ». Ils sont représentés sur cette cartographie selon un axe horizontal reproduisant « *les représentations des salariés selon un gradient passivité/volontarisme et un axe vertical traduisant « le degré d'intégration selon une progression exclusion/intégration* » (p. 190).

Figure 14 : Les représentations des seniors au travail de Duyck et Guerin (2006, p. 190)



- Les attentistes : ce sont des individus ne se voyant plus dans l'emploi après 55-57 ans. Pourtant, ils sont appréciés et considérés comme des collaborateurs compétents. Cependant, « ils souhaitent en terminer au plus vite avec leur activité professionnelle et leur démotivation repose sur la conviction que leurs compétences ne sont pas prises en considération » (p. 191). Ils représentent 40 % des seniors interrogés.
- Les dépassés : ce sont des individus ne possédant plus les « expertises suffisantes pour rester compétitifs et évoluer dans leur métier d'origine, bouleversé, entre autres, par l'arrivée de nouvelles technologies » (p. 191). Ils se sentent exclus, ont de moins en moins de responsabilités. Ils finissent par se mettre eux-mêmes en retrait. Ils représentent 20 % des seniors interrogés.

- « Les rebondissants » : ces individus souhaitent rester en fonction après 57 ans. Ils sont volontaires pour vivre de nouvelles expériences professionnelles. Ils souhaitent continuer à découvrir et apprendre des choses. Ils représentent 20 % des seniors interrogés.
- « Les florissants » : ces individus sont encore en progression au sein de l'organisation. Ils souhaitent poursuivre leur activité jusqu'à l'âge de 65 ans. « *Les florissants envisagent d'affronter de nouveaux défis* » : « *ils cumulent une excellente intégration dans l'entreprise fondée sur des compétences reconnues, un réseau relationnel efficace et des positions de pouvoirs, avec comme corollaire, un parcours personnel valorisé et valorisant* » (p. 192).

### 3.2.3.2. Le cas des seniors à haut potentiel (Duyck et Guerin, 2009)

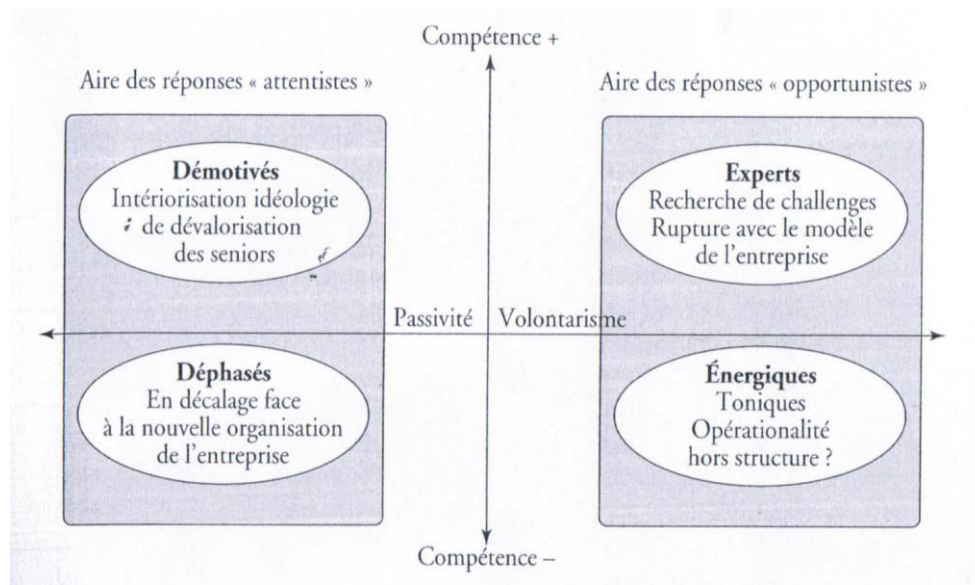
Dans le même champ de recherche, Duyck et Guerin (2009) ont mené une étude auprès de seniors à haut potentiel qui se trouvaient dans une situation d'exclusion. Ces individus « *se retrouvent évincés après avoir occupé des fonctions visibles et souvent enviables. Ils sont, ainsi, amenés à s'interroger sur des reprises d'activité dans des situations précaires qu'ils n'auraient jamais imaginé avoir à assumer* » ( p. 149). Les auteurs ont recherché à comprendre leur propre représentation de leur avenir professionnel dans un contexte de précarité. Cette recherche a été effectuée au sein du cabinet Boyden Interum Executive, proposant « *du management de transition pour des dirigeants de haut niveau* ». Les individus interrogés sont au nombre de 18, tous des hommes âgés de 45 à 57 ans.

Les auteurs identifient deux grands types de postures face à cette situation :

- les « attentistes » composés de « démotivés » et « déphasés »,
- les « opportunistes » différenciés en « experts » et en « énergiques ».

La cartographique permet d'illustrer ces quatre types de représentations. Elle est construite selon un axe horizontal reproduisant « *les représentations des salariés selon un gradient passivité/volontarisme* » et un axe vertical traduisant « *le degré d'intégration selon une progression incompétence/compétence* » :

Figure 15 : Les représentations des seniors au travail de Duyck et Guerin (2009, p. 149)



- Les « attentistes » sont des individus passifs face à leurs situations. Ils représentent deux tiers des personnes interrogées, ils sont différenciés en deux groupes :
  - Les « déphasés » : ces individus ont conscience de leurs manques de compétences. Ils ne sentent plus à la hauteur des demandes des employeurs, des évolutions technologiques. Ils recherchent un CDI afin de retrouver une garantie de l'emploi mais sont assez passifs dans l'atteinte de cet objectif.
  - Les « démotivés » : ces individus sont prêts à accepter des missions d'intérim dans l'optique d'obtenir le nombre d'années de cotisations nécessaire pour se diriger vers la retraite. Ils ont entre 55 et 58 ans, sont encore compétents, mais sont « fatigués moralement » (p. 158).
- Les « opportunistes » sont des individus considérant « l'intérim management comme une réelle opportunité et, pour certains, comme un nouveau tremplin ». Ils sont encore en pleine progression de carrière. Les auteurs différencient les « opportunistes » en deux groupes :

- Les « énergiques » : ils ont « *une volonté de poursuivre leur parcours professionnel de façon proactive* ». Ils sont ouverts à toutes formes de travail, y compris l'entrepreneuriat. Ils sont avant tout motivés par des challenges.
- Les « experts » : ce sont des individus compétents et sûrs de leurs compétences. Ils souhaitent mettre à profit celles-ci en conseillant ou en accompagnant les entreprises comme consultant indépendant.

Ces deux recherches nous permettent de mettre évidence les points suivants.

- Appelés « rebondissants » et « florissants » dans la première étude ou « énergiques » et « experts » dans la seconde, ces études nous ont permis d'intégrer le souhait des seniors de poursuivre leur carrière professionnelle. Certains sont motivés à l'idée de découvrir de nouvelles expériences, de nouvelles formes de travail. D'autres, conscients de leurs compétences, souhaitent poursuivre leur carrière en se reposant sur leur expertise et la reconnaissance par leurs pairs de l'apport qu'il peuvent encore offrir à l'organisation. Ils souhaitent éventuellement se diriger vers une nouvelle forme de travail en restant sur leur cœur de métier.

Pour résumer, ces individus seniors souhaitent s'orienter vers une nouvelle carrière qui leur permettrait de découvrir de nouvelles activités et/ou formes de travail.

- Les individus « attentistes » ou « démotivés » sont compétents, mais ne se voient plus poursuivre leur carrière du fait du manque de reconnaissance de l'organisation. Ils demandent de la reconnaissance et des responsabilités en phase avec leurs compétences.

Les « dépassés » ou « déphasés » sont mis à l'écart du fait de l'obsolescence de leurs compétences, ils se sentent exclus et attendent la fin de leur carrière. Ils attendent une mise à jour de leurs compétences ou un emploi qui serait plus en phase avec leurs compétences.

Dans ces deux cas, l'organisation ne propose pas de poursuite de carrière adaptée à la situation de ces individus : nouvelle carrière ou adaptation de carrière ? Rappelons que les « attentistes » et « dépassés » représentent 60 % des seniors interrogés dans le cadre de la première étude.

Afin de répondre au problème public de vieillissement démographique et de maintien des systèmes de Sécurité sociale, précisés en introduction, nous observons l'insuffisance manifeste des pratiques de gestion des seniors. À travers les études que nous avons présentées, les politiques de gestion des seniors des entreprises sont encore « timides ». Pourtant, nous venons de mettre en avant le souhait, bien réel, des seniors de poursuivre leurs carrières.

Toutes les parties prenantes semblent d'accord : d'un côté l'ensemble des politiques publiques incitent les seniors à poursuivre leurs carrières et, de l'autre, les seniors souhaitent poursuivre leurs carrières mais n'en ont pas les moyens. Comment peut-on dans ce cas proposer une poursuite de carrière adaptée à ces individus ?

Nous proposons les définitions et articulations des principaux concepts de cette partie sous la forme du tableau de synthèse suivant :

Tableau 27 : Définitions et articulations des principaux concepts du chapitre 3 de la revue de littérature

<ul style="list-style-type: none"> <li>• « La définition du vieillissement en tant qu'étape de la vie est une construction sociale. Les idées sur le vieillissement biologique et psychologique sont incorporées dans des attitudes sociales au niveau de la société tout entière » (Henrard, 1997, p. 11).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le vieillissement au travail dépend des individus. Chaque individu vieillit différemment. (Volkoff et al., 2000 ; Jolivet, 2004 ; Gaillard, 2010).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La terminologie retenue est « seniors » avec une différenciation par tranche d'âge : 45-49, 50-54, 55 et plus.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous retrouvons peu de mesures pour le maintien dans l'emploi des seniors. Nous assistons à une gestion « utilitaire » des seniors, utilisés comme une variable d'ajustement des effectifs. (Minni et Topiol, 2002 ; Bellini et al., 2006 ; Jolivet et al., 2010).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La notion de sentiment de fin de vie professionnelle permet de comprendre le moment où l'individu arrive à la fin de sa carrière (Marbot, 2001). Selon nous, la question est davantage de savoir comment nous pouvons prolonger cette carrière.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les seniors souhaitent poursuivre leurs carrières (Duyck et Guerin, 2006 ; 2009).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guerin et Wils (1993) proposent une gestion de fin de carrière individualisée afin de favoriser les aménagements personnalisés des conditions de travail, « ainsi les employés les plus performants devraient bénéficier d'une pratique de prolongation de la vie professionnelle alors que les employés aux prises avec une fin de carrière plus difficile pourraient se voir proposer la possibilité d'une prise de retraite anticipée ».</li> </ul>



## CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Au cours de cette première partie, nous avons élaboré notre cadre conceptuel. Dans le premier chapitre, nous avons développé les différentes dimensions de la carrière en utilisant comme voie d'entrée les enjeux individuels et organisationnels de la carrière. Nous avons présenté :

- La théorie du plafonnement de carrière en réponse aux enjeux organisationnels de la carrière. Le plafonnement de carrière intervient lorsque la probabilité d'évolution ou la probabilité d'obtenir plus de responsabilités est très faible ou nulle (FERENCE, 1977 ; Feldman et Weitz, 1988).
- La théorie des ancres de carrière en réponse aux enjeux individuels de la carrière. Pour Schein (1978), la carrière est orientée par des forces motrices influençant les prises de décisions des individus dans la suite à donner à leurs parcours professionnels. Il appelle ces forces motrices : des « *ancres de carrière* » (*career anchor*).
- Et, enfin, les modèles de carrière en réponse aux enjeux organisationnels et individuels de la carrière. Nous avons retenu les cinq modèles de carrière de Cadin (2003) : les sédentaires, les migrants, les itinérants, les frontaliers et les sans frontaliers. Ces modèles intègrent l'approche des « *boundaryless career* » (Arthur et Rousseau, 1996).

Nous avons retenu la définition de la carrière de Van Maanen (1977), à savoir que la carrière peut être définie comme une suite d'expériences complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de progresser, cette progression pouvant être appréciée soit en termes objectifs (grade, titre, rémunération), soit en termes subjectifs (sentiments, perception).

Le chapitre 2 est consacré à la littérature existante sur les étapes de carrière. Elle a permis de comprendre chaque phase de la carrière. Nous avons présenté les approches « classiques » des étapes de carrière, qui reposent sur une conception linéaire (Schein, 1971, 1978 ; Dalton, 1977 ; Dalton et Thomson, 1986). Par la suite, nous avons décrit les approches « dynamiques » qui reposent quant à elles sur l'idée de « multi carrière ». Super (1957), Hall et Goodale (1986) et Hall et Mirvis (1996) proposent le « *recyclage de carrière* » ou « *une succession de mini-étapes* » comme phénomène construisant la carrière. Ces auteurs introduisent ainsi le concept de cycle de carrière. Hall et Mirvis (1996) précisent même que « *du fait des cycles de*

*vie des technologies et des produits de plus en plus courts, (...), la carrière des individus va de plus en plus devenir une succession de "mini-étapes" d'exploration, d'essai, de maîtrise et de sortie* ». Les étapes de carrière ne sont donc plus liées à l'âge chronologique mais à « *l'âge de carrière* ». Nous avons décrit, par la suite, les modèles d'étapes de carrière de :

- Super (1957, 1996, p. 131), composés des étapes suivantes : croissance ou enfance, exploration ou adolescence, établissement ou adulte, maintenance ou adulte à l'âge moyen et désengagement ou fin de l'âge adulte. Nous avons ensuite distingué quatre étapes au cours de la vie professionnelle : exploration-établissement-maintenance-désengagement.
- Hall (1976), Hall et Goodale (1986), constitués des étapes suivantes : exploration, essai, établissement ou avancement, maintenance ou croissance ou stagnation ou sortie.

De plus, Hall (1976) met en avant le développement de la carrière protéenne. Celle-ci est construite plus par l'individu que par l'organisation et doit être redirigée de temps en temps afin de répondre aux besoins de l'individu (Hall, 1976, p. 201 ; Hall et Goodale, 1986, p. 382 ; Hall et Mirvis, 1996, p. 271). En utilisant les termes de Shepard (1984), Hall (1996b, p. 10) décrit cette évolution comme le remplacement « *du chemin vers le haut* », en faisant ainsi référence à la recherche de la progression verticale, par « *le chemin avec le cœur* », référence cette fois-ci à la recherche des aspirations individuelles. Nous avons, ensuite, analysé les modèles de carrières alternatifs de Hall et Goodale (1986) et nous en avons déduit des caractéristiques propres. Enfin, nous avons observé la présence d'éléments déclencheurs de changement de carrière à travers les travaux de Hall et Goodale (1986) et Zikic et Hall (2005).

Dans le chapitre 3, nous avons présenté une revue de littérature dédiée à la gestion des carrières des seniors. Nous avons expliqué et associé à des tranches d'âges ce terme de senior. Nous avons vu, également, que le vieillissement au travail dépend des individus. Chaque individu vieillit différemment (Volkoff et al., 2000 ; Jolivet, 2004 ; Gaillard, 2010). Pourtant, nous retrouvons peu de mesures pour le maintien dans l'emploi des seniors. Nous assistons même à une gestion « utilitaire » des seniors, utilisés comme une variable d'ajustement des effectifs (Minni et Topiol, 2002 ; Bellini et al., 2006 ; Jolivet et al., 2010). Les recherches de Duyck et Guerin (2006, 2009) ont montré de leur côté le souhait des seniors de prolonger

leurs carrières. Les « rebondissants » et « florissants » dans la première étude, ou « énergiques » et « experts » dans la seconde sont motivés à l'idée de découvrir de nouvelles expériences, de nouvelles formes de travail. Conscients de leurs compétences, ils souhaitent même poursuivre leurs carrières en se reposant sur leurs expertises et la reconnaissance par leurs pairs de leurs apports respectifs à l'organisation. Ils souhaitent éventuellement se diriger vers une nouvelle forme de travail en restant néanmoins sur leur cœur de métier. Ces individus seniors souhaitent s'orienter vers une nouvelle carrière leur permettant de découvrir de nouvelles activités et/ou formes de travail. Les individus « attentistes » ou « démotivés » sont quant à eux également compétents, mais ne se voient plus poursuivre leur carrière du fait d'un manque de reconnaissance de la part de l'organisation. Ils demandent de la reconnaissance et des responsabilités en phase avec leurs compétences. Les « dépassés » ou « déphasés » sont mis à l'écart du fait de l'obsolescence de leurs compétences, ils se sentent exclus et attendent la fin de leurs carrières. Ils attendent une mise à jour de leurs compétences ou un emploi étant en phase avec les leurs. Les organisations ne proposent pas de réponses adaptées à ces besoins de prolongement de carrière des seniors.

Dans la partie suivante, nous allons construire notre projet de recherche puis présenter et justifier la méthodologie de recherche suivie.

---

## **PARTIE 2 - METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

---

---

CHAPITRE 1 – OBJET DE RECHERCHE

---

CHAPITRE 2 – ETUDE DE CAS : WORLDWIDE EXPRESS

---

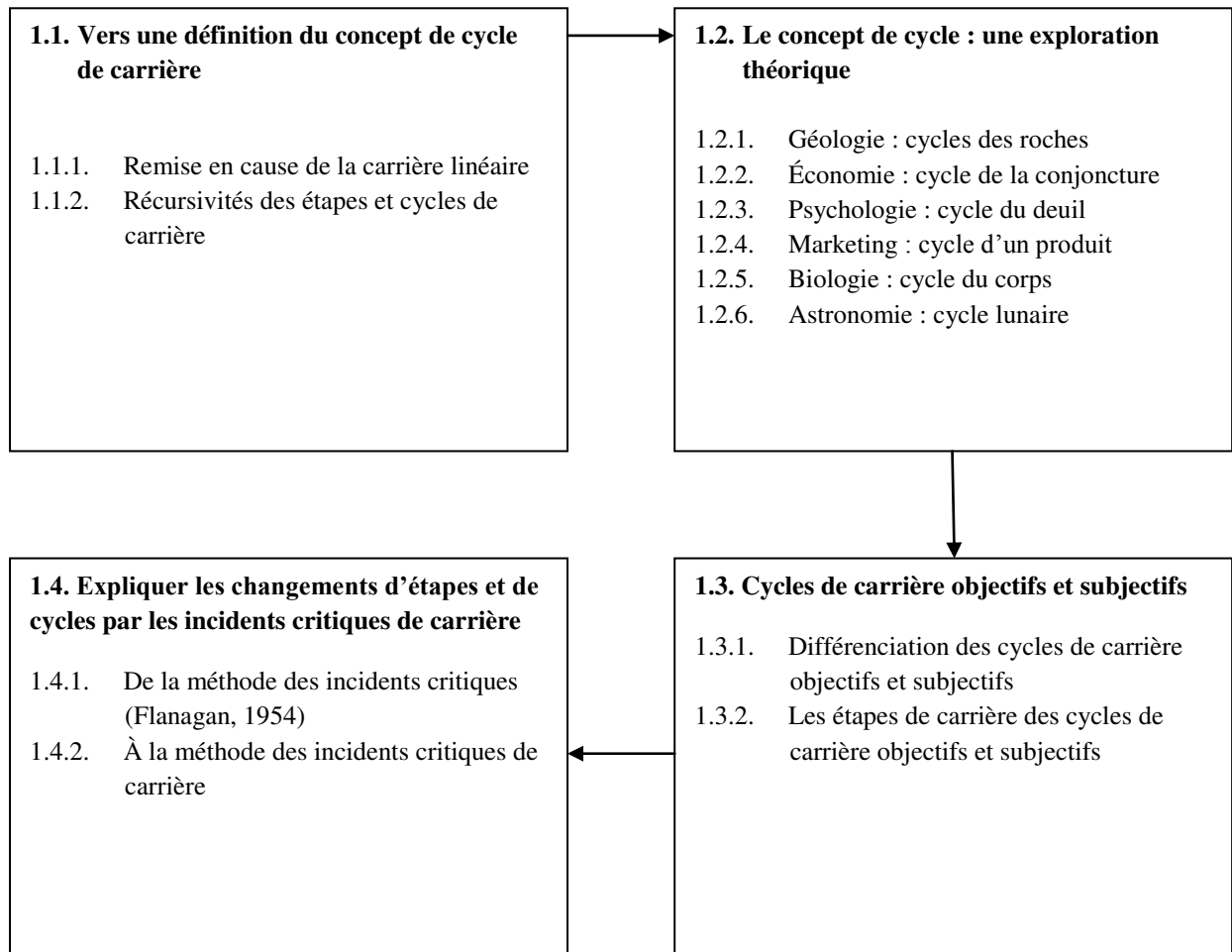
CHAPITRE 3 – METHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

---



# CHAPITRE 1 - OBJET DE RECHERCHE

---

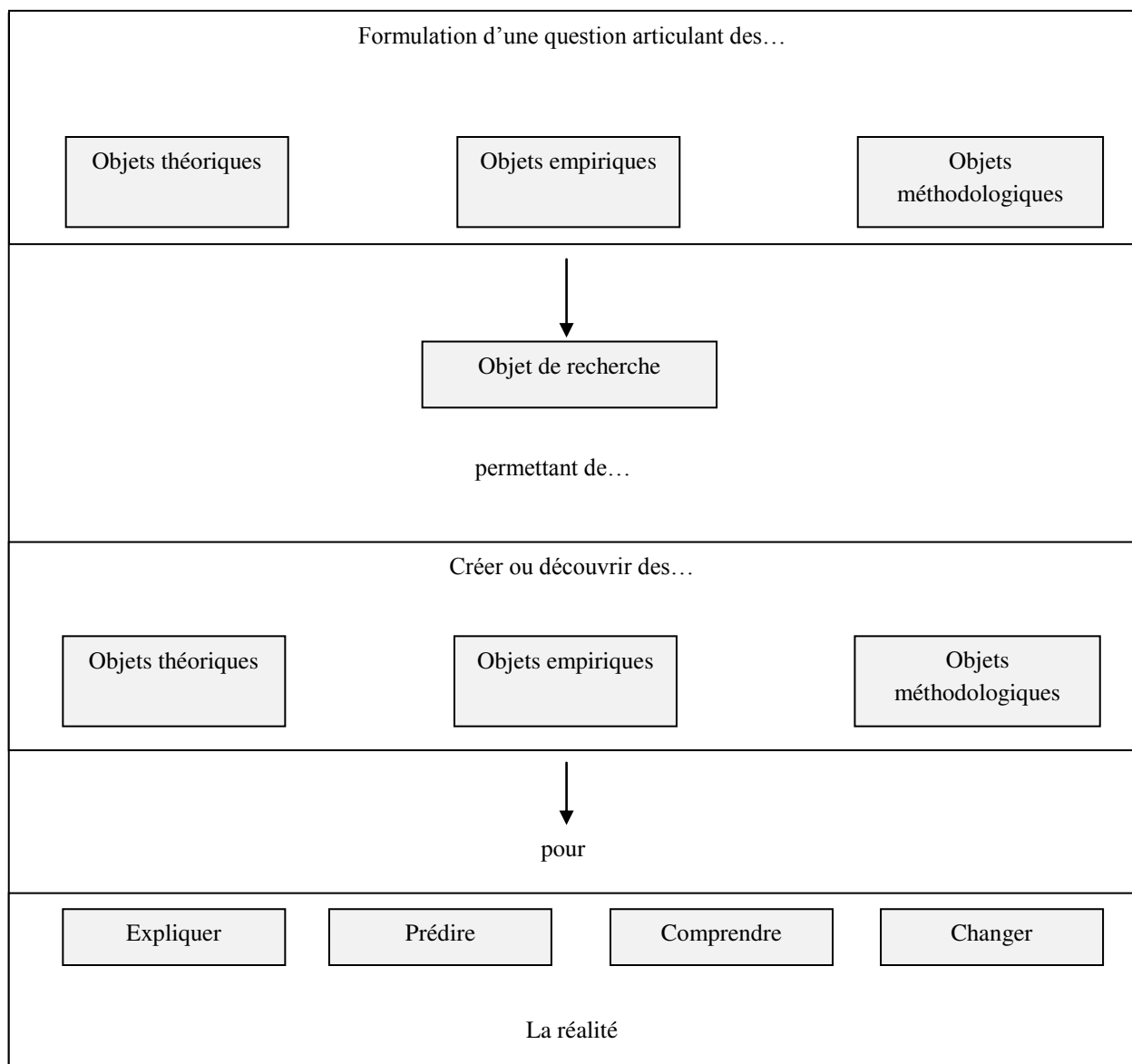




## INTRODUCTION CHAPITRE 1

« L'objet de recherche est la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. ». Cette question doit être « relativement large et générale » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007, p. 34). Elle articule des « objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, question qui permettra de créer ou découvrir d'autres objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, pour expliquer, prédire, comprendre ou changer la réalité » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007, p. 38).

Schéma 5 : L'articulation d'objets empiriques, théoriques ou méthodologiques avec l'objet de recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 2007, p. 39).





Au cours de ce chapitre, nous allons préciser notre objet de recherche en nous appuyant sur notre revue de littérature traitant des cycles et étapes de carrière. Nous utiliserons une méthode exploratoire, celle de l'exploration théorique, afin d'analyser le concept de cycle. Cette méthode « *consiste à opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines* » (Charreire-Petit et Durieux, 2007, p. 70). La littérature sur les carrières présentée en partie 1 nous permettra d'étudier le concept de cycle de carrière par deux approches : objective et subjective. Nous terminerons ce chapitre par la formulation et l'explication précise de notre objet de recherche.

## **1.1. VERS UNE DEFINITION DU CONCEPT DE « CYCLE DE CARRIERE »**

### **1.1.1. Remise en cause de la carrière linéaire**

Super (1984), Hall et Goodale (1986), et Hall et Mirvis (1996) remettent en cause la carrière linéaire en proposant la récursivité des étapes de carrière. Super (1984) propose le « *recyclage* » des étapes de carrière (1984 ; 1996, p. 124) : « *Le processus de changement (au cours d'une vie professionnelle) peut être résumé dans une série d'étapes de vie (maxi-cycle) caractérisée par une séquence : croissance, exploration, établissement, maintenance et désengagement, et ces étapes peuvent à leur tour être subdivisées en périodes caractérisées par des tâches comportementales. Un petit (mini) cycle prend place lors de la transition de carrière d'une étape à une autre ou chaque moment où la carrière de l'individu est interrompue par une période de maladie ou de blessure, d'une réduction des effectifs, de changements sociaux ou d'autres événements socio-économiques ou personnels. Ces éléments d'instabilité ou l'essai de plusieurs carrières impliquent le recyclage en une nouvelle croissance, une ré-exploration, et un ré-établissement* ».

Hall et Goodale (1986) présentent des « *modèles de carrière alternatifs* » : « *les individus peuvent changer souvent de domaines d'activité et passer par plusieurs cycles composés d'exploration, d'essai et d'établissement. Certains ne connaîtront jamais de plafonnement et d'autres ne connaîtront pas de déclin avant l'âge de 65 ans* » (p. 366). Enfin, Hall et Mirvis (1996, p. 33) parlent d'une succession de mini-étapes de carrière : « *du fait des cycles de vie des technologies et des produits de plus en plus courts, (...) la carrière des individus va de*

*plus en plus devenir une succession de "mini-étapes" d'exploration, d'essai, de maîtrise et de sortie. »*

Ces auteurs ont introduit le concept de cycle de carrière. Ils sont unanimes sur le fait que la succession des étapes de carrière peut se reproduire plusieurs fois au cours de la vie professionnelle de l'individu. Cependant, à notre connaissance, aucune recherche n'a porté sur une définition précise de ce concept de cycle de carrière.

### **1.1.2. Récursivités des étapes et cycles de carrière**

Définir un phénomène, c'est définir ses caractéristiques. L'analyse des modèles de carrière alternatifs proposés par Hall et Goodale (1986) permet de déduire les caractéristiques suivantes :

- la durée des étapes de carrière est variable,
- l'ordre des étapes peut être modifié,
- des étapes peuvent se reproduire au cours d'un même cycle de carrière,
- une ou des étapes peuvent être supprimées au cours du cycle de carrière,
- un cycle de carrière peut se reproduire,
- la vie professionnelle peut être interrompue par exemple pour cause de chômage.

À ce stade de notre recherche, nous définissons une carrière comme étant une succession d'étapes pouvant se renouveler et former un cycle. Le terme de cycle provient du latin « *cyclus* » issu du grec ancien (κύκλος) *kyklos* qui veut dire « *cercle, rond* », « *danse en rond, ronde* ». Le mot est issu d'une racine indoeuropéenne \**kwel* qui a donné « *cercle* » et « *cirque* » via le latin « *circulus* ». Selon le Petit Larousse (2010), un cycle est « *une suite ininterrompue de phénomènes qui se renouvellent dans un ordre immuable* ».

La revue de littérature sur les carrières ne proposant pas une définition précise du concept de cycle, nous avons décidé d'explorer cette notion dans d'autres disciplines en sciences de gestion mais aussi en sciences naturelles, où la notion de cycle est bien présente.

## **1.2. LE CONCEPT DE CYCLE : EXPLORATION THEORIQUE**

Nous allons donc étudier les caractéristiques des cycles existants en géologie, économie, psychologie, marketing, biologie et astronomie. Cette liste n'est pas exhaustive.

### **1.2.1. Géologie : cycles des roches (Boillot, Huchon, Lagabrielle, 2008 ; Chamley, 2000)**

Les roches sont les matériaux constitutifs de l'écorce terrestre. Au VIII<sup>e</sup> siècle, le géologue Hutton est l'un des premiers à proposer l'hypothèse selon laquelle la Terre est composée de cycles répétitifs.

Ce cycle se déroule de la manière suivante :

#### *Étape 1 – cristallisation/vitrification du magma*

Le cycle débute par la cristallisation ou la vitrification de poches de roches fondues enfouies sous terre, appelées magma, pour devenir des roches ignées.

#### *Étape 2 – Érosion*

Les roches ignées sont, ensuite, transportées vers la surface. La durée de cette remontée est variable. Une fois à la surface de la Terre, elle est exposée à la pluie, au vent, à la mer, aux glaces, etc., bref elles s'usent et s'érodent. Par petits morceaux, par bouts de rochers, par poussières, elles vont être transportées vers des bassins de sédimentation, lacs ou mers, afin de devenir des sédiments.

#### *Étape 3 – Diagenèse*

Au fil du temps, ces sédiments forment des couches. Celles-ci vont se tasser, se durcir, se cimenter les unes aux autres. Ce processus est appelé diagenèse. En se consolidant, les sédiments deviennent des roches compactes appelées roches sédimentaires.

#### Étape 4 – Tectonique

Ces roches sédimentaires ne restent pas éternellement au fond d'une mer ou d'un océan. Les processus tectoniques plient ou cassent ces roches et les élèvent en chaîne de montagnes ou de volcans. Une partie des roches sédimentaires se retrouve enfouie sous la surface, notamment à l'intérieur des chaînes de montagnes. Elles sont alors soumises à des pressions et des températures élevées et se transforment en roches métamorphiques. On retrouve ce type de roche sous d'anciennes chaînes de montagne érodées sous forme d'ardoise ou de schiste.

#### Étape 5 - Magma

Cependant, la plus grande partie des roches métamorphiques reste enfouie sous Terre pour devenir du magma par le phénomène d'anatexie. Cette dernière étape boucle le cycle géologique de la roche. Le magma sera cristallisé et transformé en roche ignée. Transportées, et érodées, les roches ignées vont devenir des roches sédimentaires. Celles-ci par les phénomènes de tectonique se retrouveront sous terre et redeviendront magma.

Alors que ce cycle géologique peut paraître linéaire, ce n'est absolument pas le cas. Certaines étapes peuvent ainsi se court-circuiter ou se fusionner.

- Nous pouvons passer directement de l'étape 1 à l'étape 5 ; les roches ignées peuvent être ré-enfouies sous terre et refondues pour reconstituer du magma
- Nous pouvons passer directement de l'étape 3 à l'étape 5 ; les roches sédimentaires peuvent, dans certains cas, passer au stade de magma sans passer par la forme de roches métamorphiques.

De plus, les différentes étapes de ce cycle ont une durée variable.

- Une roche sédimentaire peut mettre des dizaines ou des centaines de millions d'années à se former mais aussi à s'éroder.
- Au contact d'un magma ascensionnel, une roche peut se métamorphiser en quelques jours (métamorphisme de contact dû à la brutale augmentation de la température).

- Une lave venue du magma peut se solidifier en quelques heures selon sa viscosité.

Caractéristiques de ce cycle géologique :
Phénomène qui se reproduit sans cesse
5 étapes
Fusion d'étapes
Durée d'étapes variable
Événement qui influe sur le passage d'une étape à une autre

### **1.2.2. Économie : cycles de la conjoncture (Schumpeter, 1939 ; Kondratieff, 1992 ; Bosserelle, 1994)**

- *Les cycles mineurs de Kitchin*

Joseph Kitchin a, en 1923, mis en évidence les cycles mineurs. Ce cycle a une durée d'une quarantaine de mois. Il est lié à la variation des stocks et est composé de deux étapes :

- L'expansion : les carnets de commandes sont pleins, et donc la production est maximale.
- La récession : il y a un recul des commandes et une croissance qui est ralentie.

- *Les cycles majeurs de Juglar*

Les cycles majeurs durent de 7 à 11 ans. Clément Juglar a mis en évidence ce type de cycle qui s'inscrit dans des cycles longs. Les cycles majeurs sont composés de quatre étapes :

- L'expansion : période de croissance cumulative de tous les indicateurs : prix, profits, salaires, productions, commerces... La hausse des prix indique l'existence d'une demande insatisfaite ce qui incite donc les entrepreneurs à investir. Crise : c'est une période brève où les prix et les profits cessent d'augmenter, l'activité ralentit et la tendance s'inverse. L'excès de stocks cause le retournement.

- Dépression : période de décroissance cumulative de tous les indicateurs. Les entreprises sont en difficulté. Les prix baissent, les investissements cessent.
- Reprise : après avoir écoulé à faible prix leurs produits, le niveau de stock est au plus bas. Les entreprises reconstituent peu à peu leurs stocks à travers les premières commandes, la tendance s'inverse à nouveau...

Dans le cycle de Juglar, les crises débutent par des krachs bancaires et boursiers. Le facteur prix, par sa hausse ou par sa baisse, est le facteur déclencheur au sein de ce cycle.

- *Le cycle de Kondratieff*

Nicolai Kondratieff démontre dans sa thèse de 1922 que les cycles majeurs s'inscrivent dans des cycles longs de 30 à 50 ans. Il se base alors sur l'observation des prix et de l'activité.

Ces cycles sont donc composés selon lui de plusieurs cycles majeurs qui sont eux-mêmes composés de quatre étapes, comme nous l'avons vu précédemment. Les cycles A sont les cycles qui connaissent une hausse des prix et une accélération de l'activité. Au contraire, les cycles B sont les cycles où il y a baisse des prix et ralentissement de l'activité. Le sens du cycle dépend de l'orientation du cumul des cycles majeurs de Juglar.

- *Le cycle de Schumpeter*

J. Schumpeter, en 1929, reprend les cycles longs de Kondratieff. Il leur superpose des cycles majeurs de Juglar de 8-9 ans. Ces cycles majeurs sont eux-mêmes composés de trois cycles de Kitchin de 40 mois.

Schumpeter lie les cycles longs à l'innovation et au dynamisme des entrepreneurs. Dès lors, les étapes de dépressions sont donc indispensables, ce sont des périodes appelées « destruction créatrice », les anciens produits et firmes sont éliminés et de nouveaux produits et procédés apparaissent.

L'auteur explique ces cycles par deux axes :

- Les innovations sont toujours groupées, d'où la cyclicité de ces phénomènes.

- Les innovations n'ont pas toutes la même importance, ce qui amène donc des cycles de durées différentes.

Les trois cycles longs de Kondratieff observés depuis la révolution industrielle ont été causés par des innovations : le premier cycle serait dû à la vapeur (1787-1840), le second au rail (1843-1897) et le troisième au développement des industries automobiles, chimiques et électriques (1898-1939).

Schumpeter décompose ce cycle en quatre étapes :

- Prospérité : c'est la période où l'innovation apparaît. Elle entraîne une hausse du prix lié à l'investissement. Cette période se termine avec la fin des investissements et celui de la création de nouvelles entreprises.
- Récession : au cours de cette période, le prix baisse. Il s'agit d'une période correspondant à un changement d'orientation.
- Dépression : la baisse des prix se poursuit, la période de réajustement s'enclenche.
- Reprise : cette période de quasi-stagnation ne peut qu'être interrompue par une innovation majeure. L'équilibre revient à travers la naissance de cette nouvelle innovation. Le cycle peut alors recommencer.

<u>Caractéristiques de ces cycles économiques :</u>
Phénomène qui se reproduit sans cesse
2 ou 4 étapes
Durée d'étapes variable
Événement qui influe sur le passage d'une étape à une autre
Différents facteurs explicatifs de passage d'un cycle à un autre
Présence de cycles à l'intérieur d'un cycle plus long

### **1.2.3. Psychologie – cycle du deuil**

Le deuil est, selon les psychanalystes, la manière de désigner la perte irréversible d'un être aimé, la renonciation à un projet, une perte ou une séparation importante (Hanus, 1994). Il est

composé d'un enchaînement d'étapes. Les travaux de J. Bowlby (1984, p. 114) ont développé le modèle théorique de référence, qui est très largement exploité dans le paradigme freudien.

Nous allons présenter l'ensemble de ce processus et des étapes associées (Pailot, 1995).

#### Étape 1 – L'engourdissement

C'est une étape où l'individu refuse d'accepter la réalité. Il est complètement perdu et ne reconnaît pas l'événement. Elle peut durer de quelques heures à quelques semaines. Si cette étape dure plus d'un mois, c'est que ce processus de deuil est bloqué et qu'il ne peut passer aux étapes suivantes.

#### Étape 2 – Le languissement et la recherche

Cette étape est l'étape de la prise de conscience. Elle est accompagnée par des crises affectives intenses : nostalgie, colère... (Abraham, Torok, 1987) liées à la séparation avec l'être que l'on aime.

#### Étape 3 – La désorganisation et le désespoir

C'est une période de dérégulation, de perte de repère. Étape où l'individu est dans un état dépressif et où il se désinvestit peu à peu de ses anciennes représentations. Selon Faure (1995), « *plus on a mal, plus cela signifie qu'on avance "saisonnement" dans son travail de deuil : cela paraît absurde et paradoxal mais c'est pourtant ce qui se passe !* » (Faure, 1996, p. 91).

#### Étape 4 – La réorganisation

C'est la période de la reconstruction de nouvelles représentations. L'individu a pris conscience de la perte irréversible, il l'a accepté, et il a dépassé les comportements d'attachement et de séparation. Le processus est terminé même s'il peut persister à exister au quotidien.

Ces étapes ne peuvent se comprendre dans une vision linéaire et séquentielle. La durée des étapes varie en fonction des personnes. Les étapes peuvent se chevaucher et, même après qu'un individu ait dépassé une étape, elle peut continuer à persister, comme par exemple pour l'état dépressif (Pailot, 1995). De plus, le deuil chronique ou l'absence prolongée de deuil sont deux formes de deuil pathologique qui empêchent le cycle de se terminer (Pailot, 1995). D'autres auteurs ont travaillé sur le sujet : Bacque (1992) a construit un cycle en 5 étapes,



Hanus (1994) en 3 étapes, Faure (1995) et Kubler Ross (1975) en 4 étapes. Le nombre d'étapes est variable selon les auteurs. Et, enfin, nous insistons sur le fait que le processus de deuil ne débute que lorsqu'un événement important survient.

<u>Caractéristiques de ce cycle psychologique :</u>
Phénomène qui peut se reproduire mais qui peut s'arrêter
Phénomène ne débutant que lorsqu'un événement important survient
3, 4, ou 5 étapes
Durée d'étapes variable
Événement qui influe sur le passage d'une étape à une autre
Étapes qui peuvent se chevaucher
Phénomène qui peut se bloquer sur une étape

#### **1.2.4. Marketing – cycle de vie d'un produit (Armstrong, Kotler, 2006)**

En marketing, le cycle de vie d'un produit désigne la progression et les profits générés par ce produit tout au long de son existence. Ce cycle est composé de cinq étapes (Kotler, 2006).

Étape 1 – Le développement : c'est la période où l'entreprise crée une nouvelle idée de produit. Elle investit énormément sans en tirer immédiatement de profit.

Étape 2 – Le lancement : période où le produit commence à se diffuser, c'est une période de faible croissance.

Étape 3 – La croissance : le produit pénètre rapidement le marché, il rapporte d'énormes profits à l'entreprise.

Étape 4 – La maturité : c'est une période où la concurrence est accrue et où les consommateurs potentiels ont déjà acheté le produit. Il y a un ralentissement de la croissance.

Étape 5 – Le déclin : les ventes diminuent et donc les profits sont pratiquement inexistantes. C'est la dernière étape du cycle.

Tous les produits ne suivent pas la même trajectoire. Les durées des étapes sont variables. Elles dépendent des types de produit, de la réaction de la concurrence, de la tendance sociale,

de la mode ou encore de l'engouement pour un produit (Armstrong, Kotler, 2007). La période de déclin peut également arriver plus vite que prévu, des étapes peuvent alors être supprimées du cycle (Armstrong, Kotler, 2007). Lorsque le cycle du produit est arrivé à son terme, il peut renaître en fonction du contexte ou sous une forme différente. Il peut également cesser d'exister (Kotler, 2006).

<u>Caractéristiques de ce cycle marketing :</u>
Phénomène qui peut se reproduire à l'identique, sous une forme différente ou qui peut s'arrêter
5 étapes
Durée d'étapes variable
Étapes qui peuvent être supprimées

#### **1.2.5. Biologie – cycle du corps (Cohen, 2008)**

Les mécanismes de reproduction de la femme et de l'homme sont contrôlés par les hormones hypophysaires. La différence de ce mécanisme chez les femmes est que celle-ci est cyclique. Le cycle hormonal est de 22 à 45 jours, avec une moyenne de 28 jours.

##### Étape 1 – Début du cycle

C'est la période de la prolifération d'œstrogènes. Les œstrogènes étant un groupe d'hormones. Plusieurs follicules, chacun contenant un ovule, commencent à se développer dans l'ovaire.

##### Étape 2 – L'ovulation

Cette étape intervient au bout du 14<sup>e</sup> jour. L'ovulation est enclenchée, le follicule rompu se transforme en un corps jaune. L'ovule se dirige vers l'utérus et, en l'absence de fécondation, l'ovule meurt en 2 ou 3 jours puis se désagrège.

##### Étape 3 – La phase menstruelle

Le corps jaune dégénère en l'absence de fécondation. Par conséquent, l'endomètre dégénère également, ce qui entraîne de petites hémorragies appelées flux menstruels. Cette période peut

durer de 2 à 6 jours. Avant même la fin de ce flux menstruel, l'endomètre se met à se réparer tout seul, et de nouveaux follicules apparaissent, le cycle est alors prêt à recommencer.

Le cycle ne redémarre pas toujours. En effet, la ménopause est la période où les menstruations cessent complètement. Elle intervient entre 45 et 55 ans. L'ovaire ne produit plus de follicules mûrs ni assez d'œstrogènes. Cette période est présente chez toutes les femmes. Ces cycles sont aussi interrompus pendant les périodes de grossesses. De plus, ces cycles ne sont pas présents dès le début de la vie puisqu'ils apparaissent à partir de la puberté. C'est seulement à ce moment que les follicules sont capables de mûrir correctement.

<u>Caractéristiques de ce cycle biologique :</u>
Phénomène qui se reproduit pendant un temps donné
Phénomène qui peut être interrompu à cause d'un événement important
Phénomène qui cesse à partir d'un temps donné
3 étapes
Durée d'étapes peu variable

#### **1.2.6. Astronomie – cycle lunaire (Frances, 2006)**

Un cycle lunaire correspond à la rotation complète de la lune autour de la terre. Il a une durée de 29,5 jours.

Elle est composée de 8 étapes :

Étape 1 – Nouvelle lune

Étape 2 – Premier croissant de lune

Étape 3 – Premier quartier de lune

Étape 4 – Lune gibbeuse

Étape 5 – Pleine lune

Étape 6 – Lune gibbeuse

Étape 7 - Dernier quartier de lune

Étape 8 – Dernier croissant de lune

Ces différentes étapes s'enchaînent toujours dans le même ordre, et cet enchaînement se perpétue sans cesse.

<u>Caractéristiques de ce cycle en astronomie :</u>
Phénomène qui se reproduit sans cesse
8 étapes
Ordre des étapes non interchangeable
Durée d'étapes peu variable

Nous proposons une synthèse des caractéristiques des cycles identifiées dans le tableau suivant :

Tableau 28 – Synthèse des caractéristiques de cycles étudiées

	Géologie	Économie	Psychologie	Marketing	Biologie	Astronomie
Durée du phénomène de cycle						
<ul style="list-style-type: none"><li>• Phénomène qui se reproduit sans cesse</li><li>• Phénomène qui peut se reproduire mais qui peut s'arrêter</li><li>• Phénomène qui se reproduit pendant un temps donné</li><li>• Phénomène qui peut être suspendu à cause d'un événement</li></ul>	X	X				X

important				X		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Phénomène pouvant se bloquer sur une étape</li> </ul>							
Durée des étapes							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Durée d'étapes variable</li> <li>Durée d'étapes peu variable</li> </ul>	X	X	X	X		X	X
Nombre d'étapes							
<ul style="list-style-type: none"> <li>5 étapes</li> <li>2 ou 4 étapes</li> <li>3, 4, ou 5 étapes</li> <li>3 étapes</li> <li>8 étapes</li> </ul>	X		X		X		X
Ordre des étapes							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fusion d'étapes</li> <li>Étapes qui peuvent se chevaucher</li> <li>Étapes qui peuvent être supprimées</li> <li>Ordre des étapes non interchangeable</li> </ul>	X			X		X	X
Lien entre les étapes							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Événement qui influe sur le passage d'une étape à une autre</li> </ul>	X	X	X				
Lien entre les cycles							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Différents facteurs explicatifs de passage d'un cycle à un autre</li> </ul>			X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence de cycle à l'intérieur d'un cycle plus long</li> </ul>			X				

### 1.3. CYCLE DE CARRIERE OBJECTIF ET CYCLE DE CARRIERE SUBJECTIF

Pour définir notre objet de recherche, nous devons préciser le concept de cycle de carrière énoncé précédemment en l'associant à différentes approches. Roger (1992) parle de deux types d'approches de recherche sur les carrières en se reposant sur les travaux de Hughes (1937) :

- L'approche objective : les recherches sur les carrières sont plutôt portées sur l'analyse des parcours professionnels des individus et des emplois occupés. Ce type de recherche est essentiellement mené en sociologie, en économie ou en gestion.
- L'approche subjective : approche qui consiste à s'intéresser aux perceptions des individus sur le déroulement de leurs parcours professionnels et la manière dont ils l'interprètent, ce type de recherche est privilégié en psychologie.

Nous allons nous intéresser tout particulièrement à ces deux approches de la carrière à travers :

- une approche psychologique de la carrière (Arthur et al., 1989),
- une approche de la carrière par la gestion (Bournois, 1991).

Ces approches, qui s'appuient sur des points de vue objectifs et subjectifs d'un concept, sont utilisées dans la définition des plateaux de carrières. En effet, Chaos (1990) et Tremblay et al. (1995) ont construit une typologie en utilisant les notions d'objectivité et de subjectivité :

- le plateau d'un point de vue objectif, c'est le temps passé sur le même poste ou au même niveau hiérarchique, en général il s'agit d'une convention d'ancienneté de 5 ans.

On note également, ici, des liens avec l'organisation et tout particulièrement avec la notion de poste.

- Le plateau d'un point de vue subjectif, c'est le sentiment d'être bloqué dans son poste ou au même niveau hiérarchique. C'est surtout le sentiment d'être stoppé dans son désir de développement. Cette approche est fondée, ici aussi, sur l'individu et ses aspirations de développement.

Notre recherche sur le concept de cycle de carrière doit intégrer ces deux approches : objective et subjective. Et ce d'autant que nous avons observé, au cours de notre revue de littérature, l'avènement de la carrière protéenne (Hall, 1996), c'est-à-dire une carrière menée par l'individu, et non plus par l'organisation. Le courant des « nouveaux modèles » de carrière s'appuie également sur ce fondement (Arthur et Rousseau, 1996). Toutefois, Dany (2004) indique l'insuffisance d'une étude des carrières uniquement portée par une approche individuelle. D'autant plus que nous avons vu également l'existence encore bien réelle de la carrière organisationnelle (Iellatchitch et al., 2004). Pour étudier le concept de cycle de carrière, nous devons par conséquent prendre en compte la carrière du point de vue de l'individu et la carrière du point de vue organisationnel. Nous développerons alors les concepts de cycle de carrière objectif et cycle de carrière subjectif.

### **1.3.1. Différenciation des cycles de carrière objectifs et subjectifs**

L'approche objective des carrières est fondée sur l'organisation et sur la notion d'emploi. Nous considérons ici que l'élément variable est la place et le niveau de responsabilité de l'individu au sein d'une même famille d'emplois, que ce soit au sein d'une ou de plusieurs organisations. L'élément changeant est donc la famille d'emplois, c'est-à-dire le changement de regroupement d'emplois (et le changement de statut de l'individu salarié vers entrepreneuriat, ou vice versa). Le choix des regroupements d'emplois est en effet effectué par l'organisation elle-même à travers les parcours de carrières qu'elle construit.

Le cycle de carrière subjectif s'appuie sur l'individu et ses aspirations. L'élément variable est, dans le cas qui nous importe, la perception qu'a l'individu de son niveau de compétence dans un champ donné, c'est-à-dire que c'est bien le développement d'une ou de plusieurs compétences de l'individu dans un champ de compétence donné qui construit le cycle de carrière. Ce cycle peut se construire dans une ou plusieurs organisations et dans une ou plusieurs familles d'emplois qui ont nécessairement des liens en termes de compétences. Par conséquent, c'est le changement radical du champ de compétences, perçu par l'individu, qui détermine le changement de cycle de carrière.

Nous expliquons notre choix d'utiliser la perception qu'un individu a de son développement de compétences dans un champ de compétence donné par les théories étudiées au cours de notre revue de littérature :

- Le modèle d'étapes de carrière « professionnel » de Dalton, datant de 1977 et qui utilise la notion de développement des compétences de l'individu dans le passage d'une étape à une autre.
- Le modèle de carrière professionnel de Kanter (1989) qui repose sur une évolution marquée par le développement des compétences de l'individu.
- Les nouveaux modèles de carrière sont construits sur la perception qu'a l'individu du développement de son portefeuille de compétences, appelé *knowing* (DeFilippi et Arthur, 1996).
- Et, surtout, l'avènement de la carrière protéenne (Hall et Goodale, 1986; Hall et Mirvis, 1996) est fondé sur le succès psychologique. Le succès psychologique représente une satisfaction pour l'individu car il « *représente le développement d'une compétence déjà acquise ou le développement d'une nouvelle compétence dans un champ encore inexploré jusque-là* » (Hall et Goodale, 1986, p. 364). L'individu va ainsi chercher à élargir et différencier ses sous-identités de carrière. Autrement dit, il va chercher à améliorer la perception qu'il a de ses propres « *compétences, connaissances, habiletés, valeurs, expériences et motivations afin d'atteindre le succès psychologique* » (Hall et Mirvis, 1996, p. 25).

Le cycle de carrière objectif repose sur le développement de la responsabilité de l'individu en fonction de l'organigramme de l'organisation, c'est-à-dire un développement de la responsabilité dans une même famille d'emploi. À partir du moment où l'individu change de trajectoire, change de parcours de carrière, il se dirige alors vers un nouveau cycle de carrière objectif.



En revanche, le cycle de carrière subjectif repose sur la perception d'un développement des compétences de l'individu, et ce quels que soient les parcours de carrières choisis au sein de l'organisation. Il peut continuer à développer ses compétences dans un champ donné tout en changeant de famille d'emplois et donc de parcours de carrière. Lorsque l'individu estime avoir changé radicalement de champ de compétence, il se dirige vers un nouveau cycle de carrière subjectif. Pour repérer les cycles subjectifs, nous devons nous rapporter à la perception qu'ont les individus de leur carrière. Nous allons tenter d'identifier les individus qui seraient dans une logique de développement de compétences et que nous appellerions « *personnes incrémentielles* » (Bandura, 2003). Ces derniers « *considèrent que les compétences sont acquises par expérience ou apprentissage. Elles recherchent les situations qui leur permettent d'augmenter leurs connaissances, leurs compétences : elles considèrent les erreurs comme des moyens d'apprendre et évaluent plutôt leurs capacités en terme de progression personnelle que par comparaison sociale. Les personnes fixiste, qui voient dans les compétences l'expression de qualités innées, de dons, apprécient particulièrement les situations où elles sont performantes* » (Bandura, 2003).

### **1.3.2. Les étapes de carrière des cycles objectifs et subjectifs**

Nous avons vu, au cours de notre revue de littérature, que de nombreux auteurs ont proposé des modèles d'étapes de carrière : Schein (1971, 1978), Dalton (1977), Dalton et Thomson (1986), Super (1954, 1996), Hall (1976, 1996), et Hall et Goodale (1986). Pour notre recherche, nous nous sommes appuyés sur les travaux des auteurs ayant introduit le concept de cycle de carrière, c'est-à-dire Super (1954, 1996) et Hall et Goodale (1986). Les modèles d'étapes de carrière proposés sont très proches :

- Pour Super (1954, 1996), le modèle est composé des étapes suivantes : exploration, établissement, maintenance, désengagement. L'étape « établissement » est considérée comme une phase de stabilité, de consolidation et d'avancement.
- Pour Hall et Goodale (1986), le modèle d'étapes de carrière identifié à travers les modèles de carrière alternatifs proposés est constitué des étapes suivantes : exploration/essai, progression, maintenance, déclin.

Ces modèles étant quasiment identiques, nous retiendrons, pour notre recherche, les quatre étapes suivantes :

- Étape 1 : exploration
- Étape 2 : progression
- Étape 3 : maintien
- Étape 4 : déclin

Ces auteurs n'ont pas défini ces étapes en différenciant les approches objectives et subjectives de la carrière. Cependant, pour pouvoir repérer ces étapes, nous allons nous reposer sur la littérature relative aux carrières et adapter ces étapes à la double approche recherchée : les définitions des étapes de carrière proposées par ces auteurs et les concepts de plafonnement de carrière objectif et subjectif. Pour les étapes d'un cycle de carrière objectif : l'exploration s'évalue lors de l'entrée de l'individu dans un nouveau domaine professionnel, la progression lors de la promotion hiérarchique, le maintien lors d'une situation de plafonnement objectif (5 ans), et le déclin en cas de régression hiérarchique. Pour les étapes d'un cycle de carrière subjectif, les étapes résultent de la perception de l'individu : l'exploration lorsque l'individu a le sentiment d'entrer dans un nouveau champ de compétences, la progression lorsque l'individu a le sentiment de développer ses compétences, le maintien en cas de plafonnement subjectif et le déclin en cas de la perception d'une perte de compétences. Le tableau suivant propose une synthèse de ces étapes en fonction de l'approche étudiée.

Tableau 29 : Les étapes de carrière d'un cycle objectif et subjectif

Étape	Cycle objectif	Cycle subjectif
Exploration	Entrée et intégration dans une nouvelle famille d'emploi	Sentiment d'entrer dans un nouveau champ de compétence
Progression	Évolution hiérarchique, promotion	Sentiment de développer ses compétences
Maintenance	Stabilisation sur le poste, plafonnement objectif (5 ans)	Sentiment de ne plus pouvoir évoluer, plafonnement subjectif
Déclin	Régression en terme d'échelon hiérarchique	Sentiment d'une perte de compétence

Notre recherche nous permettra de proposer des définitions plus précises de ces étapes de carrière.

#### **1.4. EXPLIQUER LES CHANGEMENTS D'ETAPE OU DE CYCLE PAR LES EVENEMENTS CRITIQUES DE CARRIERE**

Dans notre revue de littérature sur les étapes de carrière, nous avons vu l'existence d'éléments déclencheurs du changement de carrière (Hall et Goodale, 1986 ; Zikic et Hall, 2005). Notre exploration théorique nous a permis d'identifier la présence de facteurs explicatifs à la fois au passage d'une étape à une autre au sein même d'un cycle, et au passage d'un cycle à un autre. Afin de repérer et d'identifier ces facteurs explicatifs, nous avons décidé d'utiliser la méthode des incidents critiques de carrière, inspirée de la théorie des incidents critiques développée par Flanagan (1954).

#### **1.4.1. De la méthode des incidents critiques (Flanagan 1954)**

« L'expression "incident critique" constitue l'appellation, attribuée par Flanagan, à un événement qui contribue à la détérioration significative du but général d'une activité » (Bourion et Persson, 2011, p. 309).

Flanagan (1954, p. 1) définit la théorie des incidents critiques comme « un ensemble de procédures pour recueillir des observations directes du comportement humain de manière à faciliter leur utilité potentielle dans la résolution de problèmes pratiques et le développement de larges principes psychologiques » (Flanagan, 1954). Un incident critique désigne toute action humaine observable et suffisamment complète dont l'intention et les conséquences sont claires, afin que l'observateur puisse en tirer des déductions et des prédictions sur la personne qui a effectué l'acte (Flanagan, 1954). « À l'origine, la découverte de la méthode des incidents critiques est une conséquence des études commandées par le programme de psychologie des Armées de l'Air des États-Unis, établi au cours de l'été 1941. Une des premières études (Miller, 1947) concernait l'analyse des raisons spécifiques de l'échec des candidats à la sélection des aspirants pilotes de l'US Air Force. L'analyse permet de recadrer les critères de la sélection des candidats sur les capacités de pilotage » (Bourion et Persson, 2011, p. 310). Par la suite, Flanagan a continué à mener des recherches du même type et à identifier des milliers d'incidents critiques dans différents domaines en construisant des protocoles. Il propose, en 1954, la méthode des incidents critiques. Celle-ci permet de collecter et d'analyser le comportement humain. Elle repose sur cinq étapes :

1. Objectif général : il faut définir les objectifs généraux de l'activité, ce qui permet de comprendre les comportements efficaces ou non par rapport à cette activité.
2. Plan et instructions : il faut fournir aux observateurs le maximum de précisions concernant la manière d'évaluer et de classifier les comportements étudiés. Flanagan propose d'expliquer les éléments suivants :
  - les situations observées,
  - la pertinence de l'objectif général,
  - l'effet de l'incident critique sur l'objectif général,
  - les critères de sélection et le processus de formation des observateurs.

3. Collecte des données : les deux étapes précédentes aident à la collecte des données car elles améliorent la mémoire de l'observateur pour raconter précisément les comportements étudiés. Flanagan propose les méthodologies de collecte des données suivantes : des entretiens, des entretiens de groupe, des questionnaires et des formulaires
4. Analyse des données : *« l'objectif est d'accroître l'utilité des données tout en sacrifiant le moins possible de leur exhaustivité, leur spécificité et leur validité »* (Flanagan, 1954, p. 20).
5. Interprétation et résultats : cette étape est celle où les erreurs sont les plus fréquentes. Une interprétation correcte des données permet une utilisation pour régler les problèmes liés à une activité même s'*« il n'est jamais possible en pratique d'obtenir une solution idéale pour chacun des problèmes liés à une activité »* (Flanagan, 1954, p. 20).

Il existe *« des variétés de situations où la méthode des incidents critiques pourrait être utilisée, celles-ci n'ont été que partiellement explorées »* (Flanagan, 1954, p. 21). Flanagan (1954, p. 9) précise que *« la méthode des incidents critiques ne consiste pas en un seul ensemble rigide de règles régissant cette méthode de collecte de données. Elle devrait plutôt être considérée comme un ensemble flexible de principes qui doivent être modifiés et adaptés pour répondre au phénomène étudié »*.

Nous souhaitons ainsi collecter, analyser et classer les incidents critiques permettant d'expliquer les changements de carrière. Suivant la suggestion de Flanagan (1954), nous devons adapter la méthode des incidents critiques à notre phénomène étudié. Nous proposons la méthode des incidents critiques de carrière.

#### **1.4.2. La méthode des incidents critiques de carrière**

Suite à notre revue de littérature, nous avons défini une carrière comme étant une succession d'étapes pouvant se renouveler et former un cycle. Nous avons vu, au cours de notre exploration théorique, qu'il existait des facteurs enclenchant une nouvelle étape ou un nouveau cycle. Notre objectif est donc d'identifier les événements « déclencheurs » d'un

changement d'étape ou de cycle de carrière. Pour cela, nous avons décidé de mobiliser la méthode des incidents critiques de Flanagan (1954) en l'adaptant au phénomène étudié.

Dans le cadre de notre recherche, nous considérons les incidents critiques comme les événements vécus par l'individu et ayant influé sur sa carrière. Ces événements peuvent être « choisis » ou « subis ». Nous souhaitons comprendre les effets du contexte et de l'environnement de l'individu sur sa carrière. Ces effets peuvent être positifs ou négatifs. Nous avons choisi de considérer les incidents critiques de carrière comme étant uniquement les événements « subis » par l'individu.

La méthodologie de collecte des données sélectionnée est l'entretien. Nous utilisons la technique des récits de vie en posant la question suivante :

*« Pouvez-vous me raconter votre parcours de carrière ? »*

Au cours de cette première étape, l'individu présente sa carrière en décrivant les événements importants ayant influé sur sa carrière. Une seconde étape permet de préciser ces événements. Pour cela, nous avons construit un guide d'entretien semi directif. À partir des questions suivantes, nous allons identifier les incidents critiques de carrière.

*« Pouvez-vous reprendre l'ensemble des événements importants que vous avez vécu au cours de votre carrière ? »*

*« Pourquoi considérez-vous ces événements comme importants ? »*

*« Quels ont été les effets de ces événements sur votre carrière ? »*

Nous avons, pour chaque événement, demandé au répondant le maximum d'informations (lieu, date, durée, poste occupé avant/après l'événement, etc.). Ces événements sont décrits a posteriori par les répondants, ils doivent faire appel à leur vécu. Pour vérifier ces « souvenirs », nous avons décidé de croiser ces données avec le curriculum vitae de l'individu ainsi qu'avec la documentation interne de l'organisation. La méthodologie d'analyse des données retenues est l'analyse thématique de contenu. Les chapitres consacrés aux méthodologies de collecte et d'analyse de données permettront de préciser les étapes parcourues jusqu'à la construction des résultats, c'est-à-dire jusqu'à l'identification précise des incidents critiques de carrière et de leurs effets sur les étapes et cycles de carrière.

Nous avons montré dans ce chapitre que notre objet de recherche repose en grande partie sur la théorie. Nous nous sommes appuyés sur la littérature relative aux carrières pour proposer une différenciation entre les cycles objectifs et subjectifs de carrière. L'exploration théorique menée a permis de repérer les caractéristiques des cycles dans différentes sciences. Nous avons vu, également, que des éléments « déclencheurs » peuvent intervenir au cours d'un cycle. Nous devons, maintenant, formuler notre objet de recherche. « *L'objet de recherche est la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007, p. 34).

**Notre objet de recherche est le suivant : « quelle est la structuration du cycle de carrière objectif et du cycle de carrière subjectif ? » À partir de l'identification des incidents critiques de carrière, nous allons étudier la structuration du cycle de carrière objectif et du cycle de carrière subjectif. Notre objectif est d'apporter des réponses au prolongement de la carrière des seniors.**

Cet objet de recherche nécessite d'explicitier le terme de structuration. Selon le Larousse (2012), une structuration est le fait de « *se présenter comme une unité organisée dont les éléments entrent dans des relations spécifiques* ». En sociologie, la théorie de la structuration (Giddens, 1987) analyse « *l'ensemble des pratiques sociales accomplies et ordonnées dans l'espace et dans le temps, et non, de façon isolée, soit l'expérience de l'acteur individuel, soit l'existence de totalités sociétales* » (Rojot, 2001, p. 47).

La théorie de la structuration considère l'organisation comme un lieu de structuration résultant de l'interaction entre individu et organisation. Selon Giddens (1987), « *les êtres humains sont engagés quotidiennement dans un flot de multiples activités. De ces activités émergent des patterns d'interaction. Ce sont ces patterns d'interaction, qui, maintes fois reproduits dans le temps et dans l'espace, caractérisent le système social. De ce système social se dégagent des propriétés structurelles (ou caractéristiques structurelles)* » (Groleau, 2001, p. 157). La structuration « *désigne le processus par lequel les propriétés structurelles sont produites et reproduites dans le temps et dans l'espace à travers la dualité structurelle* » (Groleau, 2001, p. 158).

Les concepts centraux de la structuration pour Giddens (1987) sont : la structure, les systèmes sociaux et la dualité structurelle (Rojot, 2010, p. 53) :

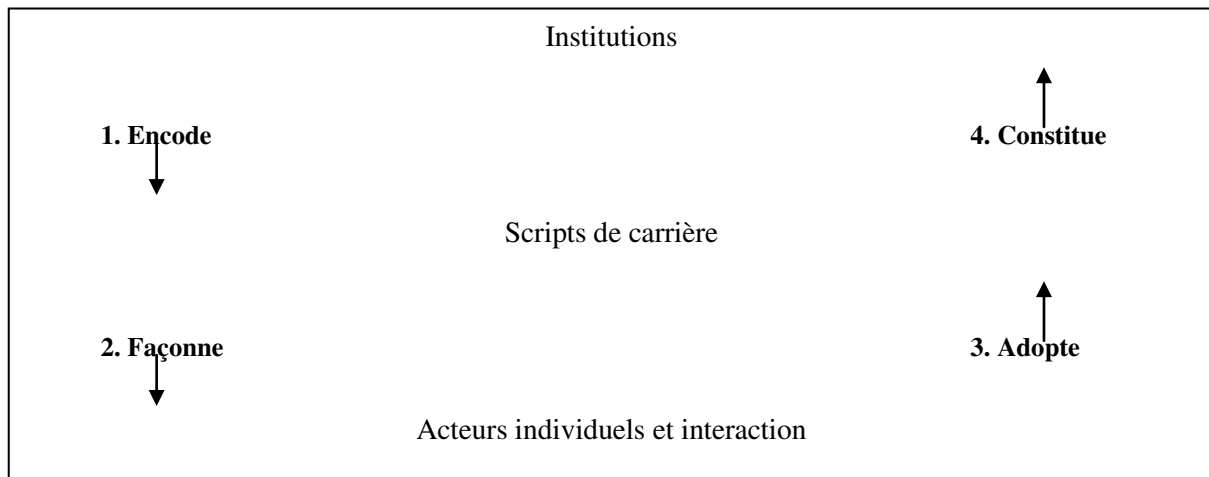
- La structure est « *un ensemble de règles et de ressources organisées de façon réursive, et est hors du temps et de l'espace, à l'exception de son actualisation et de sa coordination sous la forme de traces en mémoire des agents* ».
- Les systèmes sociaux « *sont des relations entre acteurs ou collectivités reproduites et organisées en tant que pratiques sociales régulières* ».
- La dualité structurelle signifie que « *la structure est à la fois le moyen et le résultat de la conduite qu'elle organise récurivement (...) les mêmes caractéristiques structurelles participent dans le sujet (l'acteur) et l'objet (la société)* ».

Pour nous, la structuration « *désigne le processus par lequel les propriétés structurelles sont produites et reproduites dans le temps et dans l'espace à travers la dualité structurelle* » (Groleau, 2001, p. 158). Ces propriétés structurelles sont les résultats de l'interaction de l'organisation et de l'individu.

Barley (1989) a appliqué cette théorie de la structuration à la carrière. Son modèle repose sur la relation « *institution* » et « *action individuelle et interaction* ». Il propose une autre expression pour les « *patterns d'interaction* » à savoir « *les scripts de carrière* » (Duberley et al., 2006). Pour Barley (1989, p. 53), « *les scripts de carrière offrent aux individus des schèmes interprétatifs, des ressources et des normes pour se façonner un parcours dans le monde social* ».



Schéma 6 : Le rôle de la carrière dans le processus de structuration (Barley 1989, p. 54)



Notre recherche vise à définir les propriétés structurelles, appelées aussi « *patterns d'interaction* », ou « *scripts de carrière* » (Barley, 1989), des cycles de carrière objectifs et subjectifs. Ainsi, nous pourrions définir la structuration de ces cycles, c'est-à-dire « *le processus par lequel les propriétés structurelles sont produites et reproduites* ». Pour notre recherche, nous allons appeler ces « *propriétés structurelles* » des caractéristiques.

L'analyse des modèles de carrière alternatifs (Hall et Goodale, 1986) nous a permis de déduire certaines caractéristiques d'un cycle de carrière. L'exploration théorique menée sur les cycles a permis, également, de mettre en évidence les caractéristiques d'un cycle. Nous les synthétisons dans le tableau suivant :

Tableau 30 : Les caractéristiques d'un cycle identifiées au cours de la revue de littérature

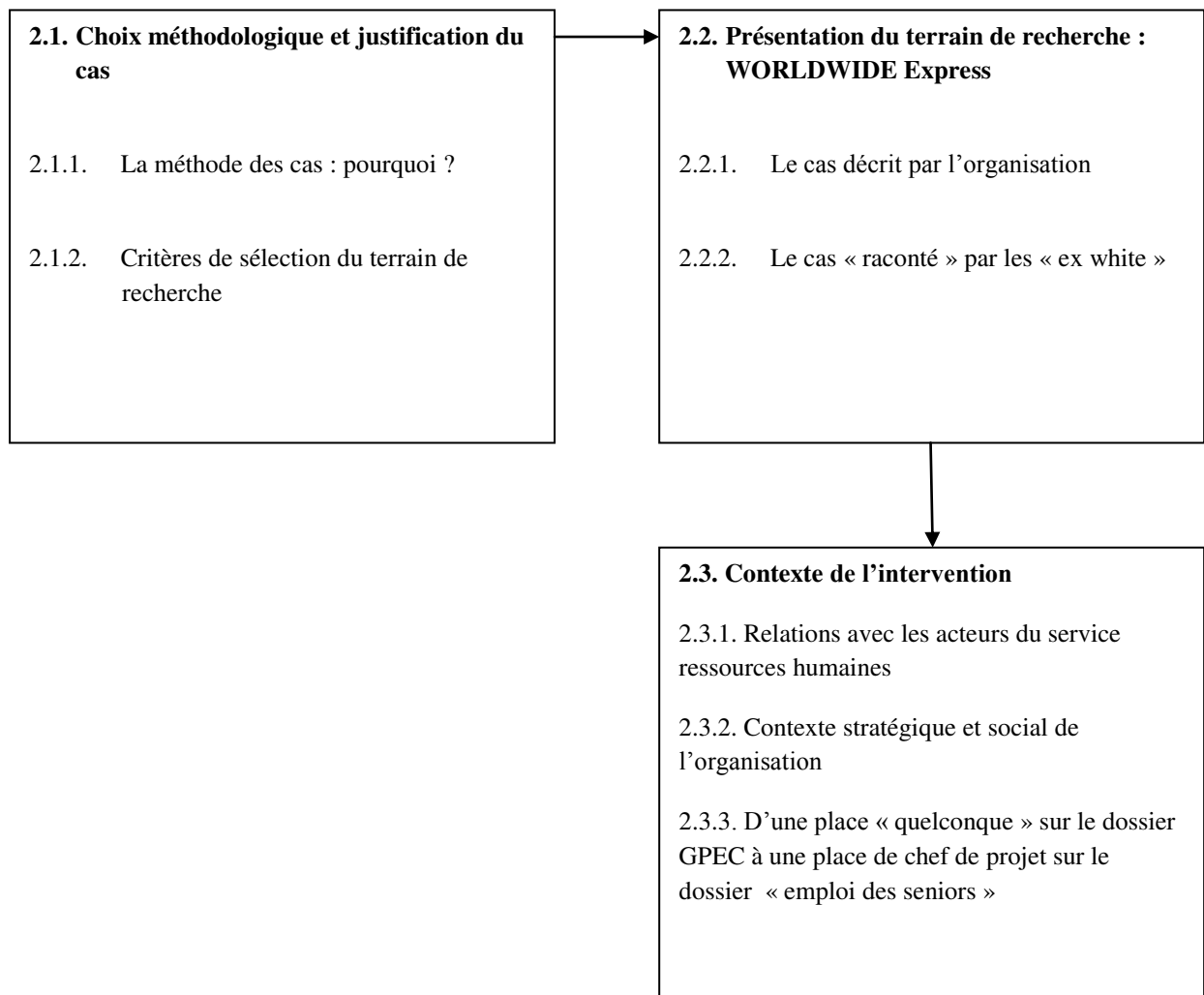
<b>Caractéristiques d'un cycle</b>
Nombre d'étapes
Ordre des étapes
Durée étape/cycle
Récurtivité étape/cycle
Facteurs déclencheurs étape/cycle
Intégration d'un cycle plus court dans un cycle long
Interruption de cycle

Nous allons présenter, maintenant, notre méthodologie d'étude de cas et le cas sélectionné : Worldwide Express.



## CHAPITRE 2 – ÉTUDE DE CAS : WORLDWIDE EXPRESS

---





## INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

Nous avons dû faire un choix entre une méthodologie qualitative et quantitative. « *Les méthodologies établissent la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène* » (Hlady Rispal, 2002). Lorsque le cheminement de la recherche est tout particulièrement cadré et programmable, une démarche quantitative est privilégiée (Evrard et al., 1997). En revanche, lorsqu'il s'agit de cheminements ressemblant à un « *bricolage* » complexe, la démarche qualitative est plus adaptée (Denzin et Lincoln, 1998, cités par Giordano, 2003, p. 12). Selon ces auteurs, le chercheur qualitatif est un « *bricoleur* ». Il doit user de sa créativité afin de construire un cheminement rigoureux tout en impliquant des acteurs de terrain. L'analyse qualitative est « *un effort intellectuel, constant, intuitif et naturel, visant à trouver un réarrangement pertinent de données pour les rendre globalement compréhensibles, compte tenu d'un problème pratique ou théorique qui préoccupe le chercheur* » (Paille et Mucchielli, 2005, p. 67). « *La recherche est dite "qualitative" principalement dans deux sens : d'abord dans le sens que les instruments et les méthodes utilisés sont conçus, d'une part pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images vidéos...), d'autre part pour analyser ces données de manière qualitative (c'est-à-dire en extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentages ou en statistiques); la recherche est aussi dite qualitative dans un deuxième sens, qui signifie que l'ensemble des processus est mené d'une manière "naturelle", sans appareils sophistiqués ou mises en situation artificielles, selon une logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages* » (Paille et Mucchielli, 2005, p. 9).

Giordano (2003, p. 14) a donné une définition de la recherche qualitative en utilisant une typologie des multiples visions existantes de Silverman (1993). Nous reprenons la version prescriptive de Silvermann (1993) :

- « *La recherche qualitative doit être prioritairement tirée par la théorie plutôt que déterminée par les considérations techniques.*
- *Il faut reconnaître que les acteurs sociaux produisent aussi des "théories de l'action".*
- *Il faut remettre en question le raisonnement de sens commun utilisé dans la définition des variables.*

- *Il faut privilégier les données issues de situations naturelles et le point de vue des acteurs eux-mêmes. »*

Nous avons décidé de privilégier une méthodologie qualitative. Ce choix est dicté, avant tout, par notre objet de recherche : « *quelle est la structuration du cycle de carrière objectif et du cycle de carrière subjectif ?* » Cet objet de recherche a été construit à partir de notre revue de littérature. Notre recherche est « *tirée par la théorie plutôt que déterminée par des considérations techniques* » (Silvermann, 1993, cité par Giordano, 2003, p. 14). Elle nécessite de faire appel aux acteurs de terrain afin de comprendre leurs parcours de carrière. Pour cela, nous avons décidé de mener des entretiens avec des individus ayant une vie professionnelle. L'objectif est de leur demander de raconter leurs carrières. Nous privilégions donc « *le point de vue des acteurs eux-mêmes* » (Silvermann, 1993, cité par Giordano, 2003, p. 14). Ces entretiens sont « *menés d'une manière "naturelle", sans appareils sophistiqués ou mises en situation artificielles, selon une logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages* » (Paille et Mucchielli, 2005, p. 9).

D'autre part, ce choix de recours à la méthodologie qualitative s'explique par :

- L'analyse d'un processus dans le temps et dans un contexte défini. Nous allons essayer de comprendre le ou les cycles de carrière objectifs et subjectifs suivis par des individus au cours de leurs carrières. Selon les individus, ces parcours de carrière ont une durée de 25 à 40 années. De plus, nous le verrons par la suite, la majorité des répondants ont effectué toutes leurs carrières au sein d'une même organisation.
- L'existence de données qualitatives. Les données qualitatives « *se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres* » (Miles et Huberman, 2003, p. 11). Les données recueillies peuvent être à la fois qualitatives – des mots, des perceptions – et quantitatives – des fréquences, des mesures – (Dachler, 1997, cité par Giordano, 2003, p. 15). Afin de comprendre les parcours de carrière des individus, nous avons besoin de recueillir les propres mots de ces derniers. Selon le Petit Larousse (2010), un mot est « *un élément de la langue composé d'un ou de plusieurs phonèmes, susceptible d'une transcription écrite individualisée et participant au fonctionnement syntacticosémantique d'un énoncé* ». Un mot est avant tout un moyen pour exprimer une idée ou un phénomène. « *Les chercheurs recherchent et rassemblent des données dont le traitement, par une instrumentation méthodique, va produire des résultats et améliorer, ou renouveler, les théories existantes* » (Baumard et Ibert, 2007, p. 85).

Les résultats obtenus « revêtent un caractère d' "indéniableté". Les mots, particulièrement, lorsqu'ils s'organisent en un récit, possèdent un je-ne-sais-quoi de concret, d'évocateur ou de signification qui s'avère souvent bien plus convaincant pour le lecteur, qu'il soit chercheur, décideur, ou praticien, que des pages de chiffres » (Miles et Huberman, 2003, p. 12).

Nous venons de voir l'importance, dans une démarche qualitative, de comprendre un phénomène dans son « milieu naturel ». Pour décrire au plus près la réalité de notre recherche, nous avons décidé de recourir à la méthode des cas. « Parmi l'ensemble des méthodes qualitatives d'accès au réel, c'est sans doute la plus utilisée » (Wacheux, 1996, p. 89). Dans la partie suivante, nous expliquerons ce choix et nous présenterons et justifierons notre cas.

## **2.1. CHOIX METHODOLOGIQUE ET JUSTIFICATION DU CAS**

La méthode des cas est « aujourd'hui largement reconnue comme stratégie de recherche en gestion » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 38). Dans cette partie, nous expliquerons pourquoi nous avons fait ce choix de stratégie de recherche. Surtout, nous présenterons les critères analysés pour sélectionner notre cas.

### **2.1.1. La méthode des cas : pourquoi ce choix ?**

« Un cas peut être une personne ou un groupe de personnes, un projet déterminé, une organisation ou un groupe d'organisations, voire un secteur d'activité » (Hlady Rispal, 2002, p. 78). « La méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996, p. 89). Yin (1990, p. 17) définit cette méthode de la manière suivante : « une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées ». Yin (1990) met l'accent sur l'importance de l'environnement dans la compréhension du phénomène étudié. Pour nous, l'analyse des parcours de carrière est fortement liée au contexte de construction de ceux-ci. La construction de la méthode des incidents critiques de carrière et le choix des



événements considérés comme subis par l'individu au cours de sa carrière permettent de comprendre l'impact de ce contexte sur le parcours de carrière étudié. Yin (1990) considère l'étude de cas comme une stratégie de recherche à part entière (Hlady Rispal, 2002). Cette méthode «  *vise principalement la génération de concepts et de propositions théoriques* » (Hlady Rispal, 2002, p. 56). Elle est d'autant plus pertinente lorsque «  *les théories existantes sont incomplètes ou ne parviennent à expliquer qu'une partie du phénomène étudié* » (Hlady Rispal, 2002, p. 57). Notre recherche se situe dans ce cas, les théories des carrières ne permettent pas d'expliquer l'ensemble des parcours de carrière.

L'étude de cas permet de remettre en cause une théorie ou des propositions en mettant en avant des pistes de généralisation théorique (Yin, 1993). Il s'agit plus d'une démarche de découverte que de vérification. En effet, le chercheur, par cette méthode, est tout particulièrement proche de l'objet de recherche ; il peut ainsi s'adapter et saisir les opportunités du terrain. Nous sommes alors certains que l'on étudie le phénomène souhaité. Il est donc reconnu à l'étude de cas une validité interne forte. Cet atout remet en cause la validité externe de la recherche et son potentiel de généralisation statistique. «  *Toutefois, l'objectif n'est pas la généralisation statistique, il est parfois celui d'une généralisation théorique contextualisée* » (Hlady Rispal, 2002, p. 66).

L'étude de cas permet donc au chercheur de comprendre un phénomène à travers un ou plusieurs cas. Il s'agit de documenter un «  *morceau de la réalité* » dans une approche «  *idiographique* ». Pour cela, il est nécessaire d'utiliser plusieurs techniques de collectes de données : entretiens, observations et études de documents. De plus, cette méthode conseille de prendre en compte la temporalité. Cet élément permet de comprendre les contextes dans lesquels se produisent les phénomènes observés. Ces données nous amènent vers une approche contextualiste de l'activité de l'entreprise (Wacheux, 1996).

Par conséquent, nous avons fait le choix de l'étude de cas afin de comprendre un phénomène particulier au sein de l'organisation : le ou les cycles de carrière. Phénomène complexe qui sera étudié à travers une démarche idiographique afin d'être au plus près de la réalité du vécu des individus. «  *Les études de cas constituent une voie privilégiée d'investigation en ce qu'elles autorisent des analyses fines en termes de processus et qu'elles permettent d'aboutir à des modèles théoriques à la fois plus intégrateurs et dont la portée réelle peut être mieux cernée* » (De La Ville, 2000, p. 74).

### **2.1.2. Critères de sélection du terrain de recherche**

Nous avons décidé de recourir au cas unique en sélectionnant une organisation. Yin (1990) préconise le choix d'un cas unique lorsque le chercheur souhaite mener une recherche sur un phénomène qui n'est pas rare mais qui n'a pas encore été étudié par la communauté scientifique. Une recherche sur la structuration du cycle de carrière objectif et cycle de carrière subjectif n'a, à notre connaissance, pas encore été menée. Hlady Rispal (2002, p. 82) propose des critères de sélection du cas unique. Tout d'abord, le cas doit permettre une représentativité théorique. Il doit « *autoriser l'étude du problème identifié par le chercheur dans son aspect théorique et concret* » (Hlady Rispal, 2002, p. 83). De ce fait, nous avons choisi une organisation ayant déjà un vécu (plus de 30 ans d'existence) et proposant des possibilités de carrière. En effet, nous avons été vigilants quant à la sélection d'une organisation offrant des outils de gestion des carrières (référentiel des métiers et compétences, cartographie des métiers, comité de carrières...), de recrutement interne (affichage des postes, forum de l'emploi...), de formation (droit individuel à la formation (DIF), congé individuel à la formation (CIF), bilan de compétences, validation des acquis de l'expérience...) afin de permettre aux individus demandeurs de se former et d'évoluer. Nous avons également analysé la composition du service des ressources humaines de l'organisation : des services anticipation, mobilité et carrière, recrutement et formation étaient en place. Le deuxième critère indispensable à la sélection du cas est le potentiel de découverte : « *la richesse des données disponibles et le potentiel de collecte et d'analyse des données sont déterminants* » (Hlady Rispal, 2002, p. 84). Nous avons sélectionné un cas proposant de travailler sur un projet de gestion des carrières des seniors. En effet, la promulgation de la loi de financement de la Sécurité social de 2009 intégrant un volet « emploi des seniors » a constitué pour nous une grande opportunité. Les entreprises de 50 salariés et plus étaient tenus de construire un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des seniors. Nous avons donc choisi une organisation composée de plus de 50 salariés assujettie à cette loi et proposant une mission sur ce thème.

Intégrer une telle organisation n'est pas chose aisée surtout pour un jeune chercheur novice. Nous avons donc imaginé une stratégie d'entrée sur le terrain. Avec l'accord de notre directeur de recherche, nous nous sommes orientés vers une observation participante (Giroux et Dumas, 1996). Nous avons pensé qu'il serait beaucoup plus facile et rapide d'obtenir un terrain de recherche correspondant à nos attentes en proposant nos compétences sous cette

forme d'intervention. Étant conscient que nous ne pouvions observer tout ce qui se passe au sein de l'organisation, il a fallu mener une grande réflexion afin de trouver le poste d'où nous pourrions observer le phénomène souhaité. « De manière plus précise, le chercheur doit tenter de découvrir à l'intérieur même de l'organisation sélectionnée, les lieux, les moments et les acteurs interpellés par l'étude du phénomène au cours de la question de recherche »

(Groleau, 2003, p.222). Nous avons donc proposé à plusieurs organisations d'intégrer leurs équipes des ressources humaines afin de travailler sur l'emploi des seniors. Ce sujet étant tout particulièrement en lien avec notre thème de recherche.

Nous avons rencontré plusieurs entreprises. Notre choix final s'est porté sur une entreprise assujettie à la loi sur les seniors, ayant les moyens de travailler sur ce sujet et ayant besoin de compétences pour atteindre l'objectif fixé par la loi. Après plusieurs entretiens avec les membres de la direction des ressources humaines de Worldwide Express France, nous avons décidé de nous engager initialement pour 6 mois (transformés en 8 mois par la suite) afin de travailler sur la gestion des carrières des seniors de l'organisation. Nous avons donc intégré en mai 2009 le service Anticipation, Mobilité et Compétences du groupe Worldwide Express France. Nous allons présenter dans la partie suivante cette organisation. Campbell (1975) souligne que « la qualité d'une étude de cas ne provient pas de l'utilisation d'outils méthodologiques particuliers, mais plutôt d'une connaissance supérieure de la culture décrite, grâce à des séjours prolongés et une meilleure connaissance du langage utilisé localement » (De La Ville, 2000, p. 81).

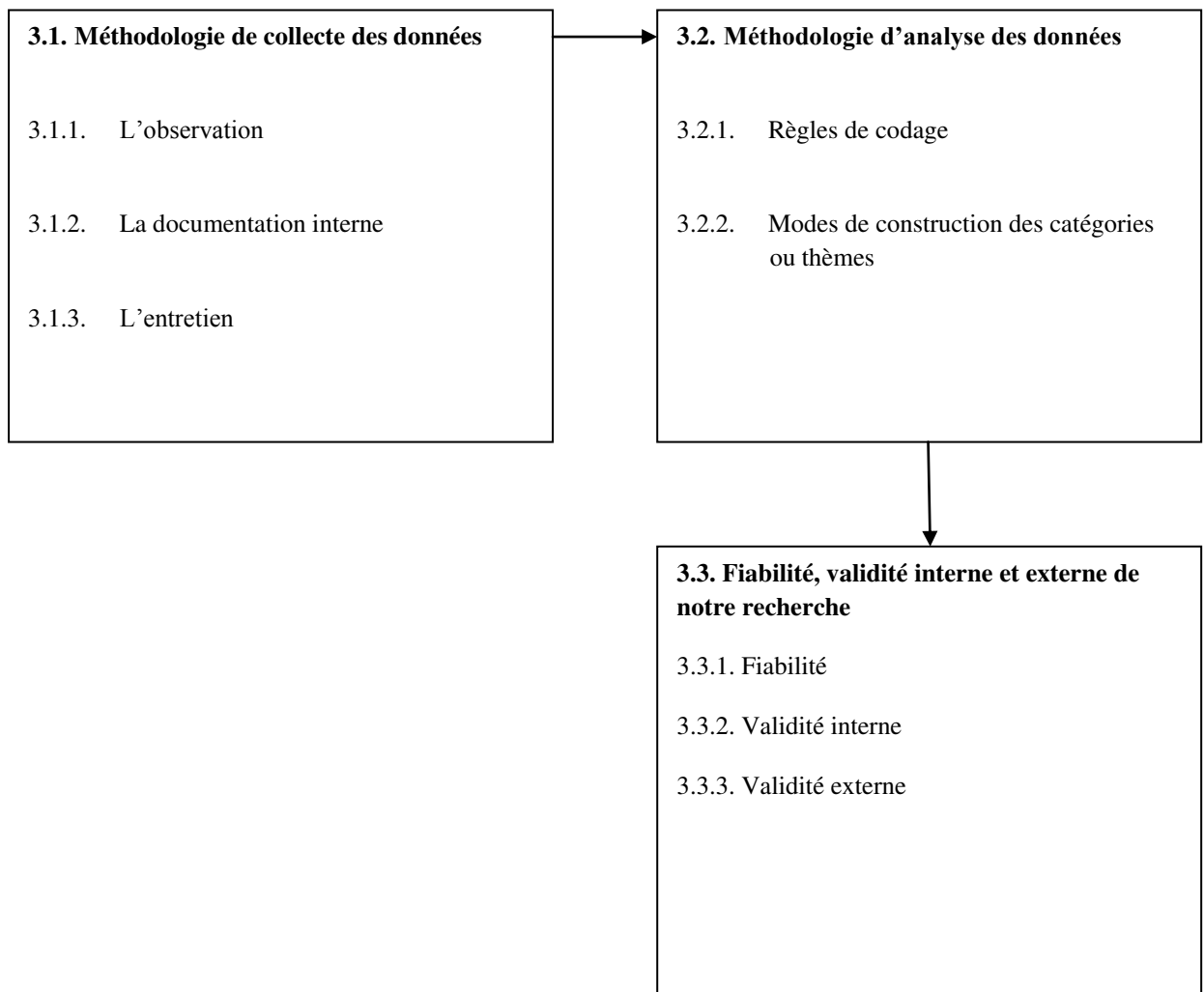
---

p. 186 à 230 : PARTIE NON DIFFUSEE DE LA THESE

---

## CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES

---





### INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

« *La construction de la démarche terrain et la réalisation de la recherche mettent en perspective l'observation de quatre phases ou séquences : une séquence invention qui dénote la phase de préparation (...). La découverte, phase d'observation et de mesure, de collecte des données qui fournit une information. L'interprétation, phase d'évaluation ou d'analyse qui produit la compréhension. L'explication, phase de communication et de mise en forme en vue de transmettre un message* » (Hlady Rispal, 2002, p. 109). Après avoir élaboré notre cadre conceptuel et décrit notre cas, nous allons présenter et expliquer notre démarche de « découverte » et d'« interprétation », c'est-à-dire la méthodologie suivie de collecte et d'analyse des données. Nous terminerons ce chapitre en abordant les questions de fiabilité, validité interne et externe de notre recherche. Le chercheur, au cours de ces phases, doit résoudre « un dilemme » difficile. « *Au cours de la phase de collecte, le chercheur doit opérer un mouvement intellectuel comparable à celui d'un balancier qui oscille en permanence entre deux impératifs : participation – décentration. (...) De même, la phase d'analyse amène le chercheur à osciller entre réel et irréel, intuition – contradiction, incompréhension – interprétation* » (Hlady Rispal, 2002, p. 109). Nous devons donc expliquer les principes suivis au cours des étapes de collecte et d'analyse des données.

#### 3.1. METHODOLOGIE DE COLLECTE DES DONNEES

« *La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche (...). Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche* » (Baumard et al., 2007, p. 228). La sélection du cas est donc décisive. En choisissant un cas nous permettant d'avoir accès à une mission relative à notre objet de recherche, nous devrions recueillir les données recherchées. Pour cela, nous devons choisir et construire des modes de collectes de données adaptés à notre objet de recherche. « *Un recueil des données diversifié est aujourd'hui vivement recommandé par les auteurs émanant d'un courant qualitatif. Ce mode de recueil garantit pour partie la validité interne de la recherche et permet d'éviter par la suite de sérieuses erreurs d'analyse. Le terme de triangulation est très souvent employé* »

(Hlady Rispal, 2002, p. 116). Il s'agit donc de croiser différentes sources de collecte des données.

### **3.1.1. L'observation**

« *L'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée* » (Baumard et al., 2007, p. 244). Lorsque ce mode de collecte des données est accompagné d'autres techniques, comme l'entretien, « [il] permet (également) de traquer les non-dits, certaines contradictions perçues dans le discours des acteurs, des problèmes latents, et donne plus de relief aux résultats recueillis sous d'autres formes » (Hlady Rispal, 2002, p. 121). Groleau (2003, p. 213) met en avant les bénéfices de l'observation : elle « *se démarque de l'entretien par la possibilité qu'elle offre de saisir sur le vif l'expérience des individus au quotidien. Les sujets éprouvent souvent beaucoup de difficulté à relater des événements qui s'inscrivent dans leurs routines. De la même manière, le point de vue des sujets sur certains thèmes est difficile à verbaliser, ce qui rend l'observation idéale pour capter l'expérience humaine telle qu'elle se déroule au fil des jours* ». Nous avons opté pour une observation participante compte tenu de la mission proposée par l'organisation. Nous allons donc dans la partie suivante présenter ce mode d'observation et nous justifierons, par la suite, notre choix de tenir un journal de bord tout au long de notre période d'observation.

#### **3.1.1.1. L'observation participante**

L'observation participante nous a permis d'observer de l'intérieur le contexte de l'organisation. En effet, la complexité du phénomène à étudier a nécessité le fait de comprendre l'organisation et les individus. Cette méthode consistant à partager les activités du groupe intégré nous a entraîné à penser comme les acteurs (Wacheux, 1996.) Wacheux (1996, p. 211) explique que le chercheur fait partie de l'objet à étudier et qu'« *éliminer sa présence revient à nier la possibilité même d'une recherche de l'intérieur sur la globalité et la complexité d'un phénomène social* ». L'observation revêt une multitude de démarches

possibles (Groleau, 2003). Baumard et al. (2007, p. 244) développent trois degrés de participation du chercheur sur le terrain : « *un participant complet* », « *un participant observateur* » et « *un observateur qui participe* ».

Nous avons opté pour le deuxième positionnement : « *un participant observateur* ». Ce positionnement permet de disposer « *d'un plus grand degré de liberté pour mener ses investigations* » (Baumard et al., 2007, p. 245). Nous nous sommes donc intégrés à l'organisation et nous avons travaillé au quotidien avec les autres acteurs du service des ressources humaines en ayant une mission à la fois bien définie et bénéfique pour l'organisation. De plus, l'ensemble des membres de l'organisation avait connaissance de notre statut de chercheur, sans toutefois, il faut bien l'avouer, avoir réellement conscience de ce que représente le travail de chercheur. Nous nous sommes vite rendu compte que l'ensemble des acteurs ne s'intéressait pas du tout à notre travail de recherche. Ce qui les intéressait surtout, c'était l'apport que nous pouvions fournir à l'organisation via notre mission. Cette situation ne nous a pas perturbé. Au contraire, nous avons ici l'opportunité d'observer les acteurs de l'organisation dans leurs comportements naturels et ainsi de comprendre réellement le contexte de notre étude et les rôles de chacun. Nous étions dans notre rôle de « *participant observateur* ». Dans ce cas, le « *statut de membre de l'organisation prédomine sur le rôle de chercheur* » (Baumard et al., 2007, p. 245).

Travaillant au quotidien avec les acteurs du service des ressources humaines, nous avons été vigilants à ne pas perdre notre esprit critique de chercheur lors de l'intégration progressive du point de vue des observés, c'est d'ailleurs une des tensions découlant des rôles d'observateur et de participant qu'a révélé Gold (1969, cité par Groleau, 2003, p. 217). Nous avons, tout au long de notre période d'observation, progressé sur la prise de notes uniquement des éléments déterminants pour notre recherche. Le rôle d'observateur du chercheur est en effet un apprentissage qui demande une importante dose de concentration (Groleau, 2003). Le fait d'avoir été rapidement opérationnel et compétent sur notre mission nous a permis de créer une véritable relation de confiance avec les différents acteurs et d'avoir une certaine légitimité au cours de notre action. Nous avons donc pu percer des « secrets » et avoir eu accès à de nombreuses informations confidentielles en échangeant avec les acteurs ayant un certain vécu et une position particulière au sein de l'organisation. « *Plusieurs facteurs, dont les caractéristiques du chercheur ainsi que celles de l'entreprise, vont influencer le potentiel de l'observateur à tisser des liens authentiques avec les membres de l'organisation* » (Groleau, 2003, p. 225). Notre adaptabilité nous a permis d'être aussi proches de certains dirigeants que



de certains opérationnels, nos sources sont donc diverses afin d'avoir une vision de l'entreprise la plus proche possible de la réalité.

### 3.1.1.2. Journal de bord

Le journal de bord que nous avons tenu tout au long de notre étude au sein de l'organisation repose sur nos observations au quotidien. Celui-ci « *enregistre chronologiquement les investigations réalisées, sous la plume du chercheur* » (Wacheux, 1996, p. 232).

Ces observations avaient pour objectifs de :

- comprendre l'histoire de l'entreprise (passé/présent/futur),
- cadrer le contexte de notre intervention,
- identifier les rôles des acteurs du service des ressources humaines et les dispositifs de gestion de carrière mis en place (passé/présent).

Selon Baribeau (2005), le journal de bord « *est constitué de traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu concerne la narration d'événements (au sens très large ; les événements peuvent concerner des idées, des émotions, des pensées, des décisions, des faits, des citations ou des extraits de lecture, des descriptions de choses vues ou des paroles entendues) contextualisés (le temps, les personnes, les lieux, l'argumentation) dont le but est de se souvenir des événements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste, de se regarder soi-même comme un autre* ». Ce journal de bord a été tenu à partir du premier jour sur le terrain jusqu'au dernier. Nous avons, en chaque fin de journée, consacré environ trente minutes à la rédaction de nos observations. Ce journal de bord nous a aidé à construire notre étude de cas. La prise de note des échanges que nous avons eus avec les acteurs clés de l'organisation nous a permis de comprendre le contexte difficile et complexe de notre cas.

« Ils veulent le faire craquer, et il y a une autre personne comme lui... Ils veulent qu'il parte au plus vite de lui-même, ils le laissent dessécher sans lui donner de boulot... c'est dommage parce qu'il est sympa, c'est un bosseur quand on a besoin de lui. Mais, c'est comme ça, lui est forcément concerné par la restructuration, c'est clair, il va dégager, tout le monde le sait... et il n'y a pas que lui... En plus niveau ancienneté, il n'a que 3 ou 4 ans... tous les petits nouveaux ont peur... » (Échange avec Mohamed concernant un membre du service des ressources humaines).

---

### **3.1.2. La documentation interne**

Ces méthodes de collecte des données sont exposées à « contamination » de par la nature du chercheur à son objet de recherche. « *Lorsqu'il s'agit de documents internes, le chercheur doit veiller à clairement identifier les émetteurs et les auteurs des sources secondaires utilisées. Les acteurs peuvent influencer, ou avoir influencé ces sources* » (Baumard et al., 2007, p. 251). Nous devons donc prendre conscience de notre position, la gérer et la contrôler afin de ne pas remettre en cause la validité interne de notre recherche.

Une démarche de recherche qualitative par étude de cas étant l'étude d'un phénomène dans un contexte donné, nous avons fait l'effort, tout au long de notre temps passé au sein de l'organisation, pour recueillir des documents internes retranscrivant le contexte de l'entreprise ;

- journal d'entreprise,
- documents d'intégration d'un nouvel entrant au sein de la société,
- référentiel métiers et compétences et cartographie des emplois,
- documents de communications des pratiques de gestion des ressources humaines,
- communications des dirigeants,
- communications des partenaires sociaux,
- mails du service des ressources humaines.

Ces documents nous ont permis de rédiger notre étude de cas en étant le plus précis possible. Surtout, le référentiel métiers et compétences et la cartographie des emplois nous ont éclairés sur les parcours de carrière possibles dans chaque famille d'emplois au sein de l'organisation. Nous verrons l'importance de ces outils dans l'analyse des cycles de carrière objectifs.

### **3.1.3. L'entretien**

Un entretien est un moment de « *face à face entre un investigateur et un sujet* » (Baumard et al., 2007, p. 241). « *Il est utilisé dans l'ensemble des sciences humaines, et constitue un mode privilégié de recueil des informations. Cette technique correspond à un projet de connaissances des comportements humains et des interactions sociales à partir du discours des acteurs. Le chercheur l'emploie comme un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs* » (Wacheux, 1996, p. 203). Hlady Rispal (2002, p. 125) insiste sur le fait que « *cette méthode fournit une information directe sur le phénomène étudié et permet l'examen du vécu et des interprétations des acteurs au regard d'un phénomène étudié* ». Nous avons fait le choix de la méthode biographique afin de comprendre les carrières des individus (par la technique des récits de vie). Ensuite, nous avons complété l'entretien par des questions semi directives. La partie semi directive de l'entretien nécessite « *un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Ce guide est à compléter en cours d'entretiens à l'aide d'autres questions... certaines questions peuvent être abandonnées si le sujet se montre réticent sur certains thèmes et que le chercheur veut éviter un blocage dans la situation de face à face* » (Baumard et al., 2007, p. 242). Les auteurs insistent sur le fait qu'« *un entretien se déroule rarement comme prév.* » (Baumard et al., 2007, p. 242). La flexibilité du chercheur est alors considérée comme un « *élément clef du succès de la collecte de données par entretien* » (Baumard et al., 2007, p. 243).

#### **3.1.3.1. Constitution de l'échantillon**

Dans une recherche qualitative, il est important de rechercher la diversité des points de vue sur les sujets à l'étude (Demers, 2003). « *L'échantillonnage est crucial pour l'analyse future*

*des données* » (Miles et Huberman, 2003, p. 58). Pour Miles et Huberman (2003, p. 58), « *les chercheurs qualitatifs travaillent habituellement avec des petits échantillons de personnes, nichés dans leur contexte et étudiés en profondeur* ». Ces auteurs préconisent, au cours d'un processus d'échantillonnage, de « *délimiter le champ de l'étude, définir les caractéristiques des cas à étudier en fonction du temps et des moyens dont vous disposez, directement liées à vos questions de recherche et qui vont probablement comprendre des exemples de ce que vous voulez étudier* » (Miles et Huberman, 2003, p. 59). En effet, « *l'échantillonnage qualitatif recherche fondamentalement une représentativité théorique* » (Miles et Huberman, 2003, p. 59). Nous devons donc définir les caractéristiques des cas que nous allons sélectionner dans le cadre de notre échantillonnage en fonction de notre objet de recherche. Nous souhaitons étudier la structuration du cycle de carrière objectif et du cycle de carrière subjectif. Pour cela, la caractéristique principale, pour nous, est l'âge des individus sélectionnés. L'étude des carrières des individus nécessite évidemment que ces derniers aient vécu une carrière. Nous avons donc, dans un premier temps, sélectionné, dans le registre du personnel, les seniors. D'après notre revue de littérature, les seniors sont les individus âgés de 45 à 60 ans. Dans le même temps, l'outil utilisé pour approcher ces individus, l'entretien de seconde partie de carrière, est destiné aux individus âgés d'au moins 45 ans. Ces individus ont donc entre 25 et 40 années d'activité professionnelle ce qui est, pour nous, suffisant pour étudier leurs carrières. Nous avons tenté d'interroger le même nombre de cadres et de non-cadres. Nous avons eu accès à des individus de différents statuts : cadre, haute maîtrise, maîtrise, employé et ouvrier, et à des individus de tous métiers et même ayant des responsabilités syndicales. Le dernier critère retenu fut celui de la proximité géographique. Notre mission se déroulait en Île-de-France et en région Nord. Pour faciliter l'organisation des entretiens, les individus retenus dans le registre du personnel se situaient dans ces deux régions.

À partir de ces caractéristiques, nous avons contacté « *au hasard* », d'après le registre du personnel, 50 individus adaptés à nos caractéristiques. Si ce nombre peut paraître mineur pour une recherche quantitative, la taille des échantillons en recherche qualitative est plus restreinte afin justement de permettre au chercheur d'analyser en profondeur les processus sociaux visés (Miles et Huberman, 1991).

Cette étude s'est déroulée d'août à octobre 2009. La manière d'approcher les répondants a été constante. Nous n'avons pas eu un seul refus au cours de cette démarche. Nous avons eu le droit à des réactions comiques « *ah ! Moi aussi je suis senior ! Je m'en étais pas rendu compte, merci ! (rires)* ».

### Méthode employée pour solliciter les répondants

*« Bonjour, je suis X, travaillant à la DRH de Worldwide Express. Ma mission principale est de mener le projet d'accord seniors. En effet, nous avons l'obligation de signer un accord ou plan d'actions seniors avant le 31/12/09. Souhaitant proposer aux collaborateurs de 45 ans et plus un entretien de seconde partie de carrière, nous avons décidé d'effectuer une phase test de cet entretien avant de vérifier la validité de notre guide d'entretien si besoin est. Dans un deuxième temps, ce sera un moment aussi d'échanges sur vos aspirations, difficultés et attentes par rapport aux éventuelles actions que l'entreprise pourrait mettre en place. Je tiens à préciser que cette démarche est totalement confidentielle et basée sur le volontariat. Êtes-vous d'accord pour participer à cette étude ? »*

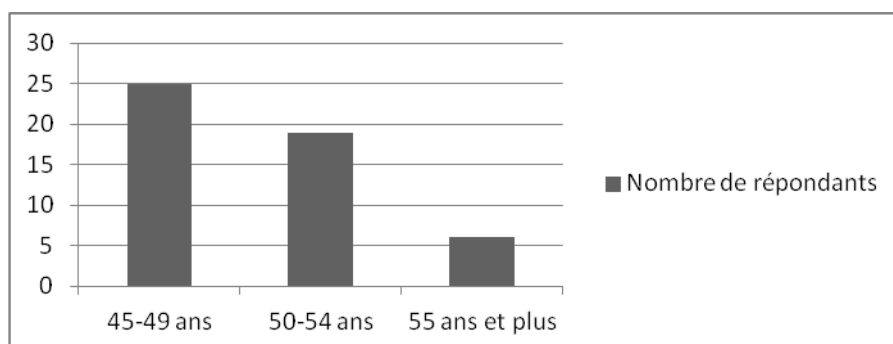
Les entretiens se sont toujours déroulés sur le lieu de travail de l'interviewé sauf pour ceux travaillant au siège, qui ont plutôt souhaité venir dans les locaux de la direction des ressources humaines. Toutefois, nous avons toujours pris certaines précautions afin que l'interlocuteur se sente le plus à son aise possible et ne subisse pas la pression de son environnement. Nous avons, notamment, réalisé ces entrevues à l'écart des autres membres de l'organisation (Demers C., 2003). Ces entretiens ont duré de 60 à 120 minutes. La position de doctorant en mission a aidé à mettre à l'aise les participants. En effet, connaissant parfaitement l'entreprise et surtout le contexte actuel, nous pouvions comprendre leurs situations. Dans le même temps, le fait d'avoir un statut « neutre » a permis aux participants de se lâcher, tout comme le rappel de la confidentialité et de l'anonymat de l'entretien (Miles et Huberman, 1991). Les participants se sont montrés intéressés par la démarche, en nous questionnant sur les actions seniors en construction mais aussi en nous demandant quasi systématiquement une synthèse de cette étude.

Nous avons décidé de faire un maximum d'entretiens afin de pouvoir nous appuyer sur des données solides qui nous permettraient de répondre à notre objet de recherche. Les caractéristiques des répondants « seniors » de Worldwide Express France sont :

- **Âge**

La moitié des personnes interrogées sont âgées de 45 à 49 ans (25). Dans la population totale de l'organisation, cette tranche d'âge représente près de 60 % des seniors.

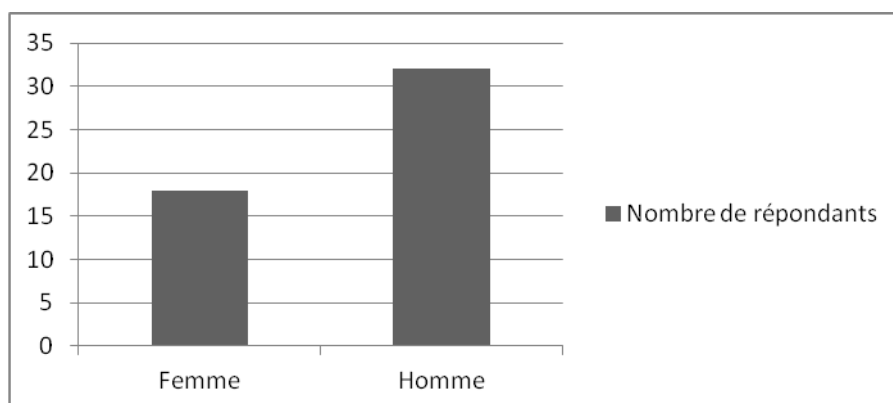
*Graphique 1 : Nombre de répondants par âge*



- **Sexe**

La majorité des personnes interrogées sont des hommes (32 hommes, 18 femmes). La population de Worldwide est composée majoritairement d'hommes (plus de 75 %).

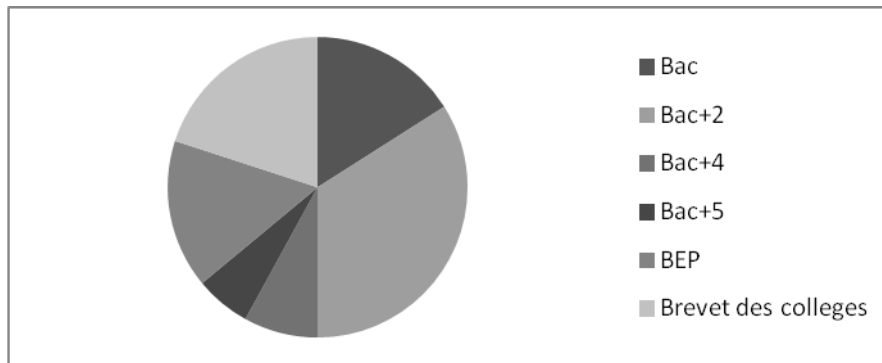
*Graphique 2 : Nombre de répondants par sexe*



- **Niveau de formation**

32 des personnes interrogées ont un niveau de formation bac ou supérieur au bac.

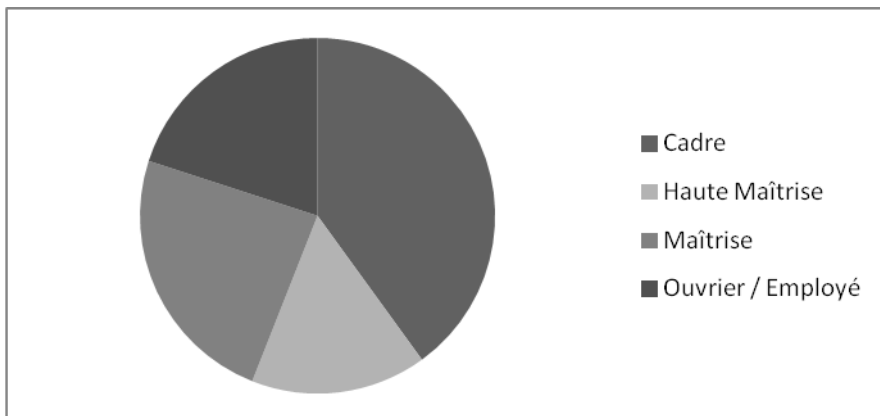
*Graphique 3 : Nombre de répondants par niveau de formation*



- **Statut**

La majorité des personnes interrogées sont des cadres, haute maîtrise, et maîtrise (40 personnes). Dans la population totale de l'organisation, ces statuts sont occupés à hauteur de 45 %.

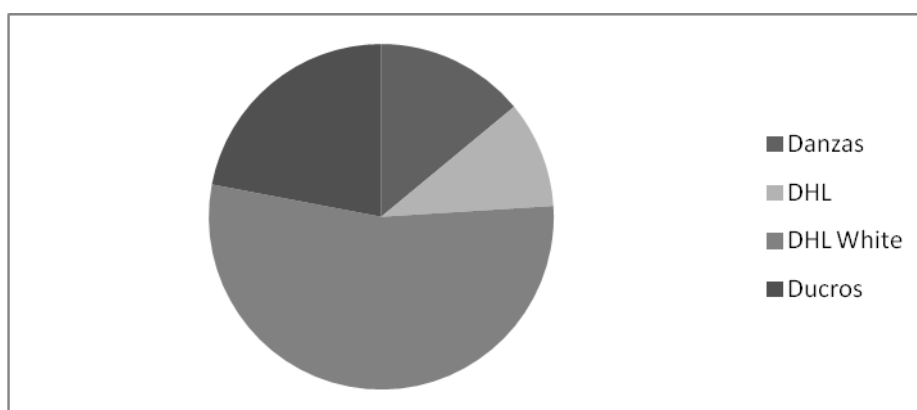
*Graphique 4 : Nombre de répondants par statut*



- **Société d'origine**

La majorité des personnes interrogées sont issues de Worldwide White.

*Graphique 5 : Nombre de répondants par société d'origine*



La liste complète des répondants est présentée dans ce tableau où les caractéristiques sont détaillées :

Tableau 34 – Présentation des 50 répondants

Prénom Nom	Sexe	Âge (en années)	Niveau de formation	Statut	Poste actuel	Ancienneté dans l'entreprise (en années)	Société d'origine
Brigitte H.	F	47	Bac+2	Cadre	Key Account Manager	21	WORLDWIDE White
Catherine L.	F	53	Bac+4	Cadre	Sous chef de camionnage	19	Ducros
Catherine R.	F	47	Brevet des collègues	Haute Maîtrise	Formateur OPS Senior	25	WORLDWIDE White
Christiane G.	F	52	Bac+2	Cadre	Responsable services généraux	19	Danzas
Françoise D.	F	55	Bac	Haute Maîtrise	Assistante de direction	30	Danzas
Joelle S.	F	55	Bac+2	Cadre	Responsable administration du personnel	28	WORLDWIDE White
Kathleen H.	F	45	Bac+2	Maîtrise	Assistante service logistique	18	WORLDWIDE White
Marie C.	F	47	Bac+4	Cadre	Assistante de direction	0	WORLDWIDE



Marina L.	F	47	Bac+5	Cadre	Gestionnaire de patrimoine	3	WORLDWIDE
Marylène K.	F	57	Bac+2	Maîtrise	Gestionnaire des services généraux	26	WORLDWIDE White
Pascale J.	F	48	Bac+2	Maîtrise	Commercial air	5	WORLDWIDE
Patricia D.	F	47	Bac+2	Haute Maîtrise	Assistante de direction	9	WORLDWIDE White
Patricia L.	F	53	Bac+2	Haute Maîtrise	Assistante de direction	20	WORLDWIDE White
Rachida B.	F	58	BEP	Maîtrise	Gestionnaire fichier client	11	WORLDWIDE White
Sylvie L.	F	50	Bac+2	Haute Maîtrise	Responsable administration	28	WORLDWIDE White
Viviane C.	F	54	Bac+2	Haute Maîtrise	Responsable fichier client	26	WORLDWIDE White
Zoubida F.	F	47	Bac	Maîtrise	Assistante rémunération	26	WORLDWIDE White
Andre D.	H	47	Brevet des collègues	Ouvrier spécialisé	Agent de quai	7	Ducros
Charles B.	H	50	Bac+2	Cadre	Chef de projet	28	WORLDWIDE White
Claude G.	H	53	Brevet des collègues	Ouvrier roulant	Conducteur Veh. 19T	30	Ducros
Claude T.	H	52	Bac+2	Cadre	Responsable service qualité management	27	WORLDWIDE White
Didier C.	H	46	Bac+2	Maîtrise	Responsable bureau	24	WORLDWIDE White
Eric L.	H	56	Bac	Maîtrise	Chef de secteur	18	WORLDWIDE White
Fabrice H.	H	46	Bac+2	Cadre	Responsable OPS logistique	24	WORLDWIDE White
François G.	H	57	Bac	Cadre	Responsable sécurité régionale	8	WORLDWIDE
Gilles B.	H	48	Bac+2	Cadre	Responsable terminal manager	8	WORLDWIDE White
Henri C.	H	53	Brevet des collègues	Ouvrier roulant	Conducteur Veh. 19T	19	Ducros

Jean Christian L.	H	48	Bac+5	Cadre	Responsable développement des ventes	18	WORLDWIDE White
Jean Claude R.	H	53	Bac+4	Cadre	Responsable nouveaux marchés	16	Ducros
Jules F.	H	50	Brevet des collègues	Ouvrier roulant	Conducteur Veh. 19T	16	Ducros
Laurant L.	H	45	Bac	Cadre	Superviseur <i>national dispatch</i>	20	WORLDWIDE White
Maurice A.	H	49	Brevet des collègues	Ouvrier spécialisé	Agent de quai	6	Ducros
Maximin J.	H	52	Brevet des collègues	Maîtrise	Chargé de mission	9	Ducros
Michel D.	H	48	BEP	Haute Maîtrise	Chef de quai principal	26	Danzas
Michel D.	H	51	Bac	Cadre	Responsable sûreté	28	WORLDWIDE White
Nabil M.	H	50	Brevet des collègues	Employé spécialisé	Agent <i>imaging</i>	8	WORLDWIDE White
Pascal G.	H	45	BEP	Ouvrier spécialisé	Brigadier de quai	25	Ducros
Patrice B.	H	54	Bac+2	Cadre	Chef de projet	29	WORLDWIDE White
Philippe L.	H	47	BEP	Maîtrise	Chef de quai	22	Danzas
Rabia R.	H	48	Brevet des collègues	Maîtrise	Responsable bureau	17	Ducros
Régis L.	H	48	Bac+2	Maîtrise	Formateur informatique	25	WORLDWIDE White
Roger L.	H	51	BEP	Cadre	Responsable administratif	12	Danzas
Rudy Parent	H	48	Bac	Ouvrier roulant	Conducteur Veh. 19T	19	Danzas
Thierry K.	H	46	Bac+4	Cadre	Responsable informatique	10	WORLDWIDE White
Thierry L.	H	48	BEP	Cadre	Superviseur administratif	19	WORLDWIDE White
Thierry M.	H	46	BEP	Haute Maîtrise	Responsable informatique	9	WORLDWIDE White
Victor F.	H	45	Brevet des collègues	Ouvrier Spécialisé	Brigadier de quai	8	Ducros
Xavier P.	H	51	Bac+5	Cadre	Chef de projet	3	WORLDWIDE
Xavier V.	H	50	Bac	Maîtrise	Superviseur OPS	30	WORLDWIDE

							White
Yves C.	F	54	BEP	Ouvrier roulant	Conducteur Veh. 19T	29	Danzas

Nous avons collecté des données secondaires en utilisant le fichier du personnel. Ces données vont nous permettre de comparer les résultats.

Tableau 35 – Données secondaires recueillies

Sexe
Date de naissance
Niveau de formation initiale
Ancienneté au sein de l'entreprise
Statut actuel
Poste actuel
Ancienneté sur le poste
Société d'origine

Étant donné le contexte difficile de l'organisation, nous n'avons pas demandé aux répondants d'autres données secondaires d'ordre privé, comme la situation maritale ou le nombre d'enfants à charge. Ces questions auraient pu paraître « suspectes » dans le contexte de restructuration de l'organisation. En revanche, nous avons demandé aux répondants de venir à l'entretien accompagné d'un curriculum vitae à jour. L'objectif principal était de vérifier l'exactitude des durées des expériences racontées par les individus.

### 3.1.3.2. Guide d'entretien semi directif intégrant la technique des récits de vie

Nous avons choisi de construire un guide d'entretien de type « *semi directif* » (Baumard P. et al., 2007). Ce guide était composé de l'ensemble des thèmes relatifs à notre problématique que nous avons identifiés en amont et que nous souhaitons aborder au cours de l'entrevue.

Comme présenté dans la partie précédente, nous avons réalisé une étude pour l'entreprise dans le cadre du projet seniors via l'entretien de seconde partie de carrière. Les objectifs de cet entretien étant de :

- faire un point sur le parcours professionnel du collaborateur,
- étudier les possibilités d'évolution,
- améliorer leurs conditions de travail,
- définir éventuellement un parcours de formation,
- le cas échéant, aborder le thème de la retraite.

Le premier objectif nous permet d'utiliser cet entretien de seconde partie de carrière comme un outil de recherche dans la perspective d'une réponse apportée à notre objet de recherche. En effet, le guide d'entretien proposé permet, dans la première partie, de retracer le parcours professionnel du collaborateur, les formations qu'il a suivies, les postes qu'il a occupés, ses prises de décision et les événements qui ont influé sur sa carrière. Comme le précise Demers (2003, 191), « *le guide d'entretien n'est qu'un point de départ et cela est d'autant plus vrai que l'approche est plus inductive. Le guide d'entretien n'est qu'un préparatif à la conduite de l'entretien. Il permet au chercheur d'éviter des erreurs en prévoyant à l'avance les grandes orientations qu'il veut donner à l'entretien* ». Il faut le considérer comme un « aide-mémoire » (Demers, 2003). « *Le travail de l'intervieweur est, avant tout, de bien utiliser les questions de relance pour explorer les points intéressants qui émergent de l'entretien* » (Demers 2003, p. 191).



## ENTRETIEN DE SECONDE PARTIE DE CARRIERE

### GUIDE D'ENTRETIEN

**Pouvez vous raconter votre parcours professionnel en détaillant vos différentes expériences Worldwide et hors Worldwide?**

- *Niveau de formation et formations suivies*
- *Postes occupés/Compétences acquises*
- *Réussites/Regrets*
- *Prises de décisions et événements ayant influés sur la carrière*
- *Ancienneté*
- *Poste occupé aujourd'hui*
- *Niveau de responsabilité*
- *Rôle de tuteur*
- *Éléments de satisfaction/insatisfactions sur le poste actuel*

**Comment voyez-vous la suite de votre carrière ?**

- *Aspirations (objectifs de professionnalisation, souhaits de mobilité, projet professionnel, éventuels aménagement des conditions d'emploi...)*
- *Moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation professionnelle et à la formation, les conditions de réalisation de la formation (notamment au regard des initiatives du salarié pour l'utilisation de son DIF, du temps de travail et des éventuels engagements réciproques du salarié et de l'employeur*
- *Niveau de compétences*
- *Objectifs de formation (V.A.E., Plan de formation...)*
- *Bilan de compétences*
- *Tutorat*

### 3.1.3.3. La technique des récits de vie

Nous avons utilisé, au cours de la première partie de l'entretien, la technique des récits de vie. Cette technique est utilisée surtout pour « *comprendre en profondeur la manière dont les gens vivent dans les organisations* » (Rouleau, 2003, p. 169). Elle permet de saisir la logique de l'individu telle qu'il la construit. Dans le même temps, il faut être conscient que l'individu ne dit pas tout, comme le dit Legrand (2000) « *on ne dit jamais tout, toujours, on choisit, sélectionne, oriente, organise* ». Notre rôle est donc de mettre en avant les éléments importants même s'ils paraissent futiles et sans utilité pour l'interviewé. Au fur et à mesure, cette méthode libère l'individu, il se livre, il ne se sent pas emprisonné par nos questions, il décide de nous donner les clés pour le comprendre. Après nous être présenté (âge, poste, parcours universitaire...), nous avons réitéré les critères de confidentialité et d'anonymat. Demers (2003, p. 195) insiste sur ce point : « *il ne faut surtout pas trahir la confiance* » du répondant et respecter « *la garantie d'anonymat* ». Nous avons profité aussi de ce moment afin de vérifier que la participation de l'interlocuteur était bien volontaire (Miles et Huberman, 1991). Avant de passer à la première question, nous avons rappelé le but de la recherche avec l'utilisation des mots suivants :

*« Il s'agit ici de comprendre vos choix de carrière, d'identifier les points importants de votre parcours professionnel, mais aussi de comprendre votre situation actuelle, votre niveau d'informations sur les outils existants et, enfin, sur vos perspectives d'avenir au sein ou en dehors de l'entreprise ; tout cela afin de recueillir vos expériences et attentes et de construire un accord seniors et des mesures adaptées à vos situations. Dans le même temps, nous testons un nouvel outil appelé : entretien de seconde partie de carrière. Un outil que l'entreprise souhaite mettre en place par la suite. »*

La première partie de l'entretien est consacrée à ce récit de vie. À partir de la simple question suivante :

*« Pouvez-vous me raconter votre parcours de carrière à partir de l'obtention de votre diplôme ou de votre entrée sur le marché du travail ? »*

L'individu fait appel à sa mémoire, à ses souvenirs, à ses anecdotes mais aussi à ses rancœurs, pour nous présenter son parcours professionnel jusqu'à sa situation professionnelle actuelle. Bertaux (1997) insiste sur le fait d'introduire le verbe « *raconter* » dans notre question de lancement de l'entretien. Pour Bertaux (1997), l'existence d'un récit de vie repose sur le fait qu'un individu raconte à un autre son expérience de vie, en faisant la narration de celle-ci. Le récit de vie est un discours narratif, le travail du chercheur, ici, est d'analyser les

significations pertinentes pour son objet de recherche. C'est justement les récurrences observées qui peuvent expliquer des hypothèses ou des modèles dégagés des différents parcours de vie. Les répondants, ayant été informés du sujet de l'échange, vont développer ce que Bertaux (1997) appelle un filtre. Celui-ci oriente et cadre l'entretien. L'auteur a développé trois fonctions d'un récit de vie, la fonction exploratoire, la fonction analytique et la fonction expressive.

Nous nous sommes intéressés à la fonction analytique du récit de vie. La multiplication des récits de vie développe nos représentations des mécanismes de fonctionnement de notre objet d'étude. *« En développant les indices qui [nous] sont fournis au détour d'une phrase »* (Bertaux, 1997). *« C'est surtout par l'analyse des transcriptions que les récits de vie dévoileront progressivement leurs richesses. Leur fonction est alors de livrer une multitude d'indices permettant d'échafauder hypothèse après hypothèse, de tester ces dernières par la comparaison et de ne garder que les plus pertinentes pour la construction du modèle. Telle est la fonction analytique des récits »* (Bertaux, 1997).

À travers les récits de vie, nous allons tout particulièrement nous intéresser aux parcours de carrière suivis par ces individus. Étant, toutefois, conscient que la méthode biographique est limitée notamment en raison du contexte particulier de l'organisation, nous croiserons les données recueillies de ces récits de vie avec d'autres types de données, comme des observations et des documents internes. Même s'il est possible de penser que la méthode biographique ne demande que de l'écoute, Atkinson (1998) rappelle que la maîtrise de cette méthode est un *« art »*. Nous avons donc longuement préparé ces récits de vie, mentalement et techniquement. En effet, même si, par essence, les récits de vie exigent qu'on donne une grande liberté d'expression à l'interlocuteur, nous avons prévu un certain nombre de sous-thèmes afin de relancer l'interlocuteur si le besoin s'en faisait sentir :

- les années d'expériences professionnelles après l'obtention du diplôme,
- les choix importants de la carrière passée,
- les causes de départ d'un poste ou d'une entreprise,
- les descriptions des postes occupés,
- le développement des compétences dans une activité donnée,

- les événements importants intervenus au cours de la carrière. Nous avons alors insisté sur les événements « subis » par l'individu.

Nous nous sommes donc préparés mentalement car le chercheur doit adapter sa position afin que cet échange devienne une simple conversation où l'interlocuteur se sent complètement à l'aise. Il doit aussi sentir les moments opportuns où il doit intervenir pour relancer celui-ci. « *Les entretiens ne se déroulent pas nécessairement comme prévu, c'est la responsabilité du chercheur de faire en sorte que l'inattendu ne vienne pas perturber la relation de confiance qui en train de s'établir* » (Rouleau, 2003). L'objectif est de créer une relation de confiance avec le répondant. Nous pouvons dire qu'après un certain nombre d'entretiens, nous avons été de plus en plus habiles dans cet exercice. Nous avons également tenu compte de la mise en garde de Rouleau (2003) concernant la relation narrataire/narrateur. Elle nous dit qu'« *en général cette relation varie en fonction des étapes de la recherche. Lorsque le travail d'enquête débute, il est plus facile pour le chercheur de laisser, plus ou moins consciemment, une grande place à son interlocuteur. Il est dans une phase d'exploration et, par conséquent, tout ce que l'autre peut dire l'intéresse. À partir du moment, où se dégagent des pistes de réflexion, celui-ci cherche à "tester" auprès de son interlocuteur ses intuitions analytiques. Il est dans une étape où la collecte de données s'entremêle parfois à l'analyse. Enfin, lorsque le chercheur atteint un certain niveau de saturation d'informations lors de la réalisation des récits, il a tendance à orienter davantage le déroulement de l'entrevue en fonction de la vision qu'il est en train de construire* » (Rouleau, 2003, p. 154). Cette « *relation narrataire/narrateur est difficilement contrôlable* » (Rouleau, 2003, p. 156). Nous avons, toutefois, fait l'effort tout au long de ces 50 entretiens de laisser la même liberté de parole à nos interlocuteurs. Dans ce cadre, nous avons pris des « notes d'observation » (Rouleau, 2003) dans notre journal de bord afin d'inscrire nos commentaires et réflexions après chaque entretien. L'objectif était de prendre du recul sur notre manière de mener l'entretien afin de réadapter notre intervention si cela s'avérait nécessaire.

#### **3.1.3.4. L'entretien semi directif**

La deuxième partie de l'entretien est organisée en questions semi directives, ayant trait aux événements « subis » au cours de la carrière, à la situation actuelle et aux aspirations futures



du répondant, mais aussi sur la retraite, les dispositifs de formation ou encore les aménagements éventuels de postes. Au cours de cette deuxième partie d'entretien, l'individu fait référence à son parcours de carrière en comparant sa situation actuelle à ses expériences passées. Cette comparaison avec sa carrière passée continue à nous renseigner sur sa vie professionnelle. La conduite de cette partie demande au chercheur d'être réactif car il s'agit de s'adapter aux réponses de l'interlocuteur. L'objectif n'est pas de respecter un ordre de questionnements, ou de s'assurer du même déroulement d'entretien dans tous les cas, il est plutôt nécessaire de créer une bonne relation avec l'interlocuteur en lui favorisant l'expression. « *Le rôle du chercheur est désormais celui d'une relance progressive, d'une orientation thématique et bienveillante. Il aide le répondant à exprimer sa pensée, lui remémore au besoin ses derniers propos, recentre le discours* » (Hlady Rispal, 2002, p. 126). En effet, au cours de ce moment d'échange, nous avons été vigilants à poser les questions au moment le plus opportun, par exemple :

La question suivante venait après que l'interlocuteur nous ait évoqué son manque d'informations concernant les métiers de l'entreprise :

« *Connaissez-vous l'existence des référentiels métiers et compétences de l'entreprise ? Si oui, qu'en pensez-vous ?* »

Ou encore nous posions la question suivante lorsque l'interlocuteur nous faisait part du manque de visibilité des postes disponibles au sein de l'entreprise.

« *Est ce que vous visitez le forum de l'emploi ? Si oui à quelle fréquence ?* »

Le fait d'avoir débuté l'entretien par un récit de vie, si toutefois celui-ci est réussi, aide le chercheur à réaliser cette deuxième partie avec succès. En effet, le fait de s'être exprimé de manière libre et de surcroît sur un sujet qu'il maîtrise complètement met l'interlocuteur à l'aise pour la suite de l'entretien. D'autre part, nous n'avons pas hésité à dévier de notre guide d'entretien, lorsque nous avons pensé qu'il était bon d'explorer une réflexion engagée par l'interlocuteur, par exemple lorsqu'il s'agissait de comprendre ce que souhaitait faire l'individu pendant son temps libre à la retraite.

Nous avons, à chaque fois, assuré la dernière phase de l'entretien : celle de la conclusion (Hlady Rispal, 2002). Elle « *permet la synthèse de l'ensemble des thèmes abordés et de vérifier si un ou plusieurs n'ont pas été omis ou encore si le répondant a suffisamment développé les thèmes qui lui étaient proposés* » (Hlady Rispal, 2002, p. 128). Nous terminions

cet entretien en remerciant le répondant, en mettant en avant sa contribution dans le test de cet outil et en lui proposant de lui envoyer une synthèse de cette étude.

### 3.1.3.5. Enregistrement et retranscription des entretiens

Nous avons fait le choix d'enregistrer systématiquement les entretiens. Cette technique « *permet de libérer de la prise de note, de conduire les entretiens de façon dynamique et de découvrir des éléments susceptibles d'être riches de sens lors d'une lecture approfondie des retranscriptions* » (Benda, 2003). Nous avons choisi la solution du téléphone avec microphone intégré afin d'enregistrer la conversation de la manière la plus discrète possible. Les répondants étaient informés et ont tous accepté la démarche. Nous avons, par la suite, archivé ces données en format mp3. Par souci de précaution, nous avons aussi pris un minimum de notes au cours de l'entretien. Lorsque nous avons atteint le point de « *saturation* » (Glaser et Strauss, 1967) ou le principe d'achèvement (Rubin et Rubin, 1995), nous avons stoppé nos entretiens. En effet, au 45<sup>e</sup> entretien, nous nous sommes rendus compte que nous n'apprenions plus rien de nouveau. Les salariés de Worldwide Express France étant majoritairement des individus ayant effectué la plus grande partie de leurs carrières au sein de la même entreprise, les parcours de carrières étaient, à quelques différences près, semblables. Néanmoins, afin de vérifier ce constat, nous avons mené encore cinq entretiens sans apprendre d'éléments nouveaux. Nous avons donc décidé, au bout du 50<sup>e</sup> entretien, que nous avions toutes les données en main pour répondre à notre objet de recherche.

Nous avons procédé à la retranscription des données collectées au cours des 50 entretiens menés pour l'étude. « *La décision cruciale à prendre lors de cette étape concerne le degré de précision que doit avoir la retranscription* » (Rouleau, 2003, p. 162). Nous avons décidé de retranscrire intégralement les entretiens. Nous avons préservé le langage parlé et intégré les silences, soupirs ou rires. Cet exercice « *fastidieux* » (Giroux, 2003) permet d'analyser rigoureusement ces données. D'autant plus que, comme le note Giroux (2003), cette phase permet d'approfondir son analyse : « *le fait de réentendre l'entretien, lors de la transcription, fait souvent ressortir des éléments manquants que le chercheur peut documenter dans un autre entretien ou par d'autres documents ultérieurement* » (Giroux, 2003). De plus, cette

étape a permis la naissance de nouvelles idées qui ont émergé après ces centaines d'heures de retranscription.

La restitution écrite répond à plusieurs impératifs (Paille et Mucchielli, 2005, p. 60) :

- L'impératif d'enracinement pour étudier le phénomène avec une prise de recul et « *à tête reposée* ».
- L'impératif d'exhaustivité pour prendre en compte l'ensemble des données recueillies « *du moins jusqu'à un certain moment du travail d'analyse* ».
- L'impératif de complétude pour rapporter « *le jeu complexe de la pensée, des actions et des interactions sur lesquelles se fonde – et par lesquelles se livre – l'expérience humaine et sociale* ».
- L'impératif de justesse pour « *réexaminer les processus observés ou les témoignages livrés* ».
- L'impératif de communicabilité pour « *transmettre des informations dans le but notamment de contribuer au renouvellement du regard qu'une collectivité porte sur elle-même* ».
- L'impératif de conservation pour construire « *un système de classification et d'annotation* ».

Nous avons tenté d'utiliser la technologie en investissant dans un logiciel de reconnaissance vocale mais nous nous sommes vite rendus compte que nous perdions beaucoup de temps à apporter des corrections à cette retranscription automatique. Nous avons donc mise de côté cette alternative tout comme celle de déléguer la retranscription de certains entretiens. En effet, nous avons garanti aux individus interrogés la confidentialité des entretiens. Nous avons donc commencé et terminé ce travail, seul, manuellement.

### **3.1.3.6. Questionnement de la validité**

Afin de valider scientifiquement notre démarche de recherche par entretiens, nous avons été vigilants sur plusieurs aspects de la procédure relative à cette méthodologie de récolte de

données. Lors de la phase de construction du guide d'entretien, nous avons validé la clarté des questions ainsi que leur pertinence et cohérence (Demers, 2003). Nous avons consulté notre directeur de recherche, de jeunes doctorants ainsi que de nombreux professionnels de Worldwide Express experts, en gestion des ressources humaines. Ensuite, il était essentiel de vérifier la qualité et l'homogénéité de notre échantillon. En sélectionnant autant de cadres que de non-cadres, des individus de tous métiers, et surtout en interrogeant 50 individus de la même organisation, nous pouvons dire que notre échantillon est homogène et de qualité. Et enfin, afin de limiter au maximum les biais liés à l'attitude de l'interlocuteur au cours de l'entretien et qui pourraient « *maquiller* » la réalité (Demers, 2003) par exemple sur des événements passés, en cours ou futurs de l'entreprise, nous avons utilisé :

- un journal de bord : journal tenu au quotidien marqué par nombre d'observations sur les événements, échanges, informations recueillies au sein de l'entreprise ;
- un dossier de documents internes : ensemble des documents relatifs à la vie de l'entreprise – tracts, communications, journal d'entreprise – recueillis au cours de notre mission.

L'objectif était d'élaborer une stratégie de triangulation des données suffisante permettant de valider l'interprétation des analyses des entretiens menés dans le cadre de cette recherche, objectif que nous avons atteint du fait de la collecte des données énoncées ci-dessous.

### **3.2. METHODOLOGIE D'ANALYSE DES DONNEES**

Allard-Poesi (2003, p. 249) considère que le processus d'analyse des données « [relève] *d'une certaine forme de bricolage*. ». Elle précise que « *si le codage et la catégorisation sont (donc) des opérations de bricolage, c'est qu'ils visent à répondre à un problème, et que les solutions que l'on va trouver sont aussi en grande partie influencées par les langages que l'on emprunte et les angles qu'ils portent* » (Allard-Poesi, 2011, p. 7). Les choix du chercheur en matière de codage et de catégorisation sont par conséquent cruciaux.

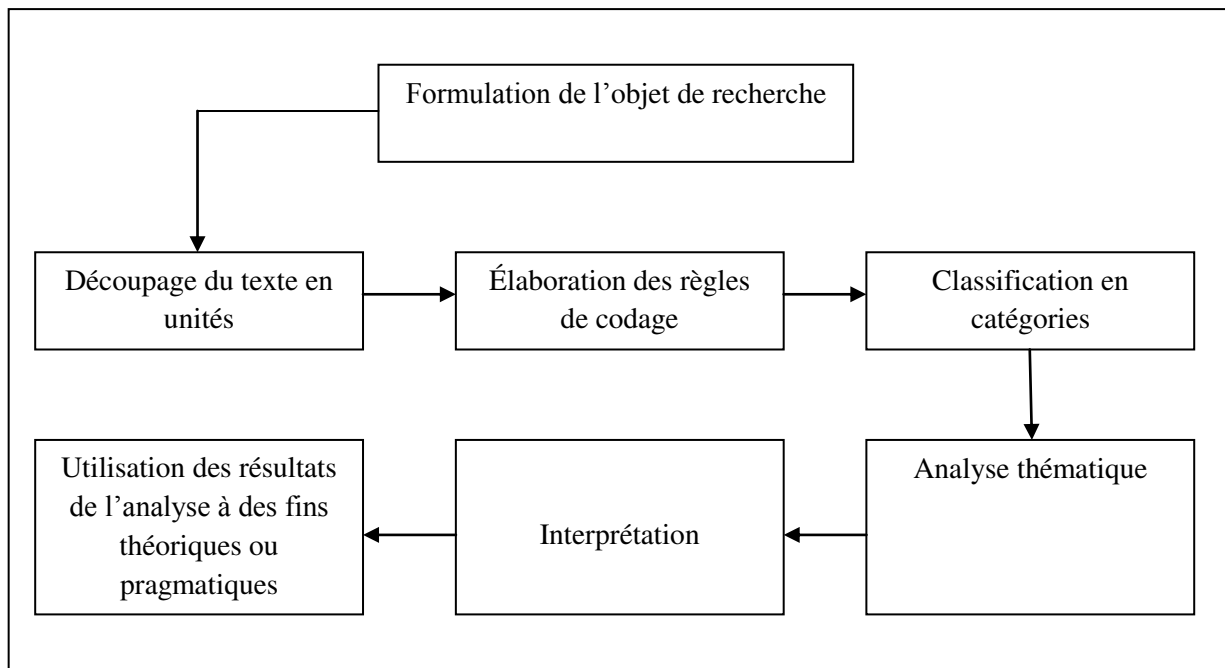
« *Le chercheur optant en faveur de la méthode des cas est confronté à un problème de taille dû au volume des données recueillies au cours des entrevues-observations et à la lecture de l'ensemble des documents* » (Hlady Rispal, 2002, p. 138). Il faut donc « *privilégier une*

*stratégie d'analyse* » (Hlady Rispal, 2002, p. 138). Notre intention de recherche a nécessité de recourir à une méthodologie par analyse de contenu (Allard-Poesi et al., 2007 ; Bardin, 2007). Bardin (2007, p. 47) définit l'analyse de contenu comme « *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 (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* ». Cette méthodologie repose « *sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèle les centres d'intérêts et les préoccupations des acteurs* » (Allard-Poesi et al., 2007, p. 502).

Bardin (2007) distingue deux grands types d'analyse de contenu : les analyses lexicales et les analyses thématiques. Nous avons choisi la deuxième proposition : les analyses thématiques. « *L'analyse thématique a deux fonctions principales : une fonction de repérage et une fonction de documentation. La première fonction concerne le travail de saisie de l'ensemble des thèmes d'un corpus. La tâche est de relever tous les thèmes pertinents, en lien avec les objectifs de la recherche, à l'intérieur du matériau de l'étude. La deuxième fonction va plus loin et concerne la capacité de documenter l'importance de certains thèmes au sein de l'ensemble thématique, donc de relever des récurrences, des regroupements, etc.* » (Paille et Muchielli, 2005, p. 162).

Notre objet de recherche est de décrire le processus de structuration des cycles de carrière objectifs et subjectifs. Dans ce but, nous devons analyser les carrières et identifier les incidents critiques de carrière vécus par les répondants. À partir de ces résultats, nous pourrions construire des propositions pour prolonger la carrière des seniors. La méthodologie d'analyse des données adaptée dans notre cas est l'analyse thématique puisque nous avons besoin d'une fonction de « *repérage* » et de « *documentation* » pour répondre à notre objet de recherche. Nous allons appliquer le processus d'analyse de contenu décrit par Bardin (2007).

Schéma 8 : Les étapes suivies au cours d'une analyse de contenu (adapté de Bardin, 2007, p. 133).



À partir de notre objet de recherche, nous avons déterminé l'unité de découpage de nos textes d'entretien et les règles de codage. Ces règles peuvent évoluer au cours de l'analyse. Nos données sont alors découpées et codées dans des catégories d'analyse. Dans une analyse thématique, les catégories d'analyse peuvent être construites « *a priori* » ou « *a posteriori* ». Il est alors possible, ensuite, d'interpréter nos résultats et de les utiliser pour répondre à notre problématique de recherche. Dans la partie suivante, nous exposerons les règles de codage établies.

### **3.2.1. L'unité d'analyse retenue : le paragraphe**

L'analyse de contenu s'effectue sur les données collectées, telles que les entretiens ou le journal de recherche, (Allard-Poesi et al. 2007) par la technique du codage : « *il s'agit ici de découper le contenu du discours ou du texte en unités d'analyse, puis de les classer dans des catégories définies en fonction de l'objet de recherche* » (Allard-Poesi et al., 2007 p. 503).

La première étape est de définir l'unité d'analyse utilisée. « *L'unité d'analyse est l'élément (le critère, la dimension) en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage de ses*

*données et à l'extraction d'unités qui seront ensuite classées dans les catégories retenues » . Les analyses thématiques « qui s'attachent à découvrir, analyser et caractériser des phénomènes ou des processus, ont pour unité d'analyse l'unité de sens » (Allard-Poesi, 2003, p. 254). Cette méthodologie « adopte alors comme unité d'analyse une portion d'analyse, une phrase entière, ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème » (Allard-Poesi et al., 2007, p. 503).*

Allard-Poesi (2003, p. 257) insiste sur les deux critères fondamentaux à retenir dans le choix des unités d'analyse proposées (Lincoln et Guba, 1985, p. 345) :

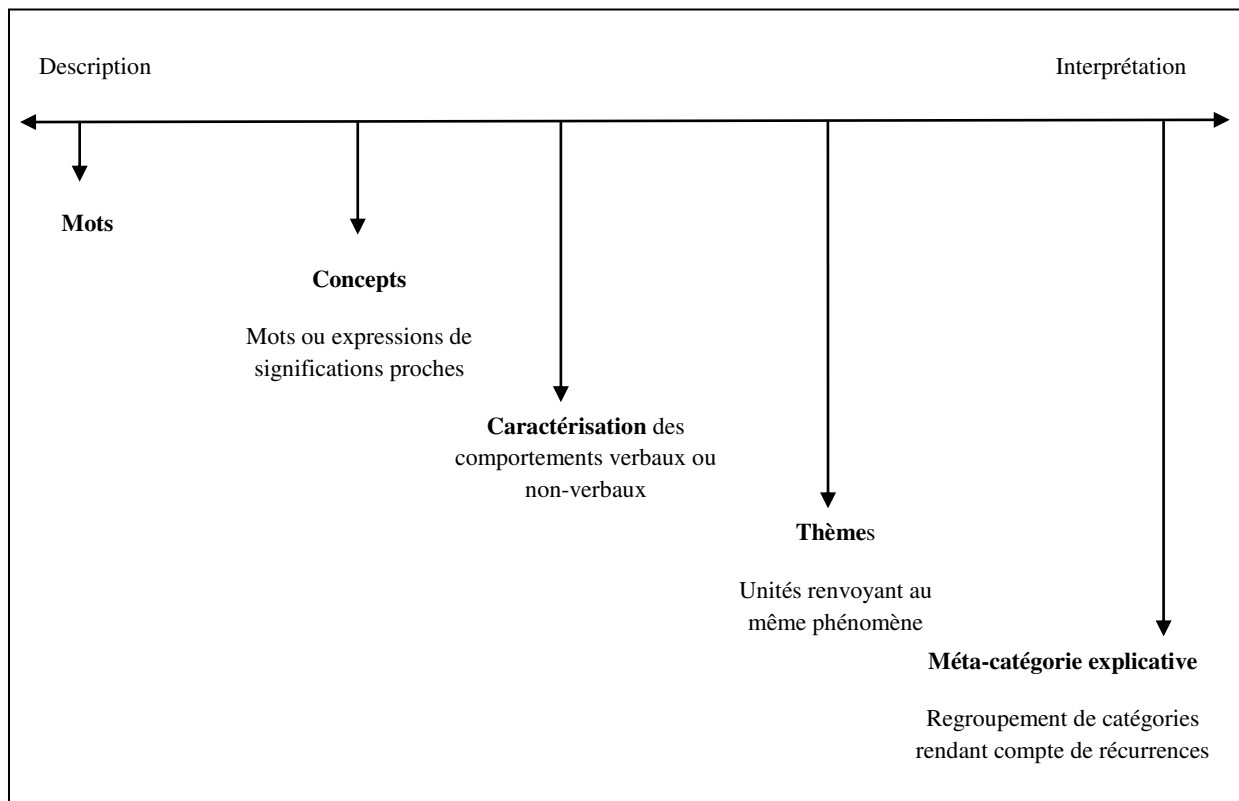
- *« une unité d'analyse doit être heuristique (...), les unités d'analyses retenues doivent aider le chercheur à faire sens » ;*
- *« l'unité d'analyse retenue doit être la plus petite unité d'information qui fait sens en elle-même (...), elle doit être interprétable en l'absence d'information additionnelle ».*

Nous avons ainsi choisi le paragraphe comme unité d'analyse : *« un ou des paragraphes supposés révéler un événement, un incident ou encore une caractéristique du contexte étudié. Le paragraphe est ainsi l'unité d'analyse privilégiée dans l'analyse de cas » (Allard-Poesi, 2003, p. 255).*

### **3.2.2. Mode de construction des catégories ou thèmes**

Pour analyser nos données, nous avons dû construire des catégories. *« Une catégorie peut être définie comme un ensemble d'unités d'analyse disposant de significations proches, de caractéristiques formelles ou de propriétés similaires » (Allard-Poesi, 2003, p. 262). Le chercheur doit, alors, déterminer le degré d'inférence (degré de similarité) pour former ces catégories. L'auteur distingue les différents niveaux d'inférence « allant de la description à l'interprétation ou l'explication des observations codées ».*

Figure 20 : Différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories (Allard-Poesi, 2003, p. 263).



Notre objet de recherche nécessite de former des catégories par thèmes. Cette catégorisation permettra de « *regrouper des unités de sens choisies par le chercheur ayant une signification proche ou référant aux mêmes aspects d'un phénomène* » (Allard-Poesi, 2003, p. 265). Le degré d'inférence retenu pour notre recherche se situe à mi chemin de la description et de l'interprétation. « *Les méthodologues des études de cas considèrent ce type de catégories comme étant uniquement "descriptives". Strauss et Corbin (1990, p. 60-69) parlent de "codage ouvert" pour désigner ce type de catégorisation, Huberman et Miles (1991, p. 97) de "codage descriptif"* » (Allard-Poesi, 2003, p. 265). Ce codage de premier niveau cherche à décrire la structuration des cycles de carrière objectifs et subjectifs et à identifier les incidents critiques de carrière.

Nous allons, par la suite, recourir à un codage de second niveau en construisant des « *méta-catégories* ». Ce type de codage « *appelé "codage thématique" par Huberman et Miles (1991, p. 117), ou "codage axiale" par Strauss et Corbin (1990, p. 96), regroupe et classe les catégories descriptives initialement développées en catégories supérieures dites "méta-catégories"* » (Allard-Poesi, 2003, p. 266). Ces catégories permettent de mettre en évidence



des phénomènes récurrents, des causes/explications ou des relations interpersonnelles (Allard-Poesi, 2003). Ce codage de second niveau sera utilisé pour distinguer les récurrences :

- des carrières mono-cyclique et multi-cycliques,
- d'incidents critiques de carrière permettant d'expliquer le ré-enclenchement d'une nouvelle étape de progression ou de déclin ou d'un nouveau cycle de carrière objectif ou subjectif.

Il permettra aussi d'analyser la synchronisation des cycles de carrière objectifs et subjectifs.

### **3.2.3. Élaboration de nos dictionnaires de thèmes**

Pour définir nos catégories, nous pouvons nous appuyer sur deux méthodes : la méthode a priori d'Huberman et Miles (1991) et la méthode a posteriori de Glaser et Strauss (1967). « *Si ces méthodes d'élaboration des catégories empruntent des chemins distincts, elles sont loin d'être incompatibles* » (Allard-Poesi, 2003, p. 273).

La catégorisation des thèmes s'est effectuée « a priori » pour notre recherche sur les cycles de carrière : « *les catégories sont définies avant le codage à partir de l'expérience ou de résultats de recherches antérieures* » (Allard-Poesi et al., 2007, p. 504) ou sur « *le cadre conceptuel, les hypothèses ou les questions de recherche* » (Allard-Poesi, 2003, p. 276). Nous nous sommes appuyés sur l'élaboration du cadre conceptuel présenté dans notre première partie. Dans ce cas, les définitions des catégories « *devront être précisées au cours du processus de catégorisation* » (Allard-Poesi, 2003, p. 276).

En revanche, la construction des catégories pour notre recherche sur les incidents critiques de carrière s'est effectuée « a posteriori » : « *la définition des catégories s'effectue durant le processus de codage (...) les différentes unités repérées sont comparées, puis regroupées en catégories en fonction de leur similarité. Simultanément, les unités sont classées et les catégories définies* » (Allard-Poesi et al., 2007, p. 505). Langley (1999, p. 696), dans sa typologie des stratégies de construction de sens, distingue cette stratégie dite de la théorie ancrée (*grounded theory strategy*). Il s'agit de construire des théories à partir des données de recherche. Les catégories sont construites au fur et à mesure du travail d'analyse des données.

Cette méthode relève alors d'une approche dite « *enracinée* » (Glaser et Strauss, 1967), « *inductive* » ou « *naturaliste* » (Lincoln et Guba, 1985).

Allard-Poesi (2003, p. 287) insiste sur la liberté du chercheur relativement à la construction de la méthodologie d'analyse des données : « *plus que de l'adhésion stricte aux préceptes de l'une ou de l'autre des méthodes de développement des catégories et de codage exposées, la "qualité" de ces opérations dépendra de la richesse et de l'intérêt du sens qu'elles permettront de construire. Les questions de choix de l'une ou de l'autre des méthodes de développement des catégories et du respect de leurs principes apparaissent donc secondaires en regard de l'interprétation qu'elles permettront de développer* ». Nous avons vu que même dans la méthode « *a priori* », les catégories construites à partir du cadre conceptuel sont amenées à évoluer au cours du processus d'analyse des données. Dans la méthode « *a posteriori* », « *les catégories ne sont pas toujours émergentes. Au cours de la collecte des données, le chercheur forme des hypothèses sur le phénomène qu'il étudie, hypothèses qui vont influencer les comparaisons entre unités qu'il va opérer. Ses lectures antérieures orientent son regard sur tel ou tel aspect du processus. Sa sensibilité et son mode de réflexion, enfin, marquent les découpages qu'il effectue* » (Allard-Poesi, 2003, p. 281). Miles et Huberman (2003, p. 120) confirment l'ouverture d'esprit que doit avoir le chercheur concernant ces deux méthodes : « *dans toutes ces approches (codage pour nous catégorisation), guidées par un plan général ou établi après coup, les codes (pour nos catégories) vont évoluer tout au long de l'expérience de terrain. Les chercheurs, avec des listes de départ, savent que les codes vont être modifiés. Il se passe beaucoup plus de choses qu'on ne l'avait envisagé initialement, et peu de chercheurs de terrain sont assez imprévoyants pour négliger ces éléments* ». Allard-Poesi (2003, p. 280) parle alors de méthode « *a prio-steriori* ».

Notre dictionnaire thématique de codage de premier niveau appelé aussi « *codage descriptif* » (Huberman et Miles, 1991, p. 97) ou « *codage ouvert* » (Strauss et Corbin, 1990, p. 60-69) repose :

- sur la méthode « *a priori* » pour la description de la structuration des cycles de carrière objectifs et subjectifs avec des évolutions de catégories en cours de codage. Nous nous sommes appuyés sur notre cadre conceptuel. Surtout, nous avons utilisé la littérature sur les étapes de carrière et les caractéristiques des cycles étudiées dans le cadre de notre exploration théorique. Le dictionnaire thématique suivant présente nos

catégorisations. Nous avons précisé les sous-thèmes construits au cours de l'analyse des données.

Tableau 36 : Dictionnaire thématique de codage premier niveau « structuration des cycles objectifs et subjectifs »

<b>Champ théorique</b>	<b><i>Thème/Catégorie</i></b>	<b>Sous-thèmes/Sous-catégories</b>
<b>Cycle de carrière objectif (CO)</b>	<b><i>Étapes</i></b>	Étape 1 – Exploration OU Progression OU Maintien OU Déclin
CO 1		Étape 2 - Exploration OU Progression OU Maintien OU Déclin
		Étape 3 - Exploration OU Progression OU Maintien OU Déclin
		Étape 4 - Exploration OU Progression OU Maintien OU Déclin
	<b><i>Réversivité des étapes</i></b>	Nouvelle Exploration et/ou nouvelle Progression et/ou nouveau Maintien et/ou nouveau Déclin
	<b><i>Présence d'un CO court dans un CO plus long</i></b>	Cycle objectif court Cycle objectif long
CO 2/CO 3/ CO 4...	<b><i>Thèmes identiques</i></b>	Sous-thèmes identiques
<b>Cycle de carrière subjectif (CS)</b>	<b><i>Ordre des étapes</i></b>	Étape 1 – Exploration OU Progression OU Maintien OU Déclin
CS 1		Étape 2 - Exploration OU Progression OU Maintien OU Déclin
		Étape 3 - Exploration OU Progression OU Maintien OU Déclin

		Étape 4 - Exploration OU Progression OU Maintien OU Déclin	
	<i>Récurtivité des étapes</i>	Nouvelle Exploration et/ou nouvelle Progression et/ou nouveau Maintien et/ou nouveau Déclin	
	<i>Présence d'un CS court dans un CS plus long</i>		
CS 2/CS 3/ CS 4...	<i>Thèmes identiques</i>	Sous-thèmes identiques	
CO et CS	<i>Période de suspension au cours du cycle de carrière objectif et subjectif</i>	Facteurs organisationnels :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• formation</li> <li>• chômage</li> </ul> Facteurs individuels :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• maladie</li> <li>• naissance d'un enfant</li> </ul>	} Sous thèmes construits au cours de l'analyse des données
	<i>Période de suspension entre les cycles de carrière objectifs et subjectifs</i>	Facteurs organisationnels :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• formation</li> <li>• chômage</li> </ul>	

- sur la méthode « a posteriori » pour l'identification des incidents critiques de carrière :

Tableau 37 : Dictionnaire thématique de codage premier niveau « Incidents critiques de carrière » (ICC)

<b>Champ théorique</b>	<b>Thème/Catégorie</b>	<b>Sous-thèmes/Sous-catégories</b>
<b>Incidents critiques de carrière</b>	<i>ICC – Étape Exploration</i>	Incidents critiques individuels : <ul style="list-style-type: none"> <li>• mobilité</li> <li>• divorce des parents</li> <li>• mariage</li> </ul>
	<i>ICC – Étape Progression</i>	Incidents critiques individuels : <ul style="list-style-type: none"> <li>• appel de l'ancien manager</li> <li>• appel du réseau</li> </ul> Incidents critiques organisationnels : <ul style="list-style-type: none"> <li>• proposition de la hiérarchie</li> <li>• changement de manager</li> <li>• départ à la retraite du manager</li> <li>• création de service</li> <li>• restructuration</li> </ul>
	<i>ICC – Étape Déclin</i>	Incidents critiques individuels : <ul style="list-style-type: none"> <li>• âge</li> <li>• maladie</li> <li>• mésentente avec le manager</li> </ul> Incidents critiques organisationnels : <ul style="list-style-type: none"> <li>• création de service</li> <li>• perte d'un client</li> <li>• restructuration</li> <li>• licenciement économique</li> </ul>
	<i>ICC - Nouvelle étape Exploration</i>	Incidents critiques individuels : <ul style="list-style-type: none"> <li>• âge</li> <li>• mobilité</li> <li>• maladie</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• maladie professionnelle</li> </ul> Incidents critiques organisationnels : <ul style="list-style-type: none"> <li>• changement de manager</li> <li>• décès du manager</li> <li>• remplacement temporaire d'un manager</li> <li>• création de service</li> <li>• fermeture d'entreprise</li> <li>• licenciement économique</li> </ul>
	<b><i>ICC – Nouvelle étape Progression</i></b>	Incidents critiques organisationnels : <ul style="list-style-type: none"> <li>• proposition de la hiérarchie</li> <li>• création de service</li> <li>• départ du manager</li> <li>• restructuration</li> </ul>

Nous avons, ensuite, réalisé un codage de second niveau en construisant des « *mécatégories* ». Ce type de codage est appelé « *codage thématique* » par Huberman et Miles (1991, p. 117), ou « *codage axial* » par Strauss et Corbin (1990, p. 96). Ce codage s'est effectué « a posteriori ». Nous avons intégré, également, l'effet des incidents critiques de carrière identifiés sur ce ou ces cycles de carrière. Le dictionnaire thématique suivant présente notre codage de second niveau :

Tableau 38 : Dictionnaire thématique de codage second niveau « Type de carrière suivie et synchronisation des cycles de carrière objectifs et subjectifs »

(E = Exploration, P= Progression, M= Maintenance, D= Déclin)

« Méta-catégorie »	Thème/Catégorie	Sous-thèmes/Sous-catégories	Effet(s) de(s) l'incident(s) critique(s) de carrière
<b>Type de carrière</b>	<b>Nombre de cycles</b>	<b>Enchaînements d'étapes du ou des cycles</b>	<b>Exploration (E) et/ou Progression (P) et/ou Déclin (D)et/ou Nouvelle Exploration (NE) et/ou Nouvelle progression (NP)</b>
<b>Carrière objective monocycle</b>	1	EM	/
		EPM	E, P
		EPD	P, D
		EMP	P
		EPMD	P, D
		EPDPM	P, D, NP
		EPDMP	P
		EMPDM	P, D
		EPMDM	P, D
		EPMDP	P, D
		EMPMDP	P, D, NP
<b>Carrière Objective multi-cycles</b>	2	E / EPM	P
		EM / E	/
		EM / EM	E
		EP / EPM	P, NE
		EM / EPM	P, NE
		EPM / EPM	P, NP
		EPM / EPMDM	P, NP, D
		EMPD / E	D
	4	E / E / E / EPMD	E, P, D
		EM / E / EM / EPM	NE
6	EP / EP / EP / EP / EM / EP	P, NE, NP	

<b>Carrière Subjective mono-cycle</b>	1	EP	P
		EPM	P
		EPD	P, D
		EPDP	P, D
		EPMD	P, D
<b>Carrière Subjective multi-cycles</b>	2	E / EP	NE, P
		EP / EP	P, NP
EP / EPD		P, NE, NP, D	
EPM / EPM		NE, NP	
	6	EP / EP / EPM / EP / EP / EP	P, NE, NP
<b>Synchronisation des cycles objectifs et subjectifs</b>	<b>Nombre de cycles</b>	<b>Synchronisation</b>	X
		Identique Différente	
	<b>Étape en cours</b>	<b>Synchronisation</b>	
		Identique Différente	

Après ce travail d'analyse des données. Nous allons croiser les résultats obtenus avec les données secondaires récoltées afin de comprendre l'effet des attributs des individus sur les résultats. Une analyse fine liant l'âge des individus au moment du ré-enclenchement de l'étape progression et du ré-enclenchement d'un nouveau cycle de carrière sera réalisée. L'objectif est de comprendre la position des seniors face à ces phénomènes.

Face au volume important de données à analyser au cours de notre analyse thématique, nous avons eu recours à l'outil informatique : nvivo 9. Ce logiciel est un outil d'analyse de données qualitatives. Nos documents ont donc été traités à l'aide de nvivo 9 en respectant notre stratégie d'analyse des données, nos règles de codage et notre construction des catégories tels que présentés ci-dessous.



Notre méthodologie d'analyse des données présentée, nous allons nous intéresser à la question de la validité de notre recherche.

### **3.2.4. Fiabilité, validité interne et externe**

#### **3.2.4.1. Fiabilité de la recherche**

La fiabilité de la recherche « *consiste à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents* » (Drucker-Godard et al., 2007, p. 281). Nous devons décrire très précisément les différentes étapes de notre recherche relatives au choix du terrain, au recueil et à l'analyse des données et, enfin, aux différents moyens utilisés pour contrôler notre influence sur le terrain. Au cours de ce chapitre, nous avons présenté et justifié chacune de nos étapes de recherche. Surtout, nous avons insisté sur la manière dont nous avons construit et mené les entretiens. Nous avons expliqué le contenu de cet entretien et proposé le guide suivi (Drucker-Godard et al., 2007). Afin de contrôler notre influence sur le terrain, nous avons suivi les préconisations de Miles et Huberman (2003, p. 477). Ces auteurs suggèrent de présenter clairement le cadre de l'étude aux répondants. Nous avons, à chaque début d'entretien, expliqué les objectifs de notre étude. Notre démarche ayant également des objectifs propres à l'organisation, nous avons « *utilisé des mesures discrètes dans la mesure du possible* » (Miles et Huberman, 2003, p. 479). De plus, étant complètement intégré à l'équipe des ressources humaines, nous avons été acceptés par les répondants. Le fait d'avoir à la fois proposé de faire participer les seniors de l'entreprise et expliqué le pourquoi de cette étude nous a permis de ne pas être « *boycotté* » ni d'être considéré comme « *un espion, un voyeur ou un enquiquineur* » (Miles et Huberman, 2003, p. 478). Nous avons, également, tenu à contrôler les effets du site sur le chercheur. Le nombre de personnes interrogées, de statuts, métiers, sites différents nous a permis de limiter ces effets. Aussi, nous avons tenu un journal de bord et récolté de la documentation interne ce qui nous a permis de croiser et vérifier les données apportées par les répondants. Nous ne nous sommes donc pas uniquement reposés sur les réponses des personnes interrogées pour comprendre le contexte (Miles et Huberman, 2003). La fiabilité de notre recherche peut reposer également sur un double codage (Huberman et Miles, 1991). Il s'agit en effet de faire coder une partie des données par un

autre chercheur qui a un dictionnaire des thèmes identiques à celui utilisé par le chercheur. Afin de confirmer la méthodologie suivie, nous avons montré et fait valider nos données, ainsi les dictionnaires des thèmes et résultats par notre directeur de thèse.

#### **3.2.4.2. Validité interne**

« *La validité réfère à la préoccupation du chercheur de produire des résultats qui contribuent à mieux comprendre une réalité, un phénomène* » (Hlady Rispal, 2002, p. 101). Elle est « *la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés* » (Wacheux, 1996, p. 266).

« *La reconnaissance de l'étude de cas repose principalement sur la forte validité interne de ses résultats* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 38). Cette forte validité interne est liée à la place du chercheur au plus près de la réalité. Selon Yin (2003), une étude de cas exige une inférence à chaque fois qu'un événement ne peut pas être observable. « *C'est donc sur la base d'interviews et d'analyses documentaires que le chercheur va "inférer" qu'un événement particulier résulte d'événements antérieurs* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 40). En choisissant une posture de participant observateur, nous avons été au plus près de la réalité. Nous avons étudié notre objet de recherche à travers de multiples sources provenant du cas lui-même. L'acceptation interne, la complétude et la saturation sont des critères de validité d'une recherche qualitative pour Mucchielli (1994, p. 111).

L'acceptation interne est le fait de se faire accepter par son terrain d'étude sans entraîner des modifications de comportements. Dès notre entrée sur le terrain, nous avons été tout particulièrement à l'aise avec notre équipe de travail. Nous sommes devenus, en peu de temps, un acteur à part entière du service des ressources humaines. Comme le révèle le journal de bord, et comme le révèle également la partie de présentation de notre mission, nous avons été proches des acteurs clés de l'organisation. Notre présence n'a pas du tout eu pour effet de contenir les comportements des acteurs. Cette situation nous a permis une crédibilité importante lorsque nous avons décidé de mener nos entretiens dans le cadre de notre recherche.

La complétude est le fait de recueillir des informations complètes permettant au lecteur une compréhension globale de notre travail de recherche. La quantité de nos techniques de recueil

des données : entretiens, journal de bord, documents internes, et la qualité de ces derniers permettent d'avoir une vision intégrale de notre étude.

Et, enfin, la saturation est un critère que nous avons déjà mentionné. Nous nous sommes rendus compte qu'à compter du 45<sup>e</sup> entretien, aucun élément nouveau n'apparaissait. Nous avons donc atteint la phase de saturation de récolte des données par rapport à notre objet de recherche.

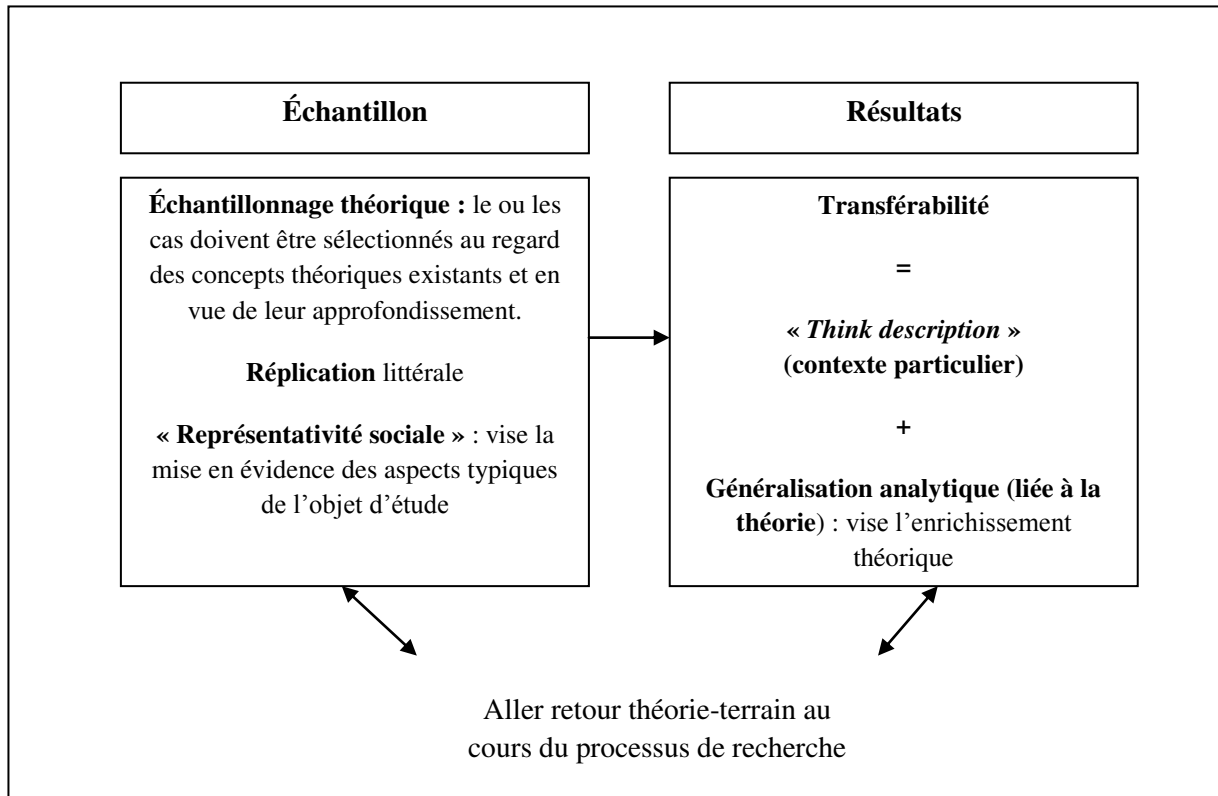
Toujours dans l'objectif de vérifier la validité interne d'une recherche qualitative, le chercheur doit s'assurer « *d'une part, des résultats "justes", "authentiques" et "plausibles" par rapport au(x) terrain(s) d'étude, d'autre part, des résultats liés à une théorie antérieure ou émergent.* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 40). Pour Mucchielli (1994, p. 111), il s'agit du critère de cohérence interne. L'étude détaillée du contexte de notre cas nous a permis de comprendre les spécificités de notre terrain d'étude. Les parcours de carrière et incidents critiques de carrière « racontés » par les répondants et analysés par nos soins, nous semblent cohérents, justes, authentiques et plausibles par rapport à l'histoire de l'organisation sélectionnée. C'est le rapprochement avec les théories sur les étapes de carrière qui nous permettra ensuite d'évaluer la « *justesse* », l'« *authenticité* » et la « *plausibilité* » de nos résultats.

### **3.2.4.3. Validité externe**

En revanche, la validité externe de l'étude de cas est présentée comme une limite majeure car le chercheur se « *réfère à l'étude d'un contexte particulier* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 41). Selon Yin (2003), la validité externe est liée à la généralisation des résultats. Cette généralisation peut être de type statistique ou analytique. La généralisation statistique nécessite un échantillonnage probabiliste et jugé représentatif d'une population, ce qui n'est pas le cas dans les recherches qualitatives (Ayerbe et Missonier, 2007). La généralisation analytique repose sur un échantillonnage théorique. Yin (2003b) indique que le chercheur est intéressé avant tout par la portée de ses résultats. Il recherche l'enrichissement théorique. « *La recherche peut se limiter à peu, voire à un seul cas* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 42). « *Le cas permet la mise à jour de phénomènes, de processus dont la compréhension enrichit la théorie. La validité externe de l'étude de cas ne vise donc pas une généralisation statistique*

mais une *généralisation analytique* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 42). Pour assurer cette généralisation, il faut répondre aux questions de la représentativité et de la transférabilité. Les fondements de la validité externe de la recherche qualitative sont illustrés dans le tableau suivant (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 47) :

Tableau 39 : Les fondements de la validité externe de la recherche qualitative (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 47).



« Plus le niveau de conceptualisation est élevé, plus la transférabilité est possible et plus la généralisation peut être atteinte. » (Ayerbe et Missonier 2007, p. 44). Pour atteindre ce niveau de conceptualisation, il faut répondre à un double défi : la généralisation à la théorie existante et la généralisation à un contexte particulier.

Concernant le premier défi, les auteurs conseillent de sélectionner le cas par rapport au cadre théorique construit. La « *représentativité sociale* » du cas est visée. « *On n'étudie pas un cas mais les phénomènes et processus qu'il permet de mettre en évidence* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 44). Dans la justification de notre cas, nous avons fait le lien entre les théories mobilisées et le choix de notre terrain. Nous avons sélectionné notre terrain car il nous permettait de mener une recherche sur les carrières en ayant une posture idéale de participant

observateur. Par ailleurs, Yin (2003) insiste sur l'importance de la construction théorique. Elle doit s'inscrire dans une logique de répliation. « *Deux types de répliation sont distingués : la répliation littérale et la répliation théorique. La répliation littérale vise le renforcement, la vérification : des résultats similaires sont attendus. Dans la répliation théorique, des cas sont sélectionnés car, selon la théorie, ils devraient conduire à des résultats différents* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 46). Nous avons, au cours de notre revue de littérature, construit un cadre théorique riche « *qui a pour vocation de prendre en considération toutes les conditions dans lesquelles le phénomène particulier étudié est susceptible d'apparaître* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 46). Nous nous situons donc dans une logique de répliation littérale. Ce cadre théorique fort permettra de généraliser les résultats à de nouveaux cas (Yin 2003b). L'enrichissement théorique est donc visé. Nous reviendrons sur l'apport de nos résultats à la théorie existante. Pour le deuxième défi de généralisation à un contexte particulier, Geertz (1973, cité par Ayerbe et Missonier, 2007, p. 45) propose de construire une « *description profonde* » du cas. Il s'agit de détailler le contexte du cas sélectionné afin de fournir « *les données nécessaires pour juger de la possible transférabilité des résultats à d'autres milieux* » (Guba et Lincoln, 1994 ; Ayerbe et Missonier, 2007, p. 45). À travers notre observation participante, la rédaction de notre journal de bord, les entretiens, et l'étude de la documentation interne, nous avons construit une présentation de notre cas extrêmement détaillée. Nous avons croisé différentes sources et méthodes de collecte de données. Surtout, notre position de participant observateur a permis une description au plus près de la réalité de notre cas.

« *La validité externe d'une recherche qualitative dépend également de la manière de réduire et d'analyser les données collectées* » (Drucker-Godard et al., 2007, p. 292). Huberman et Miles (2003, p. 317) conseillent de standardiser les données « *à l'intérieur d'un cas donné, au moyen de modes identiques de présentation de segments de données, codées de façon identique* ». Les auteurs proposent « *des schémas d'ensemble, formats récapitulatifs et matrices* » comme « *instruments de condensation de données* ». (p. 317). Nous avons été vigilants sur l'analyse de nos données en proposant des schémas et tableaux de synthèse de même format.

Pour nous assurer de la validité interne et externe de notre recherche, nous nous sommes reposés sur un cadre théorique riche. La littérature sur les carrières, en particulier sur les étapes de carrière, nous a permis d'élaborer un cadre conceptuel sur lequel nous nous sommes appuyés pour sélectionner notre cas. Celui-ci a été choisi de manière à ce que nous puissions

étudier le phénomène souhaité. Nous avons visé la généralisation analytique, c'est-à-dire l'enrichissement théorique. En détaillant notre cas au plus proche de la réalité, nous avons également recherché la généralisation à un contexte particulier. Dans le même temps, nous nous sommes attachés à respecter les principes d'auteurs comme Mucchielli (1994), Wacheux (1996), Hlady Rispal (2002), ou encore Ayerbe et Missonier (2007) au cours de notre démarche de recherche, et ce afin de consolider la validité interne de nos résultats. La validité de notre recherche par entretien a aussi été vérifiée en prenant en compte les conseils de Demers (2003).

## CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Nous avons présenté, tout au long de cette deuxième partie, notre méthodologie de recherche. Dans le chapitre 1, nous avons expliqué notre recours à la démarche qualitative et nous avons défini notre objet de recherche : « *Quelle est la structuration du cycle de carrière objectif et du cycle de carrière subjectif ?* ». Celle-ci a nécessité une étude au plus proche de la réalité, nous avons donc choisi la méthode des cas. « *Les études de cas constituent une voie privilégiée d'investigation en ce qu'elles autorisent des analyses fines en termes de processus et qu'elles permettent d'aboutir à des modèles théoriques à la fois plus intégrateurs et dont la portée réelle peut être mieux cernée* » (De La Ville, 2000, p. 74). Le choix de notre terrain a été justifié en nous appuyant sur les critères de sélection d'un cas (Hlady Rispal, 2002). Nous avons, ensuite, présenté de manière détaillée l'organisation choisie : Worldwide Express France. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur la documentation interne mais aussi sur notre journal de bord tenu quotidiennement. Leader sur le secteur du transport, cette organisation a dû faire face au rachat par la Deutsche Post et à des fusions avec Danzas et Ducros en France. Le groupe a subi de nombreuses réorganisations depuis 2002. Le contexte stratégique et social de cette organisation au moment de notre intervention a été, ensuite, présenté. Une restructuration entraînant des licenciements économiques était en préparation ainsi qu'une vente de l'activité Messagerie comptant plus de 4 500 salariés. Suite à notre intégration à ce groupe, nous sommes intervenus sur le projet « emploi des seniors ». Peu à peu, nous sommes devenus chef de ce projet, et nous avons mené l'ensemble des étapes aboutissant à un plan d'action seniors envoyé à la direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle en janvier 2010. Dans le cadre de cette mission, nous avons mené notre recherche qualitative auprès des seniors de cette entreprise, afin de répondre à notre objet de recherche.

Le chapitre 2 présente les méthodologies de collecte et d'analyse des données utilisées. Pour la collecte des données, nous nous sommes appuyés sur une position de participant observateur. Ce positionnement permet de disposer « *d'un plus grand degré de liberté pour mener ses investigations* » (Baumard et al., 2007, p. 245). Dans le même temps, nous avons récolté de la documentation interne et tenu un journal de bord. Notre recherche qualitative repose sur des entretiens fondés sur la technique des récits de vie menés auprès des seniors de cette organisation. Nous avons présenté la manière dont nous avons construit notre échantillon

de 50 individus âgés de 45 à 57 ans. Ces individus nous ont « raconté » leurs carrières. La deuxième partie de ce chapitre est consacrée à la méthodologie d'analyse des données employée. Nous avons choisi la méthodologie d'analyse thématique de contenu (Bardin, 2007). « *L'analyse thématique a deux fonctions principales : une fonction de repérage et une fonction de documentation. La première fonction concerne le travail de saisie de l'ensemble des thèmes d'un corpus. La tâche est de relever tous les thèmes pertinents, en lien avec les objectifs de la recherche, à l'intérieur du matériau de l'étude. La deuxième fonction va plus loin et concerne la capacité de documenter l'importance de certains thèmes au sein de l'ensemble thématique, donc de relever des récurrences, des regroupements, etc.* » (Paille et Muchielli, 2005, p. 162). L'unité d'analyse retenue pour le codage est le paragraphe : « *un ou des paragraphes supposés révéler un événement, un incident ou encore une caractéristique du contexte étudié. Le paragraphe est ainsi l'unité d'analyse privilégiée dans l'analyse de cas* » (Allard-Poesi, 2003, p. 255). Nous avons, ensuite, défini notre mode de construction des catégories. Un codage de premier niveau ou « *codage descriptif* » (Huberman et Miles, 1991, p. 97) est envisagé. Ce codage de premier niveau cherche d'une part à décrire la structuration des cycles de carrière objectifs et subjectifs, et d'autre part à identifier les incidents critiques de carrière. Un codage de second niveau, en construisant des « *méta-catégories* » est proposé. Ce type de codage « *appelé "codage thématique" par Huberman et Miles (1991, p. 117), ou "codage axiale" par Strauss et Corbin (1990, p. 96), regroupe et classe les catégories descriptives initialement développées en catégories supérieures dites "méta-catégories"* » (Allard-Poesi, 2003, p. 266). Ces catégories permettent de mettre en évidence des phénomènes récurrents, des causes/explications ou des relations interpersonnelles (Allard-Poesi, 2003). Ce codage de second niveau sera utilisé pour distinguer les récurrences :

- des carrières mono-cyclique et multi-cycliques,
- d'incidents critiques de carrière permettant d'expliquer le ré-enclenchement d'une nouvelle étape de progression ou de déclin, ou d'un nouveau cycle de carrière objectif ou subjectif.

Il permettra aussi d'analyser la synchronisation des cycles de carrière objectifs et subjectifs.

Ces codages sont permis par l'élaboration de dictionnaires thématiques. Ceux-ci sont présentés au cours de ce chapitre avec des précisions concernant leurs constructions : « a priori » ou « a posteriori ». Enfin, nous avons terminé cette partie en présentant les critères de fiabilité, de validité interne et externe de notre recherche. Nous reviendrons d'ailleurs sur la



validité de notre recherche lorsque nous aborderons l'apport de nos résultats à la théorie des carrières. Nous retenons que la confirmation externe de notre étude repose sur l'acceptation de notre recherche par la communauté scientifique (Mucchielli, 1994, p. 111).

Nous allons présenter, maintenant, l'analyse de nos données et nos résultats.

---

## **PARTIE 3 - ANALYSE DES DONNEES ET RESULTATS**

---

---

CHAPITRE 1 – DES INCIDENTS CRITIQUES DE CARRIERE COMME ELEMENTS DECLENCHEURS

---

CHAPITRE 2 – STRUCTURATION DU CYCLE DE CARRIERE OBJECTIF ET DU CYCLE DE CARRIERE SUBJECTIF

---

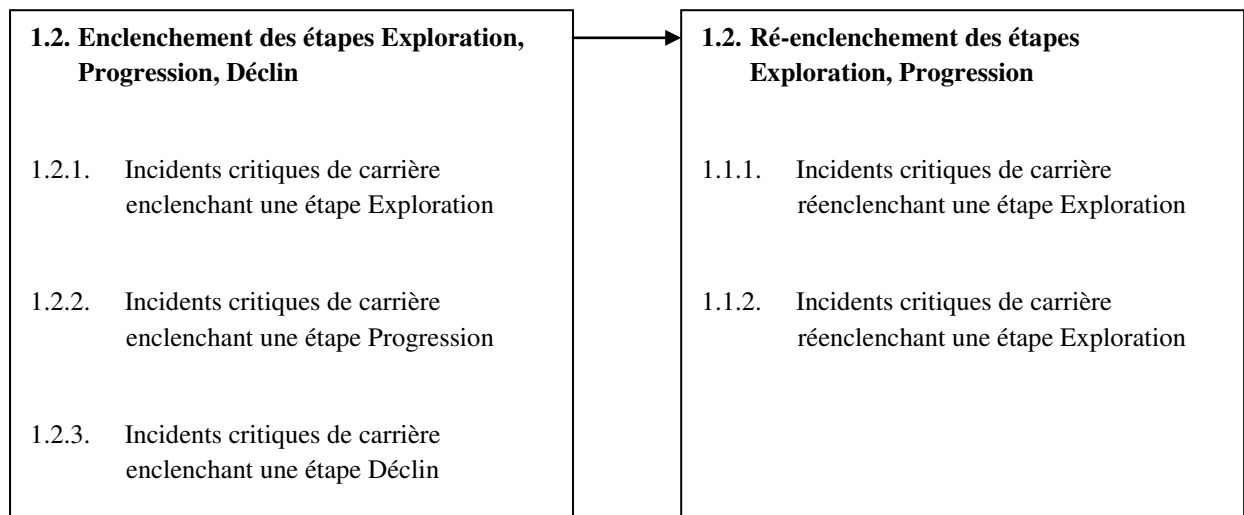
CHAPITRE 3 – CARRIERES OBJECTIVE ET SUBJECTIVE EN FONCTION DES ATTRIBUTS DES INDIVIDUS

---



# CHAPITRE 1 - DES INCIDENTS CRITIQUES DE CARRIÈRE COMME ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS

---





## **INTRODUCTION DU CHAPITRE 1**

Nous allons, dans ce premier chapitre, exposer nos données et résultats concernant les incidents critiques de carrière que nous avons identifiés comme éléments déclencheurs d'une étape de carrière. Pour rappel, en ce qui nous concerne, un incident critique de carrière est un événement perçu par l'individu comme ayant influé sur sa carrière. Cet événement doit être « subi » et « non contrôlé » par l'individu. Dans un premier temps, nous allons analyser nos données et mettre en évidence les incidents critiques de carrière permettant d'enclencher les étapes Exploration, Progression et Déclin. Nous n'avons identifié aucun incident critique enclenchant une étape Maintien. Dans un second temps, nous allons repérer les incidents critiques de carrière permettant à l'individu de réenclencher une étape Exploration, autrement dit de réenclencher un nouveau cycle de carrière et de réenclencher une nouvelle étape Progression au sein d'un même cycle ou d'un cycle nouveau. Nous concluons par une synthèse des incidents critiques de carrière « positifs » permettant à l'individu de réenclencher une nouvelle « partie de carrière ».

## 1.1. ENCLENCHEMENT DES ETAPES EXPLORATION, PROGRESSION, DECLIN

### 1.1.1. Incidents critiques enclenchant une étape Exploration

La majorité des personnes (46) interrogées déclarent être entrées sur le marché du travail par choix :

- suite à leurs études,
- après un stage réussi,
- pour obtenir une autonomie financière.

Quatre individus ont enclenché une étape Exploration suite à un incident critique de carrière. Nous en retrouvons de trois types. Elles sont, toutes trois, des incidents critiques individuels.

#### INCIDENTS CRITIQUES « INDIVIDUELS »

##### → Besoins financiers – Mobilité (Arrivée en France)

Victor F.	« Je me vois retourner en Guadeloupe. Je suis venu ici à 21 ans avec mes parents. »
-----------	---

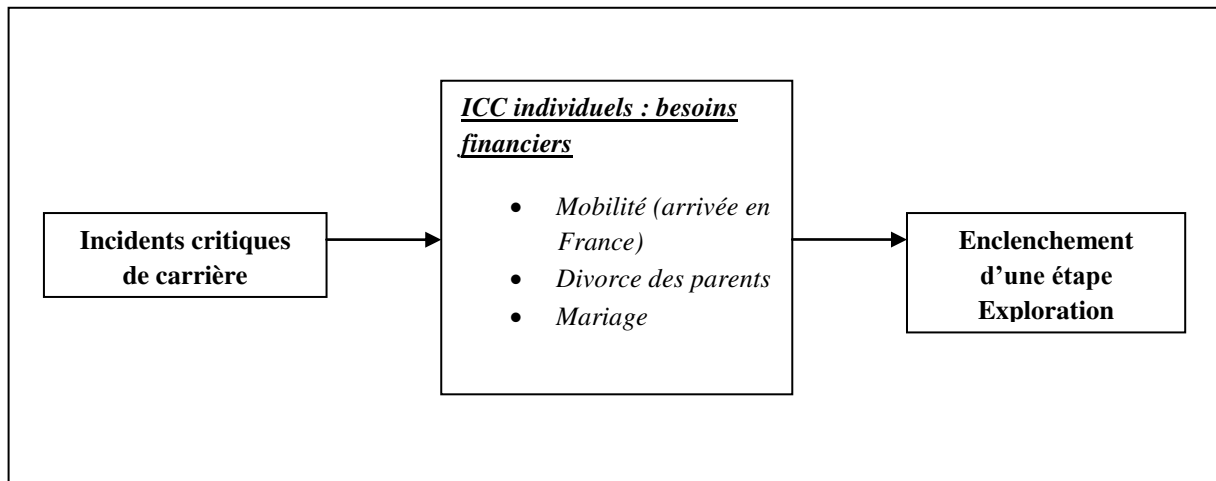
##### → Besoins financiers - Divorce des parents

Charles B.	« La vie a fait que mes parents ont divorcé. Mon père est parti avec la secrétaire... comme mes parents ont divorcé, et ma mère n'avait pas de travail et qu'il y avait besoin d'argent, il a fallu que je travaille tout de suite, je suis entré dans une entreprise de transport. »
Éric L.	« J'avais une formation littéraire. En fait, avec les soucis de mes parents, j'ai arrêté au bac, mais j'aurais aimé continuer mais mes parents se sont séparés. Puis, après, il a fallu manger. »

##### → Besoins financiers - Mariage

Patricia D.	« Je n'ai pas le bac. Je me suis marié et j'ai eu besoin de travailler rapidement donc j'ai arrêté mes études. »
-------------	--

Schéma 9 : Incidents critiques de carrière (ICC) enclenchant une étape Exploration



Des incidents critiques de carrière liés à des événements personnels peuvent précipiter l'entrée sur le marché du travail de l'individu. Dans les trois cas, l'individu a dû quitter ses études de manière anticipée pour pouvoir répondre aux besoins financiers de sa famille. Nous relevons donc trois types d'incidents critiques de carrière enclenchant une étape Exploration :

- **Mobilité (arrivée en France) :** l'individu doit arrêter ses études pour suivre ses parents dans leur voyage vers la France. Il doit alors travailler rapidement pour répondre aux besoins de sa famille.
- **Divorce des parents :** les parents de l'individu divorcent, l'individu se retrouve avec l'un de ses deux parents. Il doit, alors, travailler rapidement pour répondre à ses besoins.
- **Mariage :** l'individu se marie et doit travailler rapidement pour répondre aux besoins de sa famille.



### **1.1.2. Incidents critiques de carrière enclenchant une étape Progression**

Plusieurs personnes interrogées ont évolué vers une étape Progression par choix (candidature). D'autres individus ont enclenché une étape Progression suite à un incident critique de carrière. Nous en retrouvons deux types : des incidents critiques « individuels » et « organisationnels ».

#### **INCIDENTS CRITIQUES DE CARRIÈRE « INDIVIDUELS »**

##### **→ Appel de l'ancien manager**

Thierry L.	<i>« Après j'ai voulu voir une autre entreprise, mais j'ai surtout voulu suivre mon directeur financier... qui a changé de société... qui est parti dans un groupe qui s'appelait Devos, qui était en pleine construction, j'ai fait un appel du pied, il était intéressé, il m'a fait venir à Devos ce qui était pour moi une reconnaissance du parcours effectué. »</i>
Christiane G.	<i>« Ce directeur national a, au bout de deux ans, quitté l'entreprise, il a été sollicité par Danzas, il m'avait dit, si j'ai une opportunité, je t'appellerai, donc en mars 1989, il m'a appelé. »</i>

##### **→ Appel du réseau**

Kathleen H.	<i>« C'était mon responsable d'OsséFrance qui m'a fait rentrer chez WORLDWIDE, j'ai eu beaucoup de chance de pouvoir rentrer comme ça, j'ai juste envoyé une carte de vœux à un ancien responsable pour lui dire que je suis de retour en France, et il m'a appelé pas longtemps après, je suis venu le rencontrer et j'ai démarré dans la semaine d'après... »</i>
Roger L.	<i>« En fait je connaissais quelqu'un qui était parti de Prost pour venir chez Ducros, je suis rentré en mars 1996... »</i>

## INCIDENTS CRITIQUES DE CARRIÈRE « ORGANISATIONNELS »

### → Proposition de la hiérarchie

Fabrice H.	« Au account desk, c'était très rapide, j'y étais depuis un an et on m'a demandé si je voulais devenir responsable, j'ai accepté. »
Roger L.	« De là, ils ont eu besoin d'un gars, parce qu'à l'époque, il y avait encore les frontières, pour faire les déclarations en douane, et ils ont eu besoin de ce qu'on appelle un commis en douane. »
Pascal G.	« Ensuite, on m'a proposé le poste de brigadier de quai. »
Xavier P.	« Après 4 ans, ils m'ont fait évoluer en tant que responsable rh. »
Philippe L.	« On m'a proposé une promotion, je suis parti au camionnage, j'étais chef de secteur. »
Thierry K.	« À chaque fois, j'évoluais car on me proposait de plus en plus de responsabilités. »
Henri C.	« Il m'a proposé le poste de responsable de quai à Bonneuil. J'y suis resté 2 ans. »
Marylène K.	« J'ai été nommé responsable d'achat à un moment donné. »
Charles B.	« On m'a proposé de travailler à la direction de la production du gros bâtiment de l'Île-de-France. »
Kathleen H.	« J'ai eu beaucoup de chance de tomber sur des patrons qui font qu'ils élargissent énormément mes missions. »

### → Changement de manager

Xavier P.	« Oui, complètement, je ne supporte pas les organisations que l'on m'impose, je choisis mes patrons, et lorsqu'on me les change sans demander mon avis, ça me plaît pas, je m'en vais, je n'attends pas qu'on me demande de partir... »
-----------	---

### → Création de service

Fabrice H.	« Il y avait le service relation clientèle qui était un nouveau service, c'était donc un sacré challenge, j'ai mis en forme, complètement structuré le service... »
Michel D.	« Là ont commencé à se développer de nouveaux services. »
Patrice B.	« Parce que la boîte n'était pas celle qui est aujourd'hui, parce qu'à l'époque, ton patron te disait, tiens, il faut ouvrir ça, tu avais complètement carte blanche. » « Il y a eu des réclamations parce qu'il y a des choses qui se passaient pas bien, et donc il a fallu créer un service après-vente, ce que j'ai fait, j'étais responsable du service après-vente. » « Il fallait classer ces trucs là... car il n'y avait pas d'informatique suite à ça, on s'est

	<i>aperçu qu'il y avait besoin d'un service commande... on s'est dit que ça serait bien de centraliser les commandes, donc on a créé le service réservation, je l'ai fait aussi (rire). »</i>
--	---

→ **Départ à la retraite du manager**

Gilles B.	<i>« Le gars partait à la retraite, ils m'ont dit, tiens va voir, essayes de voir comment ça marche, et tu nous dis, si ça va se faire, t'es commercial, va voir un peu, oué c'est pas mal, il y aurait ça à faire, écoutes, vas y si ça t'intéresse et voilà. »</i>
Victor F.	<i>« Ils m'ont fait passer sur le poste de brigadier de quai car le gars était parti à la retraite. »</i>

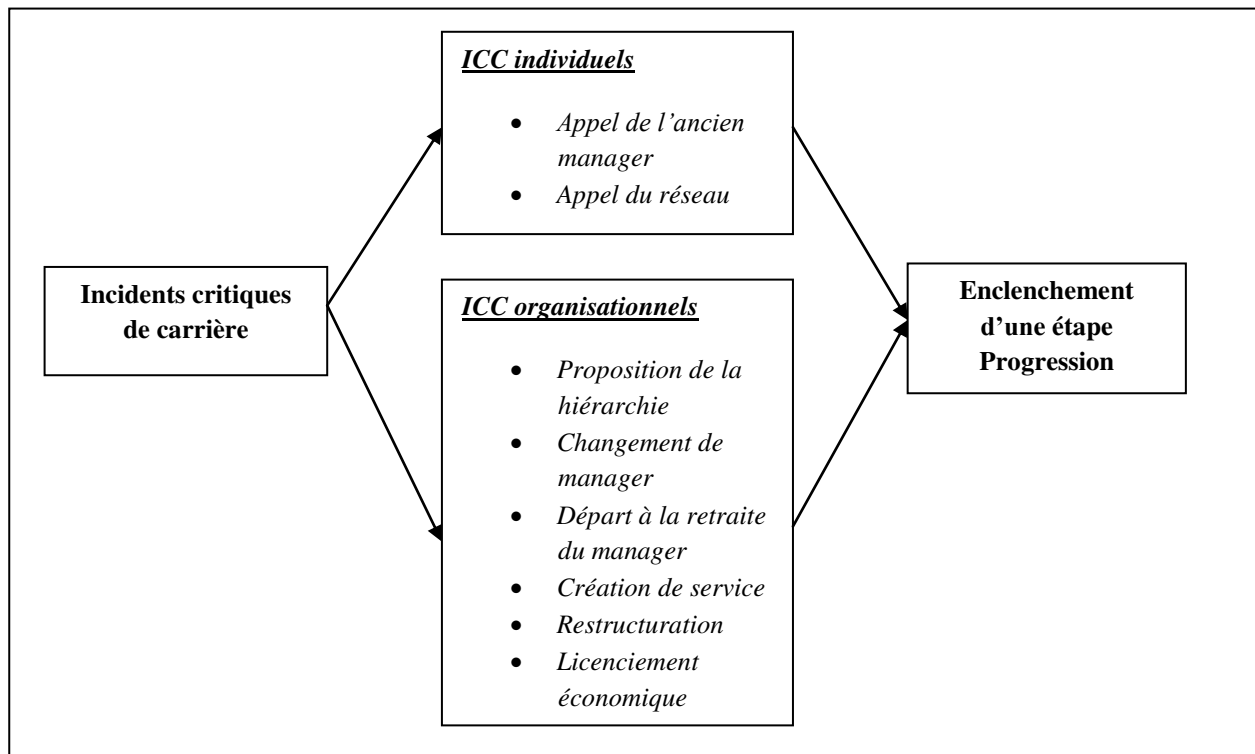
→ **Licenciement économique**

Thierry L.	<i>« En décembre 92, la société a fermé. J'ai dû retrouver un nouveau poste. »</i>
------------	--

→ **Restructuration**

Patricia D.	<i>« Fuste après, Sertram se faisait racheter par messagerie industrielle... donc en fait je n'ai pas vraiment changé de société... j'étais l'assistante du directeur commercial, du PDG... » « Après on s'est fait racheté par Sernadis... en fait j'étais secrétaire de direction... Sernadis était une société beaucoup plus importante au niveau de l'effectif, donc j'ai été rattachée à l'administration des ventes, on m'a proposé ce poste par rapport à la restructuration... » « Après le rachat de Ducros, le service était supprimé car l'administration des ventes se faisait à Marseille chez Ducros, je ne voulais pas suivre donc j'ai fait des démarches pour revenir au secrétariat de direction... »</i>
-------------	---

Schéma 10 : Incidents critiques de carrière enclenchant une étape Progression



Les incidents critiques de carrière permettant à l'individu d'enclencher une étape Progression sont :

→ Pour les incidents critiques de carrière individuels :

- L'appel de l'ancien manager : l'individu est contacté par son ancien manager afin qu'il le rejoigne au sein de son service ou de son entreprise.
- L'appel du réseau : par les membres de son réseau, l'individu se voit offrir une opportunité d'évolution.

→ Pour les incidents critiques de carrière organisationnels :

- La proposition de la hiérarchie : le ou les supérieurs hiérarchiques de l'individu lui proposent une évolution.
- Le changement de manager : lorsque le manager de l'individu est changé, il peut se voir offrir une évolution hiérarchique ou un enrichissement du contenu de ses missions.

- Le départ à la retraite du manager : lorsque le manager décide de partir à la retraite, l'individu peut profiter de ce départ pour prendre sa place.
- La création de service : le développement de l'entreprise peut entraîner la création de nouveaux services. L'individu peut profiter de ce développement afin de prendre de nouvelles responsabilités.
- La restructuration d'entreprise : lors d'une restructuration d'entreprise, l'individu peut saisir de nouvelles opportunités et ainsi obtenir une évolution.
- Le licenciement économique : lorsque l'individu se fait licencier, il peut retrouver un nouvel emploi lui permettant d'évoluer.

### **1.1.3. Incidents critiques de carrière enclenchant une étape Déclin**

La quasi totalité des individus interrogés ont enclenché une étape Déclin à la suite d'un incident critique de carrière. Un seul individu a régressé hiérarchiquement suite à sa demande.

---

*« Par contre ça ne me plaisait pas, on m'a proposé le poste et là ça me plaisait pas, c'est un poste fonctionnel, je suis reparti vers un poste d'agence, je suis redescendu » (Gilles B.).*

---

Les incidents critiques de carrière identifiés sont de deux types : individuel et organisationnel.

### **INCIDENTS CRITIQUES DE CARRIÈRE INDIVIDUELS**

#### **→ Âge de l'individu**

François G.	<p><i>« Maintenant je suis vieux, je suis à un âge où je commence à regarder la sortie, j'ai quand même 58 ans, peut-être encore un an ou deux et après je vais arrêter »</i></p> <p><i>« Maintenant à 58 ans je n'aspire pas à progresser encore plus, tu sais, il y a des contraintes familiales, il y a un tas de choses, il y a aussi qu'on a pas la même niaque à l'âge que j'ai même si je fais encore le boulot... »</i></p>
Patrice B.	<p><i>« Je pense que, depuis 6-7 ans, ils pensent que je suis en fin de carrière, je ne suis plus au top, parce qu'avant je pouvais aller en formation, à des forums, à des meetings, en technique. »</i></p>

→ **Conflit avec le manager**

Jean-Claude R.	« Après je me suis engueulé avec M. C. qui était l'ancien PDG, là, sur ce coup-là j'ai pas été malin, il était directeur commercial à cette époque-là après il est passé PDG, on était pas très d'accord, et là je suis parti sur une création de poste, ils créent des key account manager. »
Charles B.	« Ça s'est pas trop bien passé à cause des rapports avec la hiérarchie. Je suis redescendu à un poste de production administrative. »

→ **Maladie**

Éric L.	« J'ai eu un accident vasculo-cérébral, assez grave, ici au boulot, en 2007 je pense, j'étais à l'hôpital j'y suis resté un mois aux urgences, il ne savait pas ce que j'avais, j'étais handicapé, quand tu me vois aujourd'hui... ça s'est pas fait comme ça... je ne pouvais pas marcher, ni bouger, ni parler, ils se sont aperçus que j'avais un problème au cœur, une malformation. »
Viviane C.	« À la suite de ça, j'ai eu un très gros souci de santé, j'ai dû tout arrêter pendant 8 mois, j'ai eu une intervention assez lourde au niveau de la colonne vertébrale. »

**INCIDENTS CRITIQUES DE CARRIÈRE ORGANISATIONNELS**

→ **Décès du manager**

Marina L.	« Ça s'est arrêté parce que mon patron est décédé, il y a eu une guerre de pouvoirs, et j'ai été mise sur la touche. Ils m'ont donné un poste moins important, j'ai tout perdu. »
-----------	---

→ **Arrivée d'un nouveau manager**

Henri C.	« Ensuite, un nouveau directeur est arrivé, il ne voulait que des responsables avec des diplômes. Je suis redescendu sur mon poste de chauffeur. »
Marylène K.	« Après l'arrivée du nouveau patron, ça a été difficile. Moi, n'ayant pas le diplôme, il faut un diplôme d'acheteur, je me suis trouvée, au bout d'un an et demi de poste, dans une situation difficile. »

→ **Perte d'un client**

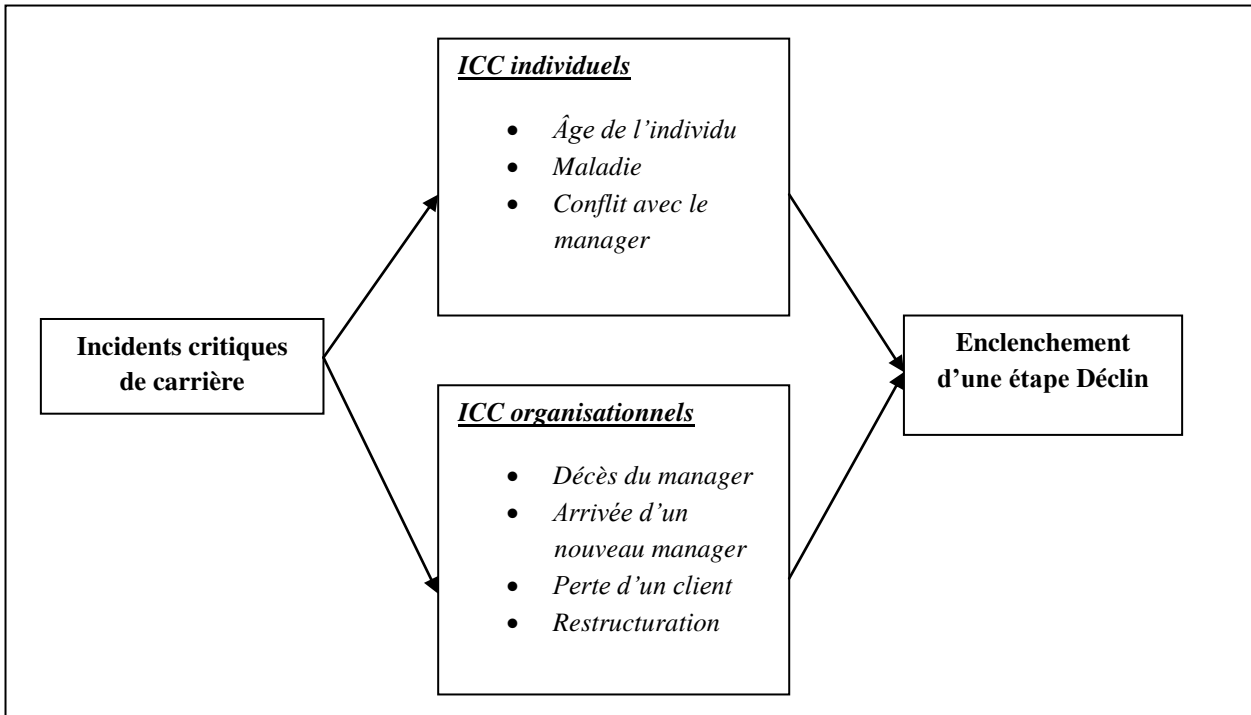
Xavier V.	« <i>Lorsqu'on a perdu le client, l'entrepôt a fermé. Mon patron m'a dit, soit on te licencie ou soit on va t'enlever ton titre de responsable, on va te mettre dans un autre entrepôt mais tu ne seras plus responsable. Tu seras plutôt administratif. Je l'ai quand même mal vécu. Avant j'étais reconnu par la société mais là j'étais reconnu pour un couillon. J'ai plutôt joué la carte de la sécurité parce je ne me voyais pas au chômage. »</i>
Zoubida F.	« <i>Après on a perdu le client... il y a eu un gros plan social en 2004 au niveau de WORLDWIDE, et l'agence a fermé, et moi j'ai voulu partir. »</i>

→ **Restructuration**

François G.	« <i>Il y a eu une décision de Bruxelles, une décision européenne, de rassembler toute la sûreté aéroportuaire à Bruxelles, et là c'était un peu inélégant de WORLDWIDE Bruxelles, mais bon, WORLDWIDE France n'y était pour rien, j'ai appris du jour au lendemain qu'une femme qui était très proche de Bruxelles reprenait la sûreté, et moi, je me retrouvais sans rien, en réalité c'était pas sans rien, car la femme s'est empressée de m'appeler à mon retour de vacances, écoutes François tu continues ton boulot comme auparavant, mais il n'y a que moi qui ai le titre de responsable sûreté, et là ça m'a mis un peu en colère, même très en colère. »</i>
Françoise D.	« <i>Je faisais parti du PSE de l'époque, je bougeais de Paris à ici, j'avais deux mois de réflexion, pour accepter ou refuser le poste, et ce qui s'est passé c'est que ces deux mois de réflexion je les ai passés avec le patron de l'équipe et pas avec l'équipe car à ce moment-là, l'équipe n'était pas créée... j'ai accepté le poste... par la suite ça s'est révélé ne pas être ce que j'attendais... »</i>
Joëlle S.	« <i>Après 2007, moi aussi je faisais parti du plan... moi, on m'avait promis, avec le PSE, que mon poste n'était pas touché, qu'on pouvait sauver mon poste en créant le service d'administration du personnel. »</i>
Thierry K.	« <i>Après, au niveau de la fusion, je suis descendu d'un niveau... J'ai été responsable d'une équipe de développement et là je suis programm manager. »</i>
Claude T.	« <i>Il y a eu une restructuration en 1996, je devais changer de poste et je suis redescendu. »</i>
Régis L.	« <i>Depuis 2003-2004 (fusion), mon poste était plus intéressant avant, maintenant on fait de la hotline, on résout les problèmes par téléphone... j'ai perdu en terme de contenu. »</i>
Patricia L.	« <i>Il y avait toujours des bouleversements, toujours des changements. Et puis, il y a un poste qui s'est libéré à l'infrastructure, et puis l'infrastructure ça ne m'intéresse pas tellement, je dois dire... et c'est là que j'ai commencé à faire des choses moins intéressantes... »</i>
Marie C.	« <i>Le scope s'est un peu rétréci, ce qui faut savoir c'est que Delphi a commencé à avoir des difficultés à partir de 2005-2006, le travail a été un peu moins intéressant... »</i>
Christiane G.	« <i>Puis en 1999, c'est la période où Danzas a été racheté... au bout d'un an, j'ai dit stop, j'en ai marre, ça m'apporte rien... j'ai dit, ça ne me branche pas trop, vous avez rien</i>

d'autre à me donner à faire ? Là franchement, c'est le ras de bol, le boulot ne m'intéresse plus. »

Schéma 11 : Incidents critiques de carrière enclenchant une étape Déclin



Les incidents critiques de carrière enclenchant une étape Déclin au cours d'un cycle de carrière sont :

→ Pour les incidents critiques de carrière individuels :

- L'âge de l'individu : l'organisation ou l'individu peuvent considérer qu'arrivé à un certain âge, il n'est plus possible d'assurer le même niveau de responsabilités.
- La maladie : lorsque l'individu est atteint d'une maladie, l'organisation, ou l'individu lui-même, peut décider de régresser hiérarchiquement ou de perdre en terme de contenu de poste.
- Le conflit avec le manager : lorsque l'individu entre en conflit avec son manager direct, l'organisation peut décider de le rétrograder.



→ Pour les incidents critiques de carrière organisationnels :

- Le décès du manager : lorsqu'un manager, avec qui l'individu a un lien fort, décède, l'individu peut se retrouver avec des responsabilités réduites.
- L'arrivée d'un nouveau manager : le niveau de poste de l'individu peut être revu à la baisse à l'arrivée d'un nouveau manager.
- La perte d'un client : lorsque l'individu fait partie d'un site où un client est perdu, son poste peut être adapté ou il peut se faire rétrograder.
- La restructuration d'entreprise : l'individu peut être contraint, par peur de se retrouver au chômage, d'accepter un poste moins important lors d'une restructuration d'entreprise.

## **1.2. RE-ENCLenchement DES ETAPES EXPLORATION, PROGRESSION**

### **1.2.1. Incidents critiques de carrière réenclenchant une étape Exploration**

Certaines personnes interrogées déclarent avoir réenclenché une nouvelle étape Exploration et donc avoir changé de cycle de carrière par choix (candidature).

D'autres ont changé de cycle de carrière suite à un incident critique de carrière. Nous en retrouvons deux types : des incidents critiques de carrière « individuels » et « organisationnels ».

## INCIDENTS CRITIQUES DE CARRIÈRE « INDIVIDUELS »

### → Âge de l'individu

Pascale J.	<i>« J'ai pris un congé parental entre 1998 et 2001, quand je suis revenu en 2001, on m'a dit que j'étais trop vieille pour faire ce métier, ce qui est déjà très intéressant (rire). »</i>
------------	---

### → Mobilité (Arrivée en France)

André D.	<i>« Je suis arrivé d'Inde en 1979. J'ai quitté la pêche pour venir travailler en France. »</i>
Maurice A.	<i>« Ensuite, je suis venu en France, j'ai trouvé un nouveau poste. J'ai quatre enfants, les enfants étaient encore petits quand on est arrivé. On s'est dit, on va les ramener ici, pour qu'ils fassent leurs études. »</i>
Nabil M.	<i>« Après, je suis venu en France, ce n'était pas un choix. J'avais ma famille là-bas, ma maison, mon travail et tout, et quand ça commençait à chauffer là-bas. C'était surtout pour ma femme, elle était enceinte et ça devenait de plus en plus dangereux en Algérie. »</i>

### → Maladie

Catherine R.	<i>« Ensuite, il y a 2 ans, j'ai eu ce cancer et là je reviens, depuis février, en mi-temps thérapeutique. Je travaille beaucoup moins, tout a évolué. »</i>
--------------	--

### → Maladie professionnelle

Régis L.	<i>« Lorsque j'étais en arrêt maladie professionnelle, ils voulaient que je démissionne, à l'époque la DRH voulait que je démissionne. Cela faisait cinq ans que j'étais dans la boîte, je n'avais pas envie de démissionner, si c'était pour partir, c'était pas à moi. J'ai donné cinq ans de ma vie, tu vois ce que je veux dire, démarcheur livreur, c'était un métier pénible. J'ai eu une maladie professionnelle par la Sécurité sociale, par la médecine du travail... j'estimais que WORLDWIDE me devait quelque chose. Après, l'opportunité, c'était l'ouverture de l'agence, il y a pas mal de postes qui ont été créés, j'ai saisi cette opportunité je suis parti là-dessus. »</i>
----------	---

## INCIDENTS CRITIQUES « ORGANISATIONNELS »

### → Création de service

Michel D.	<p>« Après le démarrage d'une nouvelle aventure, c'est le démarrage du gateway à Roissy, et là il fallait ouvrir le service avec les relations avec les douanes, et là j'ai passé un de mes premiers diplômes avec WORLDWIDE, c'est celui de déclarant en douane. »</p> <p>« Il y a encore un nouveau service qui démarre, c'était un truc nouveau à chaque fois, c'était ça qui était intéressant, on va développer le marché français par l'intermédiaire d'agents 2D. »</p> <p>« On est venu me chercher, parce qu'il se créait un nouveau service encore qui était au niveau des key account et des managers account. »</p> <p>« Là aussi, nouveau service, nouveau défi et là j'y suis resté assez longtemps. »</p>
Patrice B.	<p>« Elle vient me voir en me disant je viens de recevoir un dossier, ça concerne la technique, je sais que tu aimes bien, je sais pas de quoi ça parle, ils appellent ça l'ACD... automatic call distribution, c'est un distributeur automatique d'appels... ça vient de Bruxelles, j'ai pas le temps de le faire, Patrice si tu veux, prends-le, mets-le en place, tu as carte blanche, formes toi, fais ce que tu veux, mais je n'ai pas le temps de le faire... »</p>

### → Remplacement temporaire d'un collègue

Brigitte H.	<p>« J'étais assistante commerciale, à un moment, je gérais le manager de cette équipe et les vendeurs, et il y a une vendeuse qui est partie en congés maternité, et j'étais à l'époque provocatrice, comme je faisais le boulot par téléphone mais pas sur le terrain, j'ai proposé à mon Boss, moi je veux bien la remplacer sur le terrain, je connais tous les clients, je fais les offres, etc. donnez moi ma chance pendant 6 mois, si elle revient, tu la reprends, et si je fais l'affaire, tu m'offriras un autre poste, et on est parti comme ça... et j'ai tellement fait l'affaire qu'ils m'ont toujours gardé sur le terrain. »</p>
-------------	---

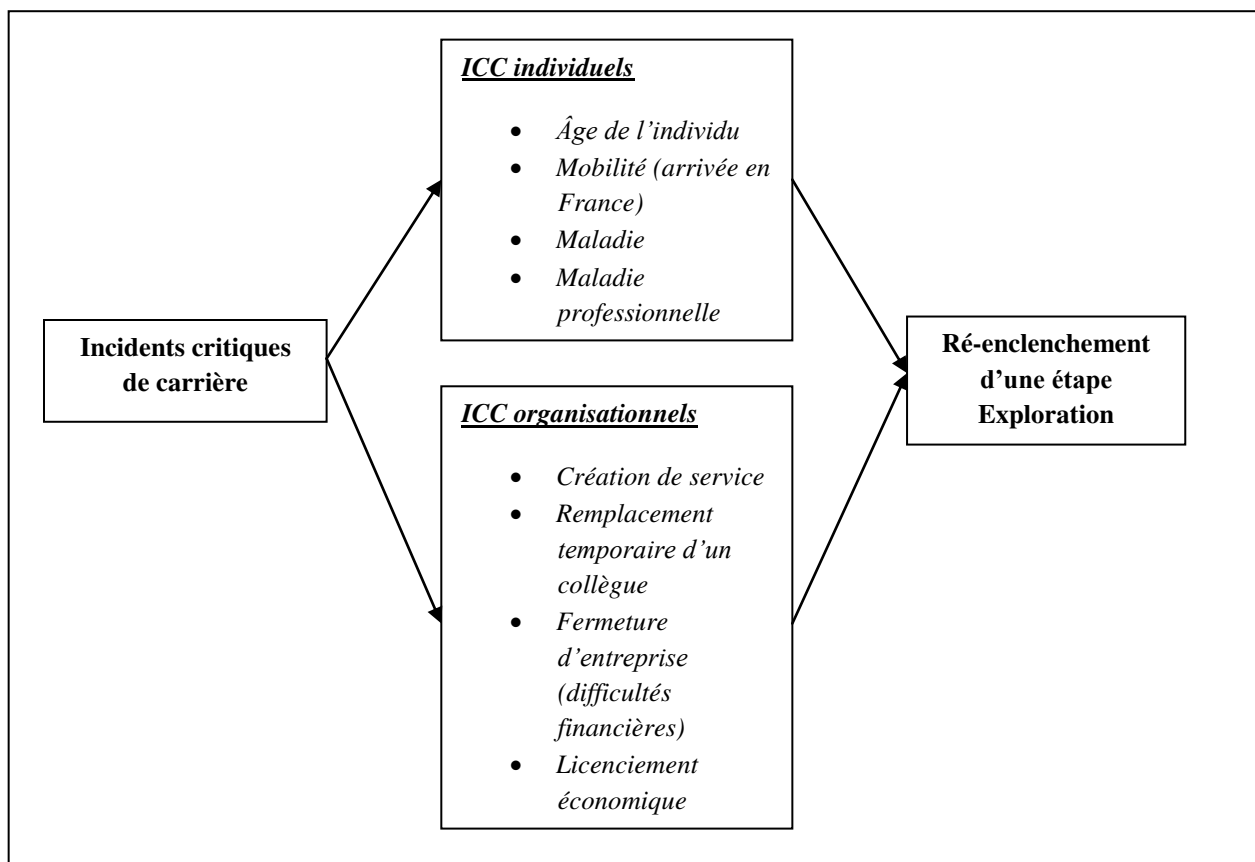
### → Fermeture d'entreprise (difficulté financière)

Thierry M.	<p>« Après j'ai fermé parce que j'ai ouvert cette entreprise sans argent avec un découvert, j'ai tenu cinq ans, mais le temps que je me fasse ma clientèle, il était trop tard. J'avais trop de dettes, donc j'ai dû fermer après cinq ans, je me suis remis sur le marché du travail. »</p>
------------	--

→ **Licenciement économique**

Catherine L.	« Enfin j'ai fini par rentrer chez Sernadis, car je sortais d'un chômage de près de deux ans et demi, suite à un licenciement économique. »
Thierry M.	« Après il y a eu licenciement économique, après voilà, j'avais envie de travailler seul. »
Xavier V.	« J'ai accepté sinon j'étais licencié. Il y avait un plan de licenciements, et tous les gars que je dirigeais ont été licenciés. »
Thierry L.	« En décembre 92, la société a fermé. J'ai dû retrouver un nouveau poste. J'avais été licencié. »

Schéma 12 : Incidents critiques de carrière ré-enclenchant une étape Exploration



Les incidents critiques de carrière qui permettent à l'individu de réenclencher une nouvelle étape Exploration et ainsi de changer de cycle de carrière sont :

→ Pour les incidents critiques de carrière individuels :

- L'âge de l'individu : Arrivé à un certain âge, l'individu ne peut plus rester sur un même cycle de carrière en raison de la pénibilité du métier.

- La mobilité (arrivée en France) : l'individu, en changeant de pays et en arrivant en France, doit changer de cycle de carrière.
- La maladie : l'individu a des problèmes de santé ce qui l'entraîne à quitter un cycle de carrière pour en intégrer un autre.
- La maladie professionnelle : après une maladie professionnelle, l'individu est amené à quitter un cycle de carrière pour en intégrer un autre.

→ Pour les incidents critiques de carrière organisationnels :

- La fermeture d'entreprise : l'entrepreneur, ayant créé sa propre entreprise, peut changer de cycle de carrière après avoir fermé sa structure en raison de difficultés financières.
- Les licenciements économiques : lorsque l'individu se fait licencier pour des motifs économiques, il peut quitter un cycle de carrière pour en intégrer un autre.
- Les créations de service : lorsque l'organisation se développe, de nouveaux services peuvent se créer. L'individu peut profiter de ce développement afin de changer de cycle de carrière.
- Remplacement temporaire d'un collègue : lorsqu'un collègue s'absente, l'individu peut profiter de cette opportunité pour le remplacer temporairement et montrer ses qualités. À l'issue de cette période, la hiérarchie peut proposer une évolution à cet individu, il peut alors changer de cycle de carrière.

### **1.2.2. Incidents critiques de carrière réenclenchant une étape Progression**

Des individus réenclenchent une nouvelle étape Progression par choix (candidature) ou suite à un incident critique de carrière. Nous avons identifié des incidents critiques de carrière permettant à l'individu de réenclencher une étape Progression au cours d'un même cycle de carrière ou d'un cycle différent. Nous avons repéré des incidents critiques individuels et organisationnels.

## INCIDENTS CRITIQUES DE CARRIÈRE INDIVIDUELS

### → Appel du réseau

Gilles B.	<i>« Au bout de moins d'un an, six, huit mois, les relations ont fait que j'étais en relation avec un autre groupe de transport, qui me proposait d'être patron de leur agence de Lyon, c'était la plus grosse région de France où il y avait le siège, il y avait 80 personnes... c'était des anciens de chez Giro qui y étaient. »</i>
-----------	--

## INCIDENTS CRITIQUES DE CARRIÈRE ORGANISATIONNELS

### → Proposition de la hiérarchie

Michel D.	<i>« On nous a donné une nouvelle casquette et là j'ai eu un petit stage avec la cram, pour aussi être capable de faire des évaluations des risques professionnels, c'est-à-dire des audits des sites pour voir le danger. »</i>
Gilles B.	<i>« Le DRO m'a proposé de prendre la place et je suis arrivé ici en août 2007. »</i>
Charles B.	<i>« On m'a proposé le poste de chef de projet informatique de process production. »</i>
Zoubida F.	<i>« Après un an, ils m'ont promu au poste d'assistance rémunération. »</i>
Pascale J.	<i>« Ce changement s'est fait du jour au lendemain, on m'a dit de le faire et je n'avais pas forcément le choix. On est tous obligé, vu la conjoncture, de se diversifier un peu. »</i>

### → Création de service

Michel D.	<i>« Le service rattaché aux transports des pièces détachées, des choses autres que le document venaient de se créer, il a fallu donc créer le service. »</i>
Charles B.	<i>« Après je suis tombé sur quelqu'un d'intéressant, on m'a dit : on monte un service pour faire de l'audit... »</i>
Claude T.	<i>« Après un poste s'est créé ici au central, à la direction des opérations. »</i>

### → Départ du manager

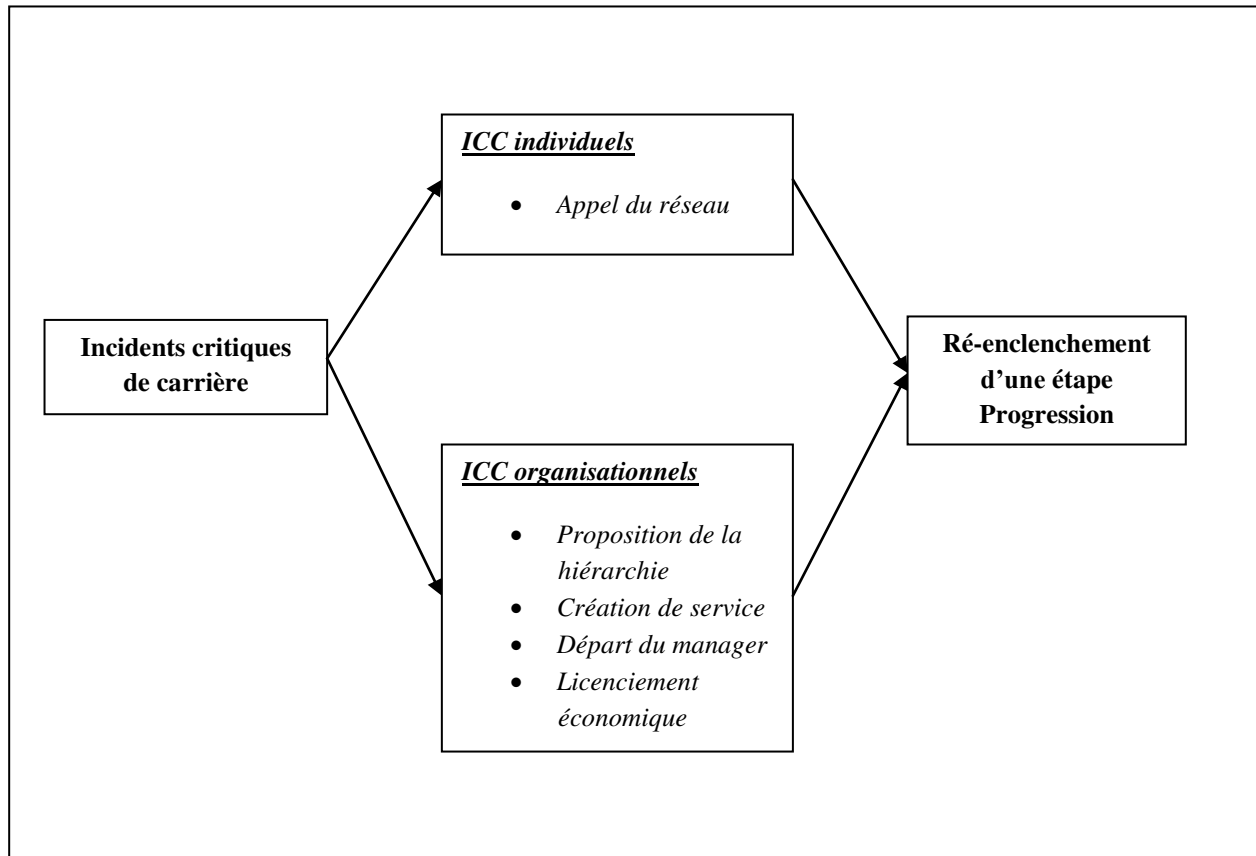
Thierry L.	<i>« Après je suis devenu manager duties suite au départ du manager qui est parti dans le cadre d'un PSE en tant que volontaire. »</i>
------------	--

### → Licenciement économique

Marie C.	<i>« Les difficultés ont commencé à arriver... le 2<sup>e</sup> PDG c'était 2004-2008, donc je suis</i>
----------	---

*restée après j'ai été licenciée, il y a eu un grand plan... en 2008... PSE... après j'ai cherché du travail... je me suis remis à la page, parce que mon CV il fallait le remettre à jour... j'ai retrouvé un poste. »*

Schéma 13 : Incidents critiques de carrière permettant de réenclencher une nouvelle étape Progression



→ Pour les incidents critiques de carrière individuels :

- L'appel d'un membre du réseau de l'individu : l'individu se voit proposer une évolution de poste par un membre de son réseau d'amis ou de famille.

→ Pour les incidents critiques de carrière organisationnels :

- Les propositions de la hiérarchie : le ou les supérieurs hiérarchiques proposent à l'individu une évolution de poste ou de contenu de poste.
- Les créations de service : le développement de l'organisation entraîne des créations de service. Les individus profitent de ce développement pour évoluer au sein de l'entreprise.

- Les départs du manager : lorsque le manager sort de l'organisation, son collaborateur peut avoir l'opportunité de prendre sa place et donc de pouvoir évoluer.
- Les licenciements économiques : lorsque l'individu est licencié, il se remet à trouver un nouvel emploi. Celui-ci est synonyme d'une nouvelle étape Progression pour l'individu.

Nous allons identifier les effets de ces incidents critiques de carrière sur les carrières des individus interrogés dans le tableau suivant :

Tableau 40 : Effets des incidents critiques individuels et organisationnels sur la carrière

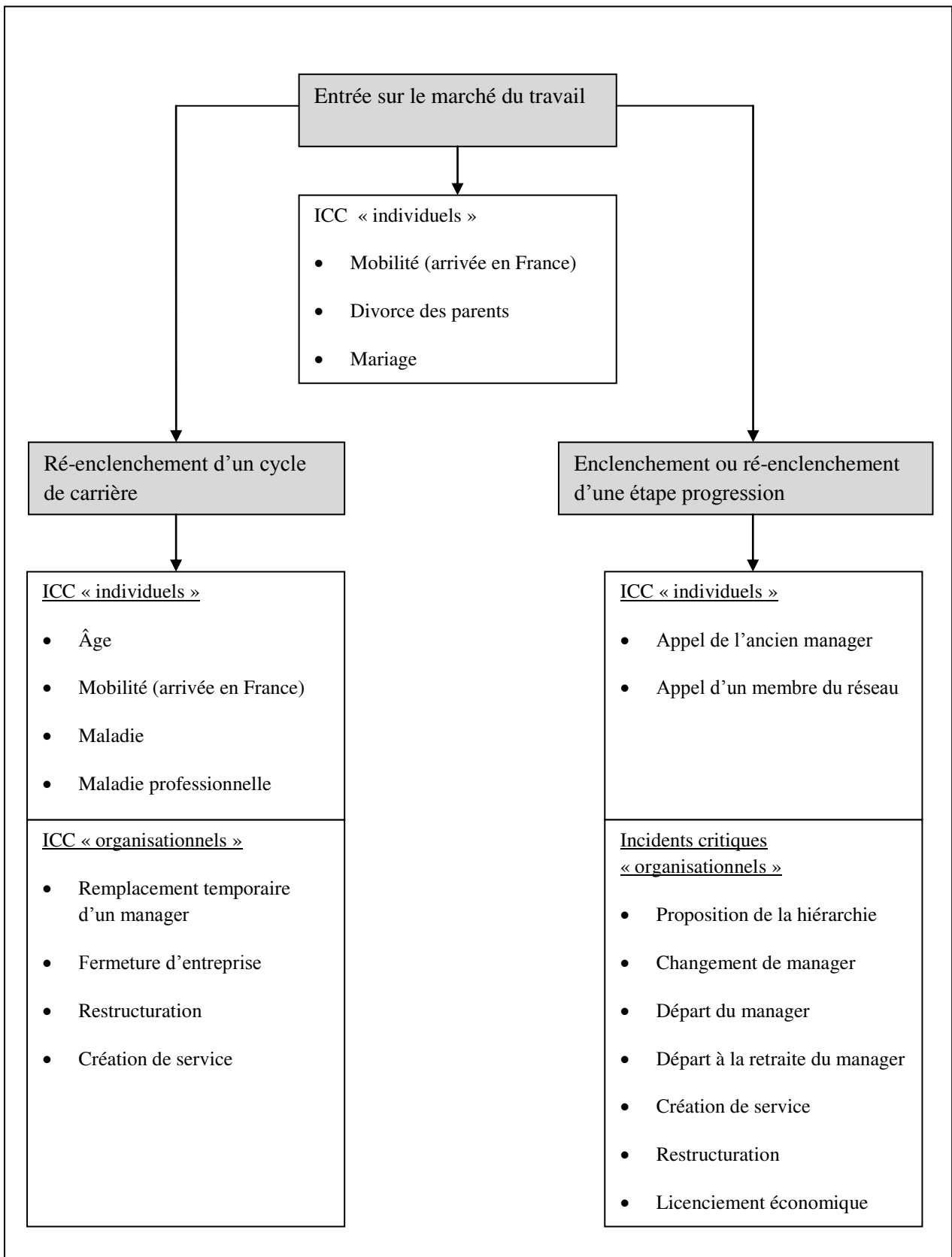
Type d'incident critique de carrière	Enclenche le 1 <sup>er</sup> cycle	Enclenche une étape Progression	Enclenche une étape Déclin	Réenclenche un nouveau cycle	Réenclenche une nouvelle étape Progression
ICC individuels					
Mobilité (arrivée en France) (besoins financiers)	x			x	
Divorce des parents (besoin financier)	x				
Mariage (besoin financier)	x				
Âge de l'individu			x	x	
Maladie			x	x	
Maladie professionnelle				x	
Conflit avec le manager			x		
Appel d'un ancien manager		x			
Appel d'un membre du réseau		x			x
ICC organisationnels					
Proposition de la		x			x



hiérarchie					
	Enclenche le 1 <sup>er</sup> cycle	Enclenche une étape Progression	Enclenche une étape Déclin	Réenclenche un nouveau cycle	Réenclenche une nouvelle étape Progression
Arrivée d'un nouveau manager			x		
Changement de manager		x			
Décès du manager			x		
Départ du manager					x
Départ à la retraite du manager		x			
Remplacement temporaire d'un collègue				x	
Création de service		x		x	x
Fermeture d'entreprise				x	
Licenciement économique		x		x	x
Perte d'un client			x		
Restructuration		x	x		

Nous retrouvons des incidents critiques de carrière que nous appelons « négatifs » car ils entraînent une étape Déclin au sein du cycle de carrière de l'individu. Toutefois, ces incidents critiques de carrière « négatifs » peuvent aussi se révéler positifs : l'âge de l'individu, la maladie et la restructuration de l'entreprise. En effet, ils peuvent générer une nouvelle « partie » de carrière. Nous proposons une synthèse de cette première partie de résultats en repérant les incidents critiques de carrière « positifs » enclenchant une nouvelle partie de carrière sous la forme du schéma suivant :

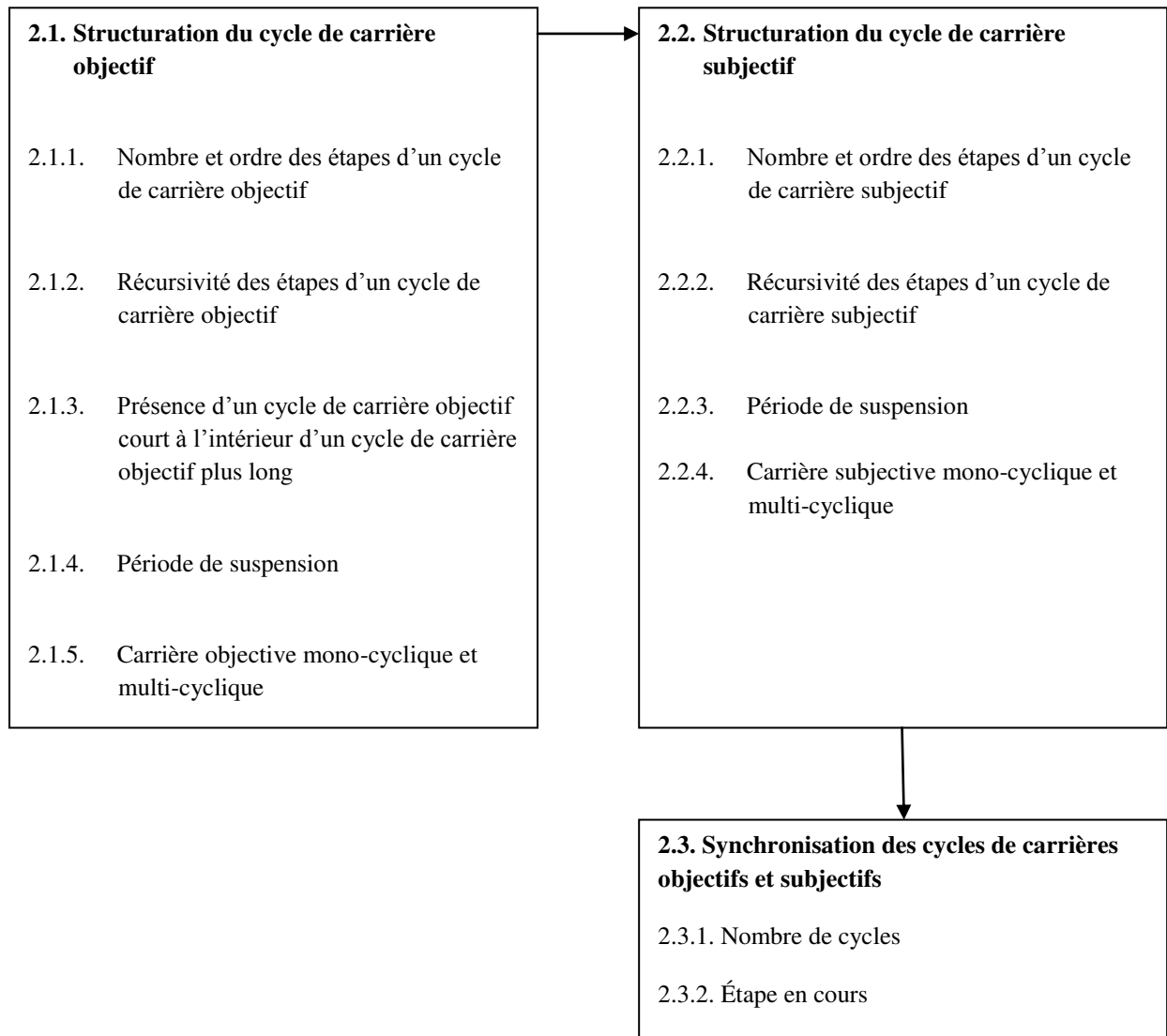
Schéma 14 : Synthèse - Incidents critiques de carrière (ICC) « positifs » enclenchant une nouvelle « partie » de carrière





## CHAPITRE 2 – STRUCTURATION DU CYCLE DE CARRIÈRE OBJECTIF ET DU CYCLE DE CARRIÈRE SUBJECTIF

---





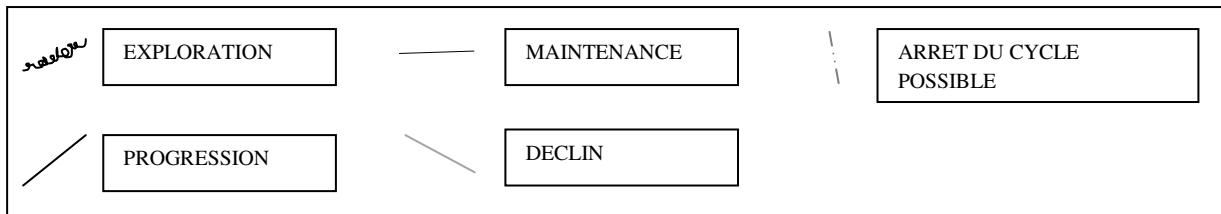
## **INTRODUCTION DU CHAPITRE 2**

Dans ce chapitre 2, consacré à l'analyse de nos données et à la présentation de nos résultats, nous allons nous intéresser à la structuration de cycles de carrière objectifs et de cycles de carrière subjectifs. Pour cela, nous allons intégrer les incidents critiques de carrière identifiés dans le chapitre 1. Nous allons analyser chaque type de cycle de carrière objectif et subjectif en utilisant des figures et tableaux. Nous verrons la notion de récursivité et l'existence de carrières mono-cycliques et multi-cycliques. Nous préciserons les étapes de carrière et caractéristiques propres au cycle de carrière objectif et au cycle de carrière subjectif. Nous distinguerons, également, les caractéristiques des carrières objectives et subjectives. Enfin, nous verrons la synchronisation des cycles de carrière objectifs et subjectifs. Autrement dit, la vie professionnelle de l'individu peut être composée de cycle(s) de carrière objectif(s) et de cycle(s) de carrière subjectif(s). Toutefois, nous mettrons en évidence des différences qui existent au niveau du nombre de cycles, et de l'étape en cours.

## 2.1. STRUCTURATION DU CYCLE DE CARRIERE OBJECTIF

### 2.1.1. Nombre et ordre des étapes d'un cycle de carrière objectif

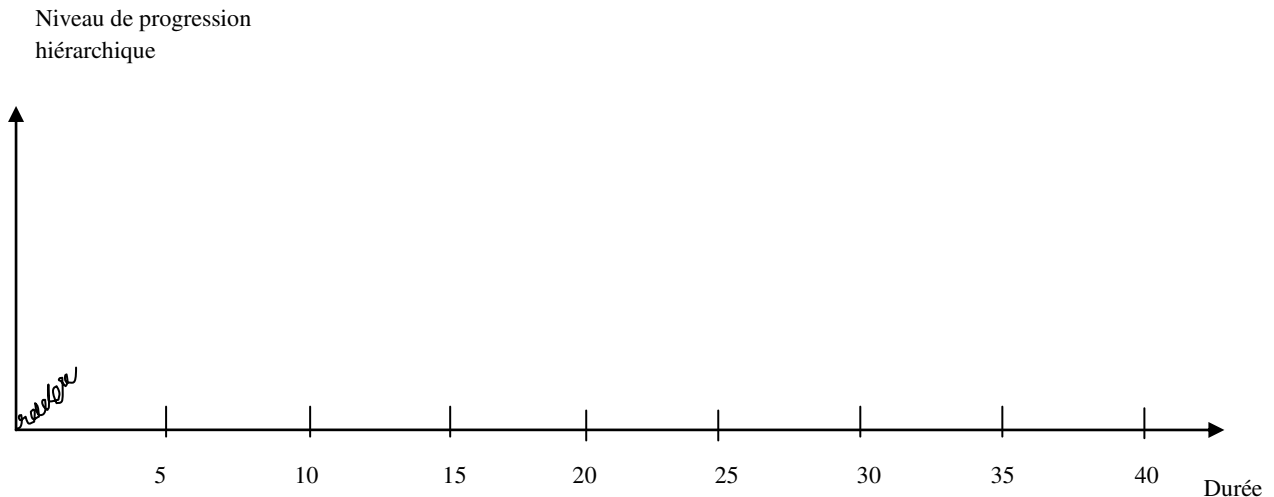
Dans cette partie, nous allons analyser la composition d'un cycle de carrière objectif en terme de nombre d'étapes. Un cycle de carrière objectif peut être constitué d'une, de deux, de trois ou de quatre étapes de carrière. Nous analyserons également l'ordre de ces étapes. Rappelons que notre cadre de référence, issu de notre revue de littérature sur les étapes de carrière, propose un enchaînement de quatre étapes dans l'ordre suivant : Exploration, Progression, Maintenance, Déclin (Super, 1957 ; Hall et Goodale, 1986). Pour illustrer la construction de ces étapes, nous allons suivre les recommandations de Miles et Huberman (2003) en proposant des tableaux descriptifs et des figures de même type. Nous utiliserons la nomenclature suivante :



### 2.1.1.1. Un cycle de carrière objectif est composé d'une seule étape

- Exploration (annexe p.521)

*Figure 21 : Cycle E*



Un cycle de carrière objectif peut être composé d'une seule étape : Exploration. Dans ce cas, cette étape est considérée comme une erreur de parcours par l'individu.

---

*« Mais ça me gavait de travailler là-dedans, donc j'ai démissionné, je suis parti » (Jules F.).*

*« Mais je n'ai pas aimé donc j'ai arrêté assez vite » (Éric L.).*

*« J'ai quitté ce travail parce que je m'ennuyais » (Roger L.).*

---

Ce cycle peut aussi se terminer en raison d'un incident critique de carrière (exemple : licenciement économique).

---

*« J'étais DAF pendant 2 ans après il y a eu licenciement économique » (Thierry M.).*

---

L'individu a intégré un nouveau domaine, après deux ou trois ans, quelque fois même moins, il décide alors de changer complètement d'activité. Lorsque l'individu est entrepreneur, l'arrêt de son activité peut être lié à la mauvaise performance de sa société.



« J'ai travaillé dans une maison de disque, comme producteur, ça c'était indépendant. Là ça n'a pas marché, donc j'ai arrêté » (Éric L.).

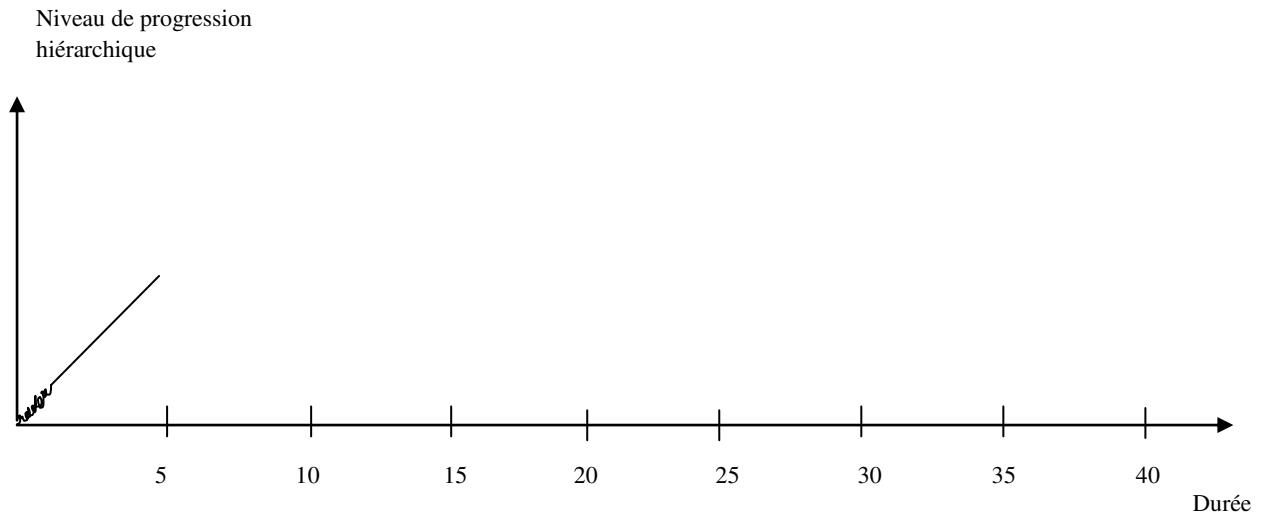
Tableau 41 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif E

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	<p>« Je cherchais la sécurité. Je suis devenu fonctionnaire. J'ai réussi le concours, mais ça me gavait de travailler là-dedans, donc j'ai démissionné, je suis parti. »</p> <p>« Après l'école, j'ai démarré chez un négociant en vin. J'ai quitté ce travail parce que je m'ennuyais. »</p> <p>« J'ai commencé à travailler. Il y a eu une erreur d'aiguillage. »</p> <p>« J'ai pas aimé donc j'ai arrêté assez vite. »</p> <p>« Là ça n'a pas marché, donc j'ai arrêté. »</p> <p>« J'étais DAF pendant deux ans après il y a eu licenciement économique. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> <li>• Entrée dans un nouveau domaine professionnel</li> <li>• Sortie de ce domaine professionnel car insatisfaction, ennui ou incident critique de carrière : licenciement économique</li> <li>• Pour les entrepreneurs, sortie du domaine professionnel en cas de non-rentabilité du projet</li> </ul>

### 2.1.1.2. Un cycle de carrière objectif est composé de deux étapes

- Exploration – Progression (annexe p. 523)

*Figure 22 : EP*



Un cycle de carrière objectif peut être composé de deux étapes : Exploration et Progression. L'individu entre dans un domaine professionnel, il s'y plaît, il se forme, il s'intègre au cours de cette étape Exploration.

---

*« J'avais une belle petite voiture à l'époque, et donc l'ambiance m'a plu et c'est vrai qu'on avait peut-être 22 ou 23 ans de moyenne d'âge à peine, et c'était très plaisant, le travail était très plaisant, donc j'ai fait ça deux ans et demi... oui deux ans sur la route » (Michel D.).*

*« Juste après, il fallait ouvrir le service avec les relations avec les douanes, et là j'ai passé un de mes premiers diplômes avec WORLDWIDE, c'est celui de déclarant en douane » (Michel D.).*

---

Ensuite, l'individu est promu, l'organisation lui propose de nouveaux challenges.

---

*« Il y a eu des réclamations parce qu'il y a des choses qui se passaient pas bien, et donc il a fallu créer un service après-vente, ce que j'ai fait, j'étais responsable du service après-vente... on s'est aperçu qu'il y avait besoin d'un service commande... on s'est dit que ça serait bien de centraliser les commandes, donc on a créé le service réservation, je l'ai fait aussi » (Patrice B.).*

---

« C'était encore un nouveau truc qui démarrait donc ça m'a plu... donc ensuite j'ai évolué de simple employé export, je suis devenu superviseur export, puis je suis devenu superviseur import-export en peu de temps » (Michel D.).

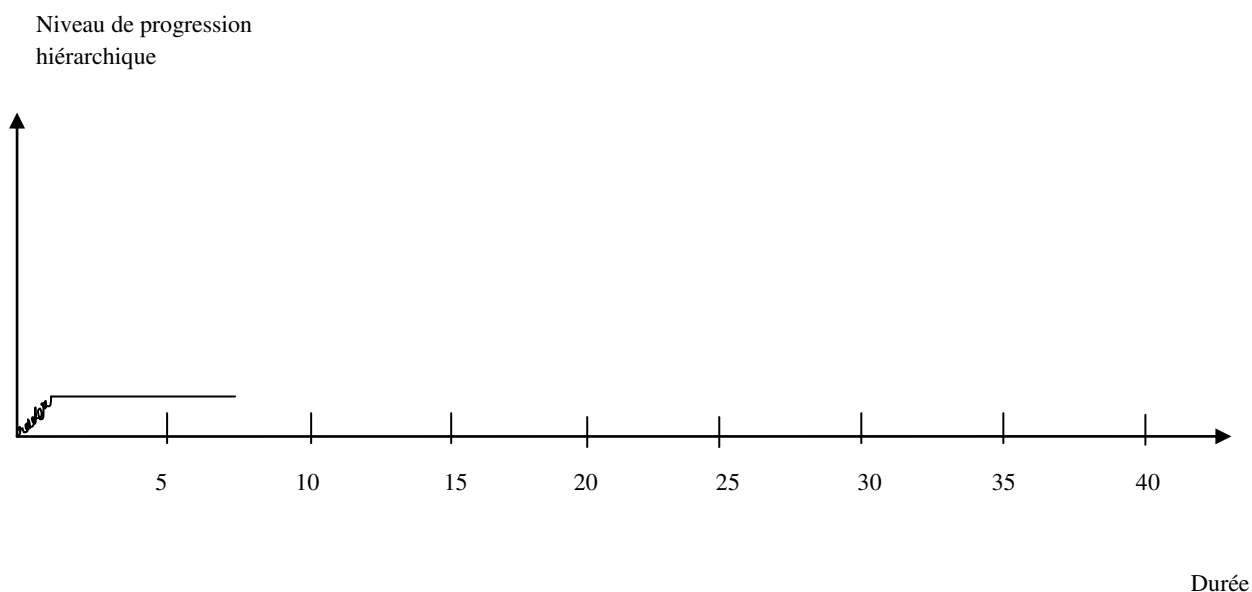
Au cours de l'étape Progression, une fois qu'il a fait ses preuves, l'individu cherche à intégrer un nouveau domaine professionnel afin de répondre à un nouveau défi. Il n'a pas le temps d'entrer dans la phase de maintenance et de plafonnement objectif. Il entre, alors, dans un nouveau cycle de carrière objectif.

Tableau 42 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EP

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	<p>« C'est comme ça qu'en 79, j'ai débarqué à WORLDWIDE je suis resté un an et demi, 2 ans. »</p> <p>« Je suis rentré à WORLDWIDE en tant que démarcheur livreur. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur un nouveau domaine professionnel</li> </ul>
Progression	<p>« Il fallait développer l'aspect commercial et, très vite, les clients attendaient que ça, donc après il fallait constituer un portefeuille commercial après je suis sorti de la route. »</p> <p>« Après il y a un enchaînement d'étapes lié au développement de l'entreprise. Il a fallu créer un service après-vente, ce que j'ai fait, j'étais responsable du service après-vente. On a créé le service réservation, je l'ai fait aussi. »</p> <p>« Donc je suis rentré dans ce service qui était à développer. Ensuite j'ai évolué de simple employé export, je suis devenu superviseur export, puis je suis devenu superviseur import-export en peu de temps. »</p> <p>« Donc j'ai démarré le gateway, dans une surface de 20m<sup>2</sup>. Là on a monté le gateway, quand le gateway a pris un peu de taille, j'étais le patron du service import-export du gateway, j'ai été ensuite world class account, j'ai eu ce truc-là en plus de mes fonctions pour la France, ensuite j'ai été patron du gateway pendant six mois parce que mon patron était parti. »</p> <p>« Je suis devenu responsable parce que tout le monde était parti donc j'ai géré jusqu'à 22 sous-traitants avec 3 millions d'euros de chiffre d'affaires ce qui était énorme à l'époque. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique liée au développement de l'entreprise et à la création de nouveaux services</li> <li>• Changement fréquent de domaine professionnel, l'individu n'atteint pas le plafonnement objectif</li> </ul>

- Exploration – Maintenance (annexe p. 526)

*Figure 23 : cycle EM*



Ce type de cycle Exploration – Maintenance se rapproche du cycle de carrière à étape unique Exploration, sauf qu'ici, l'individu passe plus de temps sur le poste. Après avoir intégré ce nouveau cycle, l'individu arrive alors dans une phase de plafonnement objectif. L'individu décide de quitter ce cycle car il s'ennuie dans ce domaine professionnel :

---

*« Je m'ennuyais à mourir, je suis quand même resté six ans... mais je m'ennuyais à mourir »  
(Brigitte H.).*

*« Je suis restée dans la vente dans le prêt-à-porter pendant une dizaine d'années. J'en ai eu marre » (Catherine L.).*

*« Oui et pendant cinq ans, oui j'ai su tenir cinq ans. Oui j'étais un bon fonctionnaire ! Et puis au bout de cinq ans j'en avais marre, je passais quatre à cinq heures dans un bureau à rien à faire à lire le journal » (Laurent L.).*

---

Il peut aussi être fatigué sur ce domaine professionnel :

---

*« Mais c'est vrai que c'est un boulot, au quotidien tu ne savais pas ce qui allait se passer, très très prenant, ce qui faisait qu'à la fin je commençais à fatiguer aussi » (Michel D.).*

*« C'était un choix de me réorienter complètement, parce que j'étais arrivée à saturation du fitness, je n'avais aucune envie de refaire la même chose ailleurs... Faut quand même être lucide, c'est un métier physique, c'est très fatiguant » (Pascale J.).*

---

Ou encore car il a quitté son pays d'origine pour venir en France :

---

*« Tu sais, j'ai fait ça pendant pas mal d'années, tranquillement, j'aimais bien, et ensuite je suis venu en France pour mes enfants » (Maurice A.).*

*« Après je suis arrivé en France, mais je suis resté huit ans toujours sur ce même poste car je n'avais pas le choix, je devais travailler » (Nabil M.).*

---

Lorsque l'individu crée sa propre entreprise, la période Maintenance correspond au temps passé en tant que responsable de l'entreprise, il décide de changer de cycle parce que l'entreprise est en difficulté financière.

---

*« J'ai fermé parce que j'ai ouvert cette entreprise sans argent avec un découvert, j'ai tenu cinq ans, mais le temps que je me fasse ma clientèle, il était trop tard, j'avais trop de dettes, donc j'ai dû fermer après cinq ans » (Thierry M.).*

---

Ou parce que l'activité est devenue trop fatigante pour lui.

---

*« J'en avais marre de travailler la nuit, le week-end, et quand les gens se reposaient » (Thierry M.).*

---

L'individu entre ensuite dans un nouveau cycle objectif.

Tableau 43 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EM

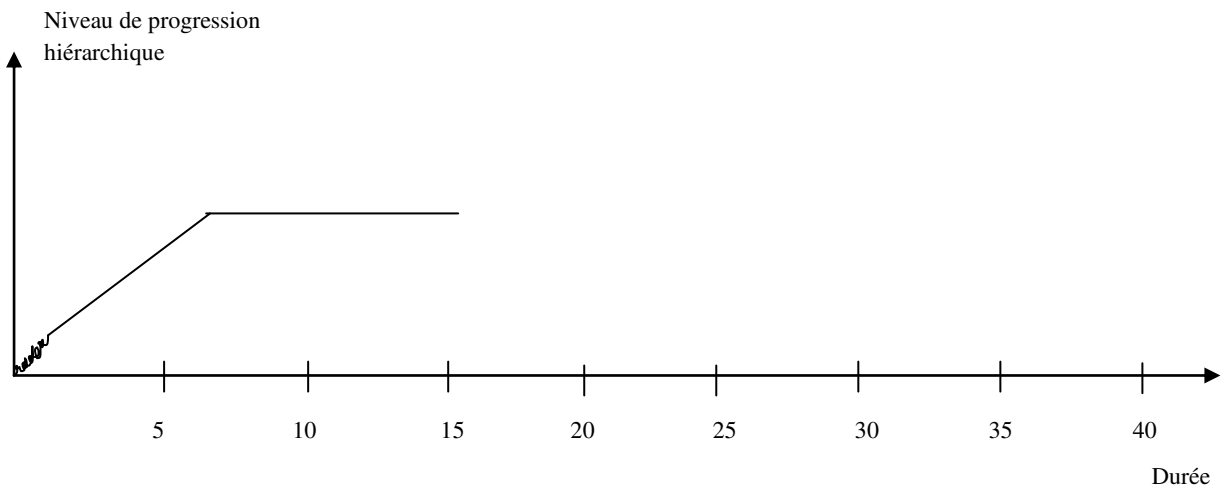
Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	<p>« Après mes études, j'ai décidé de travailler dans la fonction publique. »</p> <p>« En sortant de l'école j'ai tout de suite travaillé, j'ai trouvé du travail dans le commerce. »</p> <p>« Après l'école, j'ai décidé de travailler au cabinet du maire. »</p> <p>« Mon chef part vers le service Linehaul, il me demande de le suivre, c'est un nouveau challenge. »</p> <p>« J'ai ouvert ma propre entreprise de ferronnerie, donc ça a encore rien à voir, tout ce que je fais. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> <li>• Entrée dans un nouveau domaine professionnel</li> <li>• Entrée dans un nouveau domaine professionnel suite à une proposition de l'ancien manager</li> <li>• Création d'une entreprise dans un nouveau domaine professionnel</li> </ul>
Maintenance	<p>« Je m'ennuyais à mourir, je suis quand même resté six ans. »</p> <p>« Je suis restée dans la vente dans le prêt-à-porter pendant une dizaine d'années. J'en ai eu marre. »</p> <p>« Je me suis bien ennuyé, bien fait chier, pour ne pas dire autre chose. Oui et pendant cinq ans, oui j'ai su tenir cinq ans. »</p> <p>« Je suis resté huit ans toujours sur ce même poste car je n'avais pas le choix, je devais travailler. »</p> <p>« J'ai fait ça pendant pas mal d'années, tranquillement, j'aimais bien, et ensuite je suis venu en France pour mes enfants. »</p> <p>« J'y suis resté longtemps sans vraiment évoluer en hiérarchie mais c'est vrai que c'est un boulot au quotidien. »</p> <p>« De 1989 à 2001, j'ai été professeur de fitness. C'était un choix de me réorienter complètement, parce que j'étais arrivée à saturation du fitness. »</p> <p>« Non, je n'ai jamais souhaité bouger, je suis bien sur mon poste, je fais mon travail et je rentre chez moi. »</p> <p>« Cela fait neuf ans que je suis sur le poste, j'ai pas souhaité évoluer, ça se passe bien, je ne souhaite pas monter, je préfère rester. »</p> <p>« C'est toujours dans le domaine de l'assistanat, ce n'est pas du secrétariat pur. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> <li>• Ennui</li> <li>• Souhait de réorientation vers un nouveau domaine professionnel</li> <li>• Satisfaction sur le poste, aucune envie d'évoluer</li> <li>• Évolution dans le domaine professionnel sans progression hiérarchique</li> </ul>

	« J'étais toujours dans l'assistantat. Après j'ai changé dans aussi pas mal de fois de postes. »	
--	--	--

### 2.1.1.3. Un cycle de carrière objectif est composé de trois étapes

- Exploration – Progression - Maintenance (annexe p.531)

Figure 23: Cycle EPM



Ce cycle est composé des trois étapes : Exploration – Progression – Maintenance. L'étape Exploration est, comme dans les autres cas, une période d'entrée dans un nouveau domaine professionnel.

---

« J'ai commencé chez WORLDWIDE, c'était une société qui démarrait, j'ai trouvé WORLDWIDE, je cherchais du travail et WORLDWIDE c'était tout neuf, tout beau donc voilà. J'ai commencé en tant que gestionnaire » (Fabrice H.).

---

Moins de cinq ans après son entrée dans ce nouveau domaine professionnel, l'individu est promu soit après une proposition de la hiérarchie soit après une candidature spontanée.

---

« Ensuite, j'ai pris le poste de responsable de key account desk, c'était le service relation clientèle..., au account desk, c'était très rapide, j'y étais depuis un an et on m'a demandé si je voulais devenir responsable, j'ai accepté » (Fabrice H.).

---

La promotion peut aussi être prévue dès l'entrée de l'individu dans ce nouveau domaine professionnel.

---

*« Dès le départ quand j'ai été embauché, ça s'est conclu comme cela à l'embauche, ils m'ont dit que ça sera du démarchage et ensuite que je passerai attaché commercial » (Claude T.).*

---

Après une ou plusieurs progressions de carrière, l'individu se trouve dans une période de Maintenance, il est dans une situation de plafonnement objectif. Certains ont souhaité dépasser cette situation en passant à un autre cycle.

---

*« J'étais bien sûr ce poste, j'y suis resté une quinzaine d'années... Après, j'en ai eu marre, je voulais faire autre chose » (Fabrice H.).*

---

D'autres restent dans cette situation car ils le souhaitent.

---

*« J'ai jamais souhaité changer, cela fait plus de 25 ans, conduire ça me passionne, la route c'est agréable, c'est de l'aventure, on est autonome... maintenant je fais les clients, je suis dans le coin. Je connais tous les clients, ça fait longtemps, j'ai des clients de 30 ans... donc ça va, je les connais bien » (Claude G., cycle en cours).*

---

Ou parce qu'ils n'ont pas le choix.

---

*« Ca fait plus de 20 ans que je fais la même chose, je souhaite évoluer dans l'entreprise... vue la taille de l'entreprise, il y aura des possibilités, mais c'est vrai que chez WORLDWIDE, la promotion interne ne fonctionne presque pas... c'est surtout avec du copinage... on nous propose pas les postes disponibles... » (Jules F., cycle en cours).*

---

*« C'est la routine qui me déplaît, moi j'aime bien aller sur le terrain et là ça fait 15 ans... Je suis obligé de le faire parce que je suis obligé de travailler... Je ne crache pas dessus, parce que c'est un travail, je suis payé tous les mois » (Nabil M., cycle en cours).*

---

Tableau 44 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPM

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	<p><i>« J'ai commencé chez WORLDWIDE, c'était une société qui démarrait, j'ai trouvé WORLDWIDE, je cherchais du travail. »</i></p> <p><i>« Mon premier employeur ça a été le ministère de la Défense parce que moi je me suis engagé, j'avais 17 ans, la carrière militaire m'attirait. »</i></p> <p><i>« Je suis passé par une agence intérim et j'ai été embauché dans une boîte qui s'appelait Elan</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> <li>• Entrée sur un nouveau domaine professionnel</li> <li>• Entrée sur un nouveau domaine professionnel suite : à une proposition d'un membre de son réseau, à un stage, à une période</li> </ul>

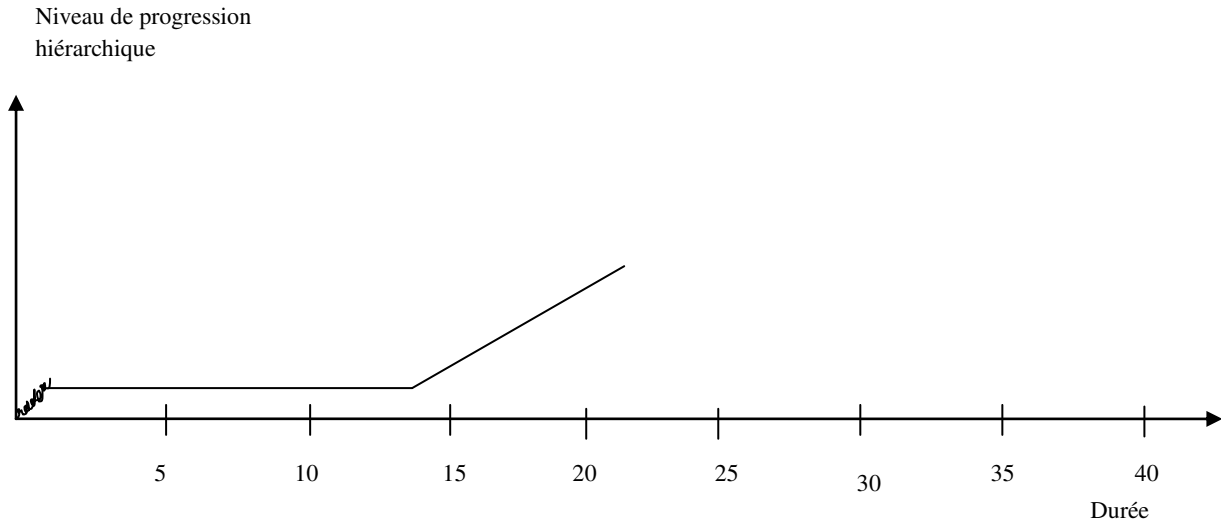


	<p><i>International. »</i></p> <p><i>« Je connaissais quelqu'un qui travaillait à Worldwide et puis on en est amené à discuter et il m'a dit pourquoi tu ne veux pas travailler chez Worldwide ? »</i></p> <p><i>« Je suis rentré chez WORLDWIDE en intérim au départ puis en CDD. »</i></p> <p><i>« J'ai fait de l'intérim dans le transport, dans le poids lourd. »</i></p> <p><i>« Je suis rentrée dans le transport au plus bas de l'échelle. »</i></p> <p><i>« Je devais faire un stage de fin d'année. Le stage devait juste permettre de découvrir les entreprises. Finalement je me suis bien sentie chez WORLDWIDE. »</i></p> <p><i>« J'ai souhaité faire autre chose et donc en 93, j'ai postulé chez WORLDWIDE. »</i></p>	d'intérim, à un souhait de réorientation
	<b>Expressions descriptives</b>	<b>Description</b>
<b>Progression</b>	<p><i>« Je suis passé assez rapidement responsable comptable. Au départ je suis entré en tant qu'aide comptable, comptable... ce parcours-là a duré quatre ans... Devos, qui était en pleine construction, a recruté mon patron. J'ai fait un appel du pied, il était intéressé, il m'a fait venir à Devos. J'étais devenu comptable unique au sein de ce groupe. »</i></p> <p><i>« Au account desk, c'était très rapide, j'y étais depuis un an et on m'a demandé si je voulais devenir responsable, j'ai accepté. »</i></p> <p><i>« Dès le départ quand j'ai été embauché, ça s'est conclu comme cela à l'embauche, ils m'ont dit que ça sera du démarchage et ensuite que je passerai attaché commercial. »</i></p> <p><i>« Après j'ai passé mon permis chauffeur poids lourds. Je suis passé, ensuite, sur un poste de chauffeur poids lourds. »</i></p> <p><i>« Puis j'ai été sollicité pour m'occuper juste d'un gros client. Comme j'étais au groupe réseau, j'ai demandé à avoir la responsabilité du groupe car il y avait des problèmes. Après, je suis devenu responsable de la saisie. »</i></p> <p><i>« Les KAM, c'est l'élite de la force commerciale WORLDWIDE, on gère les plus gros clients de la boîte, donc oui, c'est le poste le plus important que j'ai occupé. »</i></p> <p><i>« Il s'est libéré un poste au dispatch donc ça devait être</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique suite : à une proposition, à une formation, à une candidature</li> <li>• Plusieurs progressions hiérarchiques rapides</li> </ul>

	<i>en 86, 87 je ne sais plus trop, j'ai postulé, j'ai été retenu. Rapidement, je suis monté, monté et je suis passé superviseur du dispatch pour toute la France. »</i>	
	<b>Expressions descriptives</b>	<b>Description</b>
<b>Maintenance</b>	<p><i>« J'étais bien sûr ce poste, j'y suis resté une quinzaine d'années... Après, j'en ai eu marre, je voulais faire autre chose. »</i></p> <p><i>« J'ai jamais souhaité changer, cela fait plus de 25 ans, conduire ça me passionne, la route c'est agréable, c'est de l'aventure, on est autonome. »</i></p> <p><i>« Depuis je suis là, toujours à la même place... il n'y a pas de poste qui pourrait me convenir. »</i></p> <p><i>« Là j'attaque ma 6<sup>e</sup> année de KAM, et j'ai vraiment envie de faire du management. Moi ça fait un an que j'ai un peu baissé les bras, pas dans mon boulot, car je fais mon boulot quand même mais, au niveau appartenance, j'ai un peu décroché. »</i></p> <p><i>« Ça fait six ans que je suis sur le poste. J'aurai bien voulu changer, voir autre chose mais effectivement il n'y a pas grand-chose. »</i></p> <p><i>« Cela fait bien dix ans. Le poste a évolué sans évoluer. Mais bon, j'aime bien ce que je fais, je suis expert dans mon domaine. »</i></p> <p><i>« Ça fait plus de vingt ans que je fais la même chose, je souhaite évoluer dans l'entreprise... Vue la taille de l'entreprise, il y aura des possibilités, mais c'est vrai que chez WORLDWIDE, la promotion interne ne fonctionne presque pas. »</i></p> <p><i>« Je suis sur le poste depuis dix-huit ans... On m'a proposé de changer de poste. Je ne souhaite pas évoluer, je suis bien sur mon poste, il y a assez de responsables au dessus. »</i></p> <p><i>« Sur ce poste, ça fait douze ans que j'y suis, c'est un poste qui me plaît... Je n'ai pas vu d'autres postes qui auraient pu m'intéresser, et là je suis dans mon élément. »</i></p> <p><i>« Au cours de ces dix ans j'ai voulu évoluer, mais ils n'ont jamais voulu. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> <li>• Satisfaction sur le poste, aucune envie d'évoluer, souhaite devenir expert sur son domaine, a refusé des propositions.</li> <li>• Insatisfaction sur le poste, aucune possibilité d'évoluer dans l'organisation, refus des candidatures</li> </ul>

- Exploration – Maintenance – Progression (annexe p. 540)

*Figure 24 : Cycle EMP*



Ce cycle est composé des étapes suivantes : Exploration – Maintenance – Progression. L'individu entre dans un domaine professionnel. Il ne progresse pas hiérarchiquement jusqu'à atteindre une situation de plafonnement objectif. Il se retrouve, alors, dans l'étape Maintenance.

---

*« Je suis resté plus de 15 ans sur ce poste, j'en ai eu marre d'être sur la route » (Didier C.).*

*« J'ai été assistante de direction d'un directeur d'agence pendant de nombreuses années » (Christiane G.).*

---

L'individu souhaite évoluer et fini par évoluer hiérarchiquement à force de persévérer ou suite à un incident critique de carrière (par exemple : départ à la retraite du manager).

---

*« Ils m'ont fait passer sur le poste de brigadier de quai car le gars était parti à la retraite » (Victor F.).*

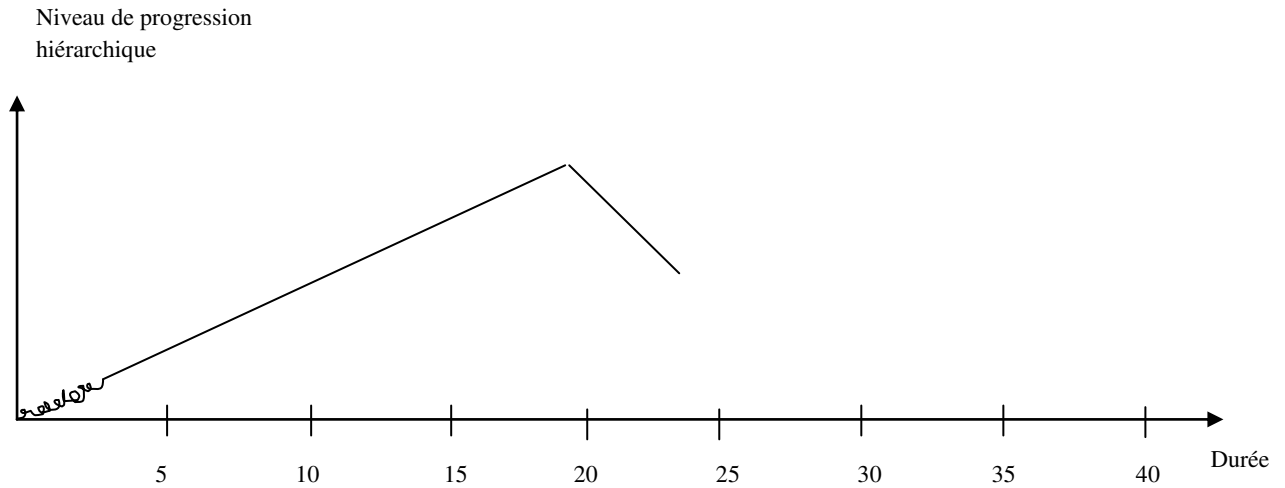
---

Tableau 45 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EMP

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	<p>« J'ai commencé en tant que chauffeur-livreur en messagerie. »</p> <p>« J'ai commencé à travailler en tant que chauffeur en intérim. »</p> <p>« J'ai commencé à travailler. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> <li>• Entrée dans un nouveau domaine professionnel suite à de l'intérim</li> </ul>
Maintenance	<p>« Je suis resté plus de 15 ans sur ce poste, j'en ai eu marre d'être sur la route. »</p> <p>« J'ai été assistante de direction d'un directeur d'agence pendant de nombreuses années. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> <li>• Souhait d'évolution</li> </ul>
Progression	<p>« À un moment donné, j'en avais marre de faire de la route. J'ai demandé à évoluer chez Carton, je suis passé chef de quai de jour. Maintenant je m'oriente vers le camionnage... Je suis chef de quai principal depuis quatre ans. »</p> <p>« Ils m'ont fait passer sur le poste de brigadier de quai car le gars était parti à la retraite. »</p> <p>« On m'a proposé une promotion, je suis parti au camionnage, j'étais chef de secteur. Comme ce poste ne m'intéressait plus, ils m'ont proposé le poste de responsable de l'équipe de l'après-midi. »</p> <p>« J'ai dit, ça ne me branche pas trop, vous avez rien d'autre à me donner à faire ? là franchement, c'est le ras de bol, le boulot ne m'intéresse plus. Je suis arrivé au siège ici, en avril 2006, pour prendre les services généraux. Le poste le plus important que j'ai occupé c'est celui d'aujourd'hui »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique suite : à un souhait d'évolution déclaré de l'individu, à un départ à la retraite d'un supérieur hiérarchique</li> </ul>

- Exploration – Progression – Déclin (annexe p.542)

Figure 25 : Cycle EPD



Ce cycle est composé des étapes suivantes : Exploration – Progression – Déclin. L'individu, avant d'atteindre une situation de plafonnement objectif, se retrouve dans une période de déclin. Ce fait peut être lié à un incident critique de carrière.

---

*« Après 3 ans, et la fusion, je suis descendu d'un niveau... Je suis devenu programm manager, je suis responsable du déploiement des outils toujours un peu sur les mêmes domaines... Je suis n-2 » (Thierry K., cycle en cours).*

---

L'individu cherche à reprendre un nouveau challenge, soit dans son domaine professionnel, il sera ainsi dirigé vers une nouvelle étape progression, soit dans un nouveau domaine professionnel, et il entrera alors dans un nouveau cycle.

Tableau 46 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPD

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	« Après mon stage de fin d'étude, je suis rentré dans une SSII. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail suite à la fin d'étude</li> </ul>
Progression	« J'ai travaillé huit ans en tant que consultant dans l'informatique, j'ai fait cinq ou six boîtes. À chaque fois, j'évoluais car on me proposait de plus en plus de responsabilités. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique</li> <li>• Changement fréquent d'organisation pour progresser hiérarchiquement</li> </ul>
Déclin	« Après trois ans, et la fusion, je suis descendu d'un niveau... Je suis devenu programm manager, je suis responsable du déploiement des outils toujours un peu sur les mêmes domaines... Je suis n-2. Je profite de mon temps libre. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régression hiérarchique suite à un incident critique de carrière : plan de restructuration</li> <li>• Rééquilibre son temps au profit de sa vie privée</li> </ul>

#### 2.1.1.4. Un cycle de carrière objectif est composé de 4 étapes

- Exploration – Progression – Maintenance – Déclin (annexe p. 543)

Nous retrouvons plusieurs individus dans le cycle de carrière composé de ces quatre étapes. Ces résultats sont limités : ces cycles sont en cours et donc non terminés. D'autres étapes pourraient s'ajouter. Toutefois, ces individus semblent être en fin de parcours professionnel.

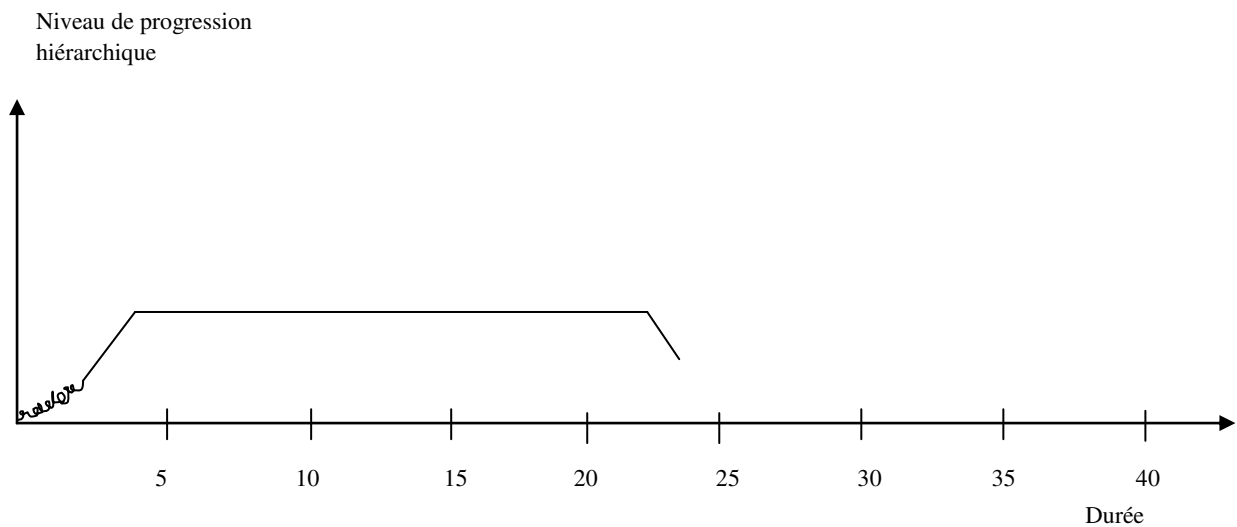
---

« Je sais qu'il me reste 2 ou 3 ans à tenir avant d'aller à la retraite » (Joëlle S.).

« Mais honnêtement, j'ai envie de partir le plus vite possible à la retraite » (Éric L.).

---

Figure 26 : Cycle : EPMD



L'étape Exploration est celle où l'individu entre dans un nouveau cycle. Elle peut être associée à l'entrée dans la vie professionnelle de l'individu.

---

*« J'ai commencé à travailler à 17-18 ans, j'étais plutôt facturière » (Joëlle S.).*

---

Au cours de cette période, l'individu s'intègre sur son nouveau poste où il se forme à ses activités.

---

*« Ça a été une bonne formation pour moi » (Joëlle S.).*

---

Au cours de l'étape progression, l'individu est promu. Il monte dans la hiérarchie. La promotion peut lui être proposée par l'employeur.

---

*« Ensuite on m'a proposé le poste de responsable de paie » (Joëlle S.).*

---

La période de maintenance correspond à une période de plafonnement objectif, l'individu reste cinq ans ou plus sur son poste, l'individu peut être satisfait de cette situation.

---

*« Donc j'étais sur le poste de responsable paie de 82 à 2007. Je ne voyais pas d'évolution car c'est un service qui me plaisait, je me sentais bien sur le poste » (Joëlle S.).*

---

L'étape déclin est associée à un incident critique de carrière (restructuration, problème de santé) :

---

*« On m'avait promis, avec le PSE, que mon poste n'était pas touché, qu'on pouvait sauver mon poste en créant le service administration du personnel » (Joëlle S.).*

*« Après j'ai eu un gros pépin de santé. J'ai eu un bon accueil à mon retour... J'ai un poste moins important mais plus adapté » (Éric L.).*

---

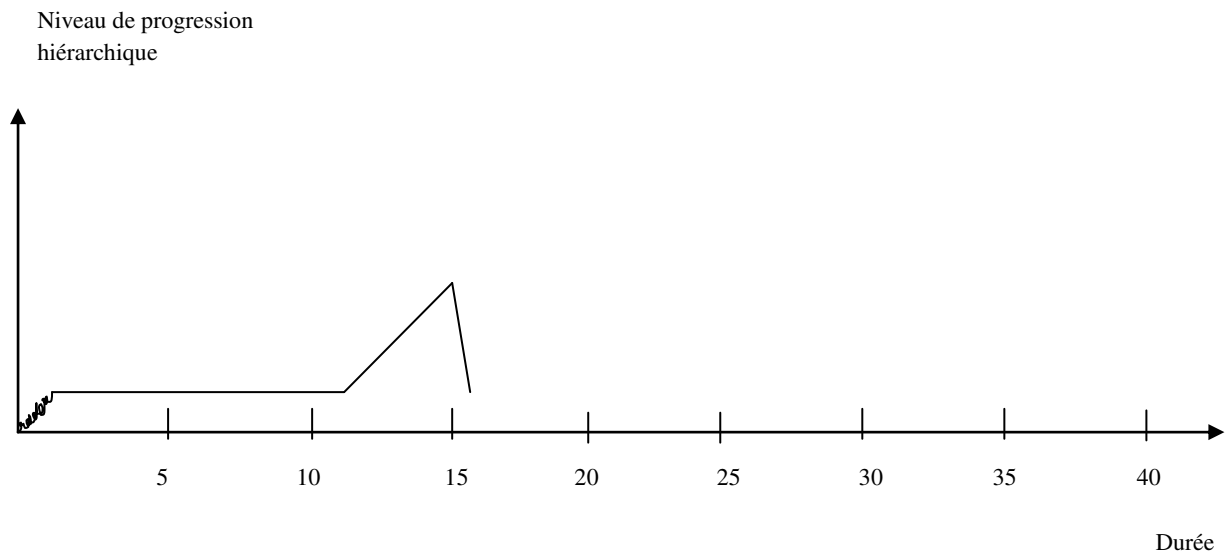
Tableau 47 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPMD

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	<p><i>« J'ai commencé à travailler. »</i></p> <p><i>« Ça a été une bonne formation pour moi. »</i></p> <p><i>« Je suis rentré à WORLDWIDE directement en CDI. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> <li>• Entrée dans un nouveau domaine professionnel</li> <li>• Période de formation</li> </ul>
Progression	<p><i>« J'ai travaillé ici pendant deux ans, et ensuite on m'a proposé le poste de responsable de paie. »</i></p> <p><i>« Je suis passé rapidement sous-chef de secteur, et après je suis passé chef de secteur. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique suite à une proposition de l'employeur</li> <li>• Formation</li> </ul>
Maintenance	<p><i>« J'étais sur le poste de responsable paie de 82 à 2007. Je ne voyais pas d'évolution, car c'est un service qui me plaisait. »</i></p> <p><i>« Je suis resté près de 13 ans sur ce poste. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> <li>• Satisfaction de l'individu sur le poste</li> </ul>
Déclin	<p><i>« Moi aussi je faisais partie du plan... On m'avait promis avec le PSE, que mon poste n'était pas touché, qu'on pouvait sauver mon poste en créant le service d'administration du personnel. Et en fait, je suis redescendue, je ne fais plus grand-chose. »</i></p> <p><i>« J'ai un poste moins important mais plus adapté. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régression hiérarchique liée à un incident critique de carrière (plan de restructuration, problème de santé)</li> </ul>



- Exploration – Maintenance – Progression – Déclin (annexe p. 544)

*Figure 27 : Cycle EMPD*



Ce cycle est composé des étapes suivantes : Exploration – Maintenance – Progression – Déclin. L'étape Maintenance intervient juste après la période d'Exploration. L'individu entre dans un nouveau domaine professionnel. Il reste sur ce poste cinq ans et plus, il se retrouve alors dans une situation de plafonnement :

---

*« Je suis resté plus de dix ans sur le poste » (Marina L.).*

---

Après cette période de plafonnement objectif, il progresse hiérarchiquement.

---

*« J'ai décidé de partir, j'ai repris une formation. J'ai pris une formation en gestion d'entreprise, ce qui m'a fait rentrer dans la logistique... J'avais bien aimé la partie achats, transports, ... donc là je suis montée en grade, c'était une évolution » (Marina L.).*

---

Cette étape de Progression est suivie moins de cinq ans plus tard par une étape de Déclin. L'étape est liée à un incident critique de carrière :

---

*« Ça s'est arrêté parce que mon patron est décédé, il y a eu une guerre de pouvoirs, et j'ai été mise sur la touche. Ils m'ont donné un poste moins important, j'ai tout perdu » (Marina L.).*

---

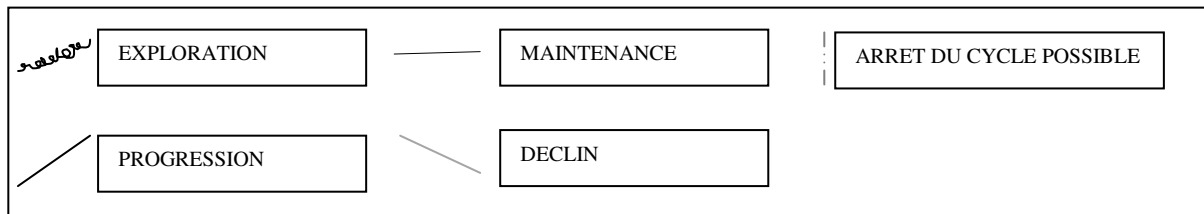
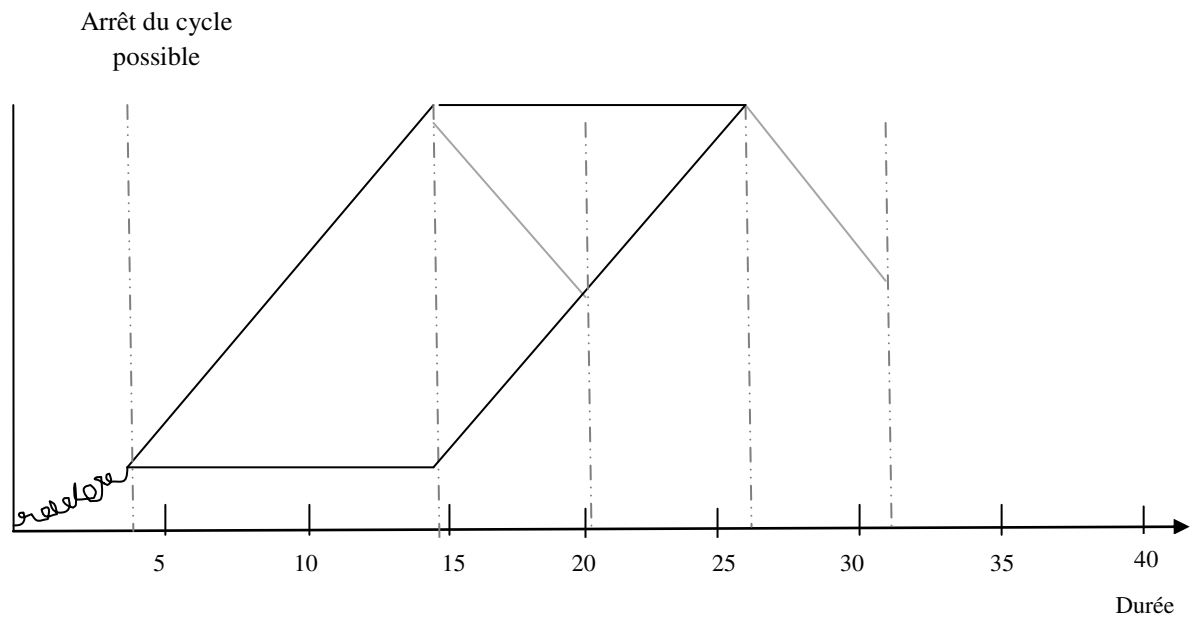
Tableau 48 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EMPD

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	« <i>Après mon diplôme, j'ai tout de suite travaillé.</i> »	- Entrée sur le marché du travail - Entrée sur un nouveau domaine professionnel
Maintenance	« <i>Je suis restée plus de 10 ans sur le poste, ensuite j'ai décidé de partir.</i> »	- Plafonnement objectif
Progression	« <i>J'ai pris une formation en gestion d'entreprise.</i> » « <i>Je suis monté en grade, c'était une évolution... Après mon master commerce international, je suis rentré dans une grosse boîte, où j'ai vraiment dirigé une équipe de sept personnes, et là c'est le poste où j'ai développé mes qualités managériales, j'avais des responsabilités, c'était le poste le plus important que j'ai eu.</i> »	- Progression liée à un nouveau poste - Formation - Candidat à un poste hiérarchiquement plus important
Déclin	« <i>Ça s'est arrêté parce que mon patron est décédé, il y a eu une guerre de pouvoirs, et j'ai été mise sur la touche. Ils m'ont donné un poste moins important, j'ai tout perdu.</i> »	- Régression hiérarchique liée à un incident critique de carrière : décès du manager

Nous proposons une synthèse des résultats issus de cette première partie, sous forme de la figure suivante :

*Figure 28 : Structuration du cycle de carrière objectif intégrant les nombres et ordres des étapes de carrière*

Niveau de progression  
hiérarchique



Cette analyse nous apporte une première structuration du cycle de carrière objectif. Dans l'ensemble des cas, la première étape du cycle est l'étape Exploration. Elle est associée à l'entrée dans un nouveau domaine professionnel, à une découverte, à une période de formation et d'intégration dans celui-ci.

Ensuite, l'individu entre :

- dans une période de Progression : il est promu à sa demande ou à celle de son employeur. La progression peut être prévue dès l'entrée dans le cycle ou elle peut intervenir suite à un incident critique de carrière ;
- ou dans une période de Maintenance, l'individu reste au poste sur lequel il est rentré pendant cinq ans ou plus car il s'y plaît ou parce qu'il n'a pas le choix.

À l'issue de ces étapes :

- Le cycle peut se terminer soit parce que l'individu considère que ce cycle a été une erreur de parcours ou soit parce que l'individu est amené à se réorienter vers un nouveau domaine professionnel.
- Le cycle peut continuer vers l'étape suivante, Maintenance ou Progression, en fonction de l'étape qui a précédé.

Après cette troisième étape, le cycle peut se terminer ou peut passer par l'étape Déclin, c'est-à-dire celle de la régression hiérarchique. Cette étape n'intervient qu'en cas d'incident critique de carrière (maladie, restructuration, licenciement...).

Tableau 49 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif sans étape récurrente

	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE	DÉCLIN
Cycle EPMD	Entrée sur le marché du travail. Entrée dans un nouveau domaine professionnel. Formation.	Progression hiérarchique suite à une proposition. Formation.	Plafonnement objectif. Satisfaction de l'individu sur le poste.	Régression hiérarchique liée à un incident critique de carrière (plan de restructuration, problème de santé).
Cycle EMPD	Entrée sur le marché du travail. Entrée sur un nouveau domaine professionnel.	Progression liée à un nouveau poste	Plafonnement objectif.	Régression hiérarchique liée à un incident critique de carrière : décès du manager.
Cycle E	Entrée sur le marché du travail. Entrée dans un nouveau domaine professionnel. Sortie de ce domaine professionnel car insatisfaction, ennui ou incident critique de carrière : licenciement économique. Pour les entrepreneurs, sortie du domaine professionnel en cas de non-rentabilité du projet.	Absence d'étapes Progression, Maintenance, Déclin		

Cycle EP	Entrée sur un nouveau domaine professionnel.	Progression hiérarchique liée au développement de l'entreprise et à la création de nouveaux services. Changement fréquent de domaine professionnel, l'individu n'atteint pas le plafonnement objectif.	Absence d'étapes Maintenance, Déclin	
Cycle EM	Entrée sur le marché du travail. Entrée dans un nouveau domaine professionnel. Entrée dans un nouveau domaine professionnel suite à une proposition de l'ancien manager. Création d'une entreprise dans un nouveau domaine professionnel.	Absence de l'étape Progression	Plafonnement objectif. Ennui. Souhait de réorientation vers un nouveau domaine professionnel. Satisfaction sur le poste, aucune envie d'évoluer. Évolution dans le domaine professionnel sans progression hiérarchique.	Absence de l'étape Déclin
Cycle EPM	Entrée sur le marché du travail. Entrée sur un nouveau domaine professionnel. Entrée sur un nouveau domaine professionnel suite : à une proposition d'un membre de son réseau, à un stage, à une période d'intérim, à un souhait de réorientation.	Progression hiérarchique suite : à une proposition, à une formation, à une candidature. Plusieurs progressions hiérarchiques rapides.	Plafonnement objectif. Satisfaction sur le poste, aucune envie d'évoluer, souhaite devenir expert sur son domaine, a refusé des propositions. Insatisfaction sur le poste, aucune possibilité d'évoluer dans l'organisation, refus des candidatures.	Absence de l'étape Déclin
Cycle EMP	Entrée sur le marché du travail. Entrée dans un nouveau domaine professionnel suite à de l'intérim.	Progression hiérarchique suite : à un souhait d'évolution déclaré de l'individu, à un départ à la retraite d'un supérieur hiérarchique.	Plafonnement objectif. Souhait d'évolution.	Absence de l'étape Déclin

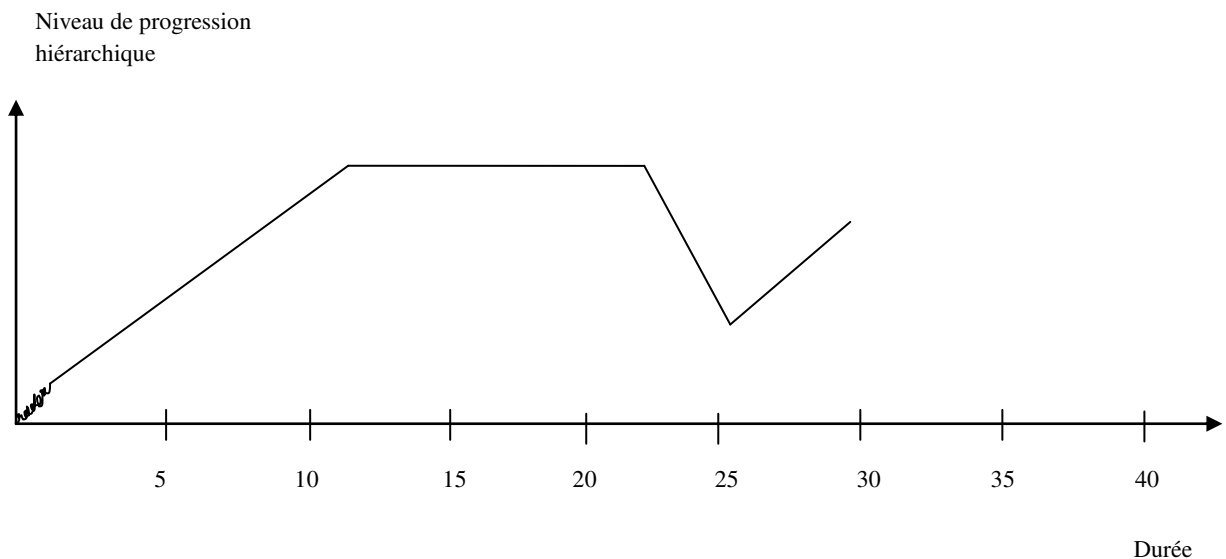
Cycle EPD	Entrée sur le marché du travail suite à la fin des études.	Progression hiérarchique. Changement fréquent d'organisation pour progresser hiérarchiquement.	Absence de l'étape Maintenance	Régression hiérarchique suite à un incident critique de carrière : plan de restructuration. Rééquilibre son temps au profit de sa vie privée.
--------------	--	---	--------------------------------	--

## 2.1.2. Récurtivité des étapes d'un cycle de carrière objectif

### 2.1.2.1. Récurtivité de l'étape Progression

- Exploration – Progression – Maintenance – Déclin – Progression (annexe p. 549)

*Figure 29 : Cycle EPMDP*



Ce cycle est caractérisé par une nouvelle étape Progression après les étapes Exploration – Progression – Maintenance – Déclin. Après être passé à l'étape Déclin suite à un incident

critique de carrière, l'individu va rebondir en réenclenchant une nouvelle étape Progression grâce à sa motivation et à sa force de persuasion.

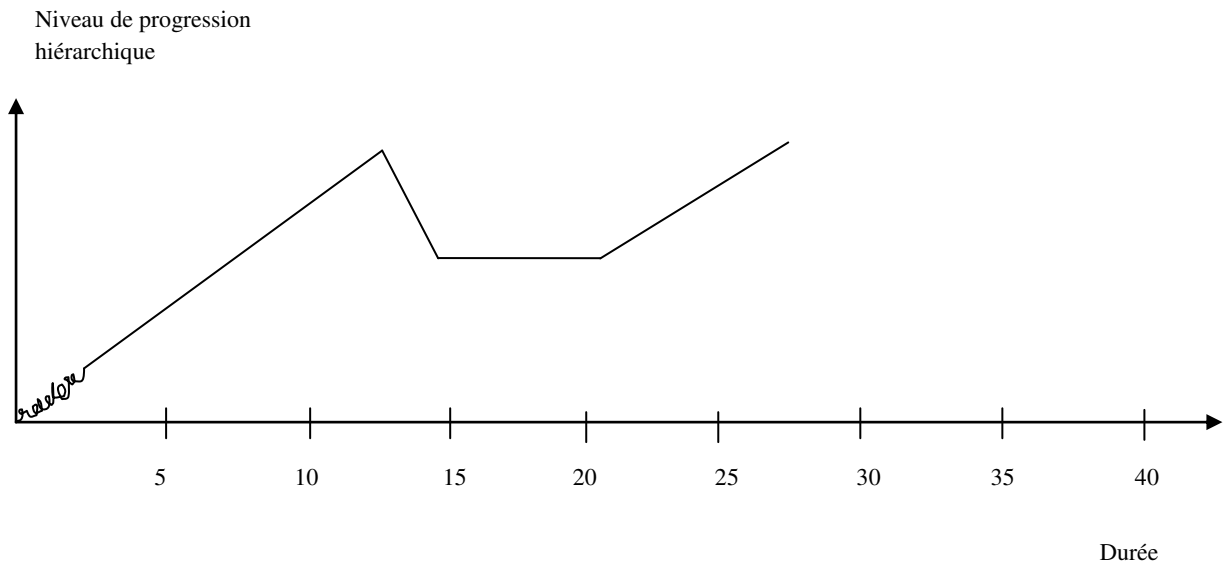
« Là je me suis battu pour revenir dans les bureaux, donc, il y a eu une petite place de glandu qui s'est libérée d'opérateur de saisi, je me suis dit, je vais saisir ma chance, et là je me suis refait en étant opérateur de saisi, et là, à nouveau, j'ai eu des opportunités, je me suis refait quoi ; j'ai retrouvé des choses intéressantes, une fois que j'ai quitté le poste d'opérateur de saisi... Je me suis beaucoup battu pour pouvoir évoluer, je suis d'un naturel assez optimiste, je me suis battu et suivant les changements de patron, j'ai saisi des opportunités, et là avec le dernier patron que l'on vient d'avoir c'est magnifique... Donc, là je suis sur ce poste depuis une petite année, où là je m'éclate, magnifique. Juste avant, j'étais mi quai, mi administratif. Là, je suis assistant administratif de chef de secteur qui est un boulot très intéressant » (Xavier V., cycle en cours).

Tableau 50 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPMDP

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	« J'ai envoyé un CV par courrier à Danzas. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> </ul>
Progression	« Après quelques années, je suis passé à l'étape aide déclarant, puis déclarant. Ensuite je suis devenu responsable d'entrepôt, donc, là j'ai bien monté... »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique</li> </ul>
Maintenance	« Quand j'étais responsable d'entrepôt, c'était du management. Si tu préfères, j'étais un petit chef, je n'étais pas non plus un grand patron, mais j'avais l'impression d'être presque patron si on veut imager, j'étais, moi, mon propre patron donc j'étais bien, ensuite ça marchait très bien. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> <li>• Satisfaction sur ce poste</li> </ul>
Déclin	« Lorsqu'on a perdu le client, l'entrepôt a fermé. Mon patron m'a dit, soit on te licencie ou soit on va t'enlever ton titre de responsable, on va te mettre dans un autre entrepôt mais tu ne seras plus responsable. Tu seras plutôt administratif. Je l'ai quand même mal vécu. Avant j'étais reconnu par la société mais là j'étais reconnu pour un couillon, J'ai plutôt joué la carte de la sécurité parce je ne me voyais pas au chômage. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incident critique de carrière amenant l'individu vers l'étape déclin (restructuration)</li> <li>• Peur du chômage</li> <li>• Insatisfaction</li> <li>• Régression hiérarchique</li> </ul>
Progression	« Là je me suis battu pour revenir dans les bureaux, donc il y a eu une petite place de glandu qui s'est libérée d'opérateur de saisi, je me suis dit, je vais saisir ma chance, et là je me suis refait en étant opérateur de saisi, et là, à nouveau, j'ai eu des opportunités. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique</li> <li>• Candidature en interne</li> <li>• Volonté forte d'évoluer</li> </ul>

- Exploration – Progression – Déclin – Maintenance – Progression (annexe p. 550)

*Figure 30 : Cycle EPDMP*



Ce cycle est aussi caractérisé par une nouvelle étape Progression mais, cette fois, après les étapes Exploration – Progression – Déclin – Maintenance. Après l'étape Déclin et Maintenance, l'individu réenclenche une nouvelle étape Progression en répondant à une proposition de son supérieur hiérarchique.

---

*« Le poste de Gonesse était libre, le DRO m'a proposé de prendre la place et je suis arrivé ici en août 2007... Je manage 270 personnes... Premier site de France, le siège... Une sorte de vitrine ; c'est aussi l'intérêt de ce type de poste parce que Gonesse ça s'arrête jamais, il t'arrive toujours un truc incroyable... » (Gilles B., cycle en cours).*

---

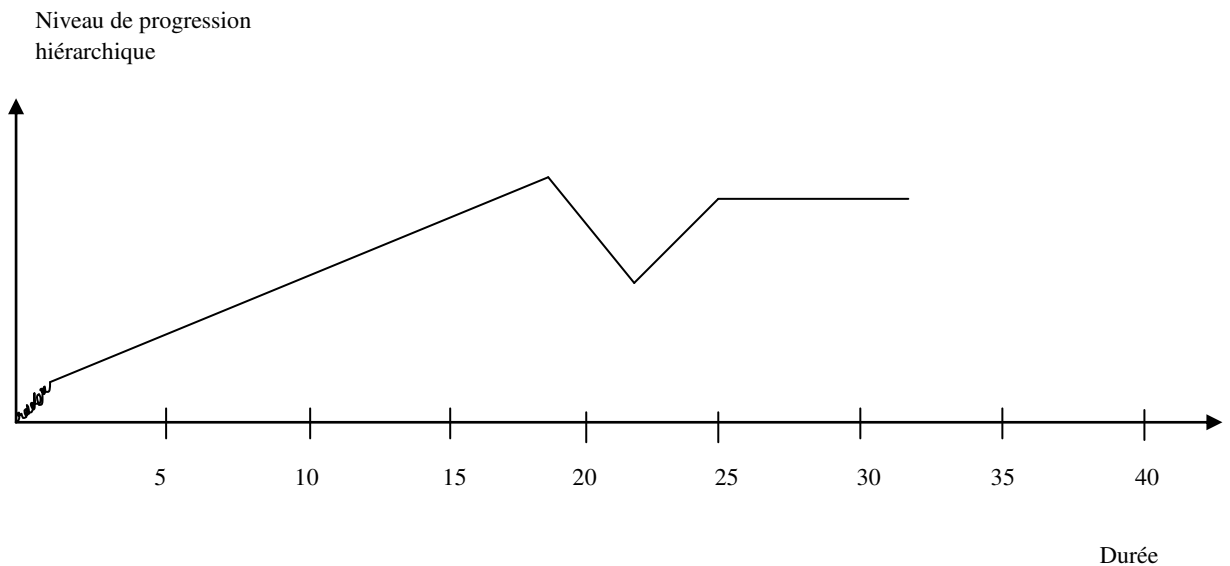


Tableau 51 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPDMP

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	« Après mon DUT, ma première expérience était dans le transport dans un groupe qui s'appelle Giro. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> </ul>
Progression	« Je suis passé de commercial, technicien commercial... Je suis passé responsable d'agence sur l'Ouest de la France... J'ai démarré, il y avait une trentaine de personnes... Après je suis monté au poste de RRV, Responsable Régional des Ventes. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique</li> </ul>
Déclin	« Par contre ça ne me plaisait pas, on m'a proposé le poste et là ça me plaisait pas, c'est un poste fonctionnel, je suis reparti vers un poste d'agence, je suis redescendu. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique non satisfaisante</li> <li>• Régression hiérarchique demandée</li> </ul>
Maintenance	« Je suis resté cinq ans. J'ai cherché, j'ai pas fait marcher le réseau, pas plus que ça, j'ai répondu à une annonce, j'étais encore en poste et j'étais en recherche. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> <li>• Recherche d'un nouveau poste plus important</li> </ul>
Progression	« Le poste de Gonesse était libre, le DRO m'a proposé de prendre la place et je suis arrivé ici en a 2007... Je manage 270 personnes... Premier site de France, le siège... Une sorte de vitrine. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique suite à un incident critique de carrière (proposition de la hiérarchie)</li> <li>• Satisfaction</li> </ul>

- Exploration – Progression – Déclin – Progression – Maintenance (annexe p. 551)

*Figure 31 : Cycle EPDPM*



Ce cycle est aussi caractérisé par une nouvelle étape Progression. Cette étape intervient après une étape Déclin, l'individu ayant su profiter de l'évolution technologique et de l'avènement de l'informatique pour réenclencher une nouvelle étape Progression.

---

*« Après 2 ans, je suis passé à un poste d'audit de process de production. Juste dans toute cette période là, l'informatique arrivait doucement mais fortement... on m'a proposé le poste de chef de projet informatique de process production » (Charles B., cycle en cours).*

---

L'individu se retrouve, ensuite, en situation de plafonnement objectif.

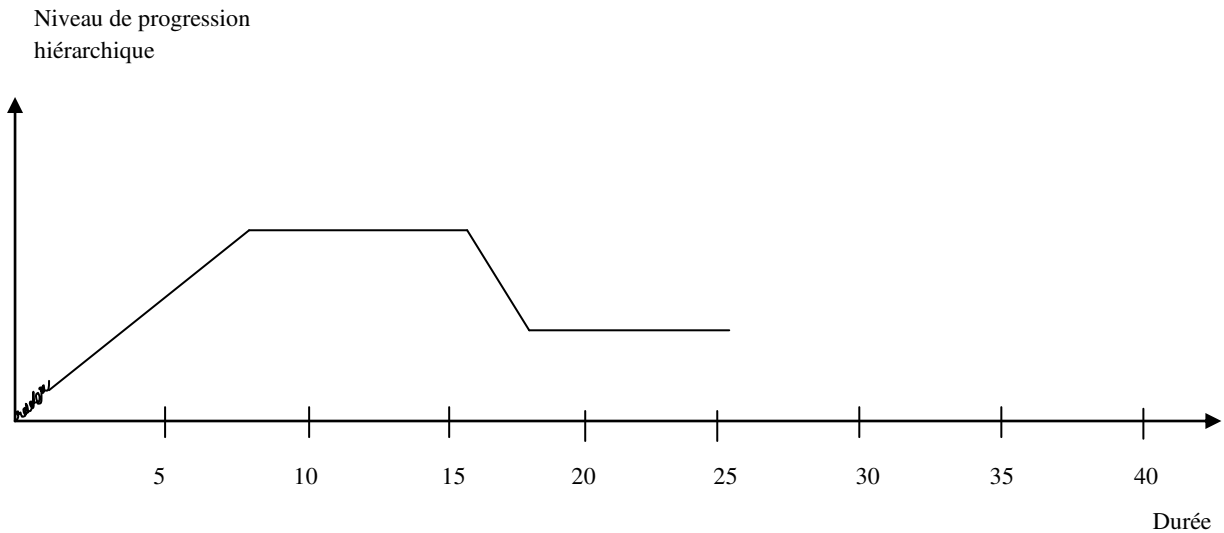
Tableau 52 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPDPM

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	« Je suis rentré en tant que manutentionnaire. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> </ul>
Progression	« J'ai évolué comme chef de camionnage, où là j'avais deux sites à m'occuper. On m'a proposé de travailler à la direction de la production du gros bâtiment de l'Île-de-France ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique</li> <li>• Proposition d'évolution hiérarchique</li> </ul>
Déclin	« Ça s'est pas trop bien passé à cause des rapports avec la hiérarchie. Je suis redescendu à un poste de production administrative. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incident critique de carrière amenant l'individu vers l'étape Déclin (conflit)</li> <li>• Régression hiérarchique</li> </ul>
Progression	« Après deux ans, je suis passé à un poste d'audit de process de production. Juste dans toute cette période-là, l'informatique arrivait doucement mais fortement... on m'a proposé le poste de chef de projet informatique de process production. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique</li> <li>• Proposition d'évolution hiérarchique</li> </ul>
Maintenance	« J'occupe le poste depuis 2001. Je vais être très clair, à un moment donné, j'aimerais évoluer sur un poste au-dessus... »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> <li>• Évolution hiérarchique</li> </ul>

### 2.1.2.2. Récursivité de l'étape Maintenance

- Exploration – Progression – Maintenance – Déclin – Maintenance (annexe p. 545)

Figure 32 : Cycle EPMDM



Ce cycle est caractérisé par une nouvelle étape Maintenance après les étapes Exploration – Progression – Maintenance – Déclin. L'étape Déclin, arrivée après un incident critique de carrière, dure dans le temps.

---

*« Il y a eu une restructuration en 1996, je devais changer de poste et je suis redescendu », « Je suis toujours sur le même poste. J'ai attendu quelques années et puis je me suis dit finalement je ne vais pas revenir sur le terrain. Après c'est difficile je me suis marié en 1997, j'ai eu une maison, des enfants, c'est plus difficile de bouger » (Claude T., cycle en cours).*

---

L'individu se retrouve dans une situation de plafonnement objectif sur un poste moins important hiérarchiquement que ce qu'il a pu connaître. Il peut souhaiter rebondir.

---

*« Et c'est ce que je fais encore aujourd'hui... Depuis 2003, depuis trop longtemps déjà... Là moi c'est fini, je ne vois pas de perspectives d'évolution, mon poste actuel c'est fini, c'est clair, c'est pour ça que je cherche depuis un ou deux ans à sortir... De toute façon, je sais que je dois faire autre chose que ce que je fais aujourd'hui » (Jean-Claude R., cycle en cours).*

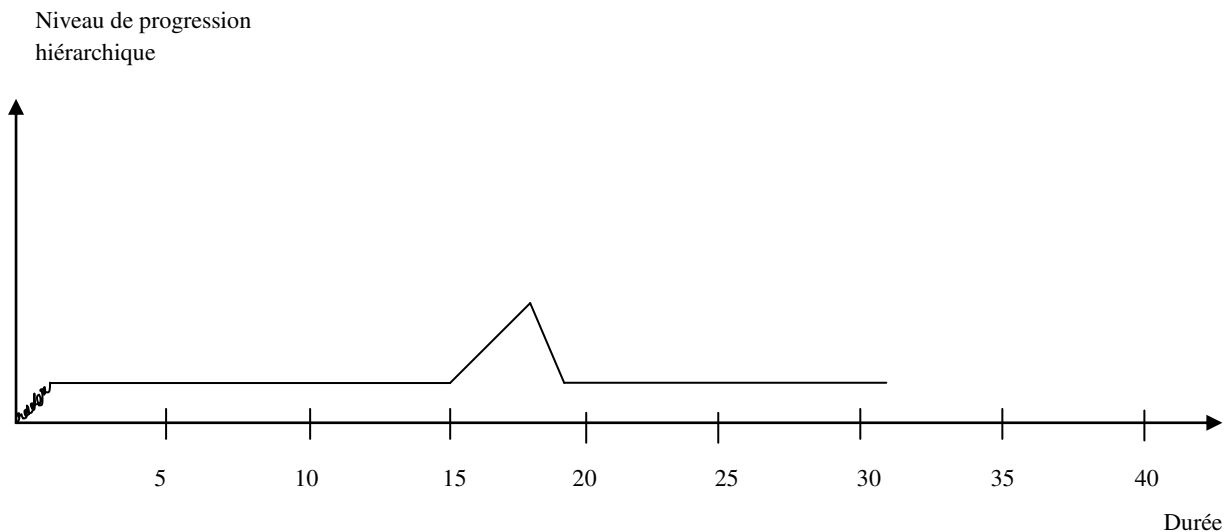
---

Tableau 53 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPMDM

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	« Après mon école de commerce, je suis rentré chez ITW. » « Je voulais changer, j'ai postulé en interne. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> <li>• Entrée dans un nouveau domaine professionnel</li> </ul>
Progression	« J'ai évolué au fil des années pour avoir le poste de responsable commercial. Moi, en douze ans, je l'avais le pouvoir, moi c'est toujours l'intérêt des hommes. » « Il y a eu un poste de terminal manager qui s'est ouvert à Metz. J'ai postulé et j'ai été pris. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique</li> <li>• Candidature en interne</li> </ul>
Maintenance	« Pour la première fois, je suis resté sur ce poste sept-huit ans. » « Je suis resté plus de 7 ans sur le poste. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> </ul>
Déclin	« J'étais responsable des ventes Île-de-France, après je me suis engueulé avec M. C. qui était l'ancien PDG, là, sur ce coup-là j'ai pas été malin. » « Il y a eu une restructuration en 1996, je devais changer de poste et je suis redescendu. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incident critique de carrière amenant l'individu vers l'étape déclin (conflit, restructuration)</li> </ul>
Maintenance	« Et c'est ce que je fais encore aujourd'hui... Depuis 2003, depuis trop longtemps déjà... Là moi c'est fini, je ne vois pas de perspectives d'évolution, mon poste actuel c'est fini, c'est clair, c'est pour ça que je cherche depuis un ou deux ans à sortir... » « Je suis toujours sur le même poste... J'ai attendu quelques années et puis je me suis dit finalement je ne vais pas revenir sur le terrain. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> <li>• Recherche à sortir de l'organisation</li> <li>• Acceptation de sa situation de plafonnement objectif</li> </ul>

- Exploration – Maintenance – Progression – Déclin – Maintenance (annexe p. 547)

Figure 33 : Cycle EMPDM



Ce cycle est caractérisé par une nouvelle étape Maintenance après les étapes Exploration – Maintenance – Progression – Déclin. Comme précédemment, l'individu se retrouve dans une situation de Déclin qui dure. Il reste sur ce poste moins important hiérarchiquement pendant cinq ans ou plus.

---

*« Ensuite un nouveau directeur est arrivé, il ne voulait que des responsables avec des diplômes. Je suis redescendu sur mon poste de chauffeur. Il avait raison, je n'avais pas les capacités d'encadrement... Et donc, depuis, je suis toujours sur le poste de chauffeur, ça fait plus de dix ans maintenant. » (Henri C., cycle en cours).*

*« Après l'arrivée du nouveau patron, ça a été difficile. Moi, n'ayant pas le diplôme, il faut un diplôme d'acheteur, je me suis trouvée, au bout d'un an et demi de poste, dans une situation difficile où il y avait un directeur d'achat qui sortait d'une bonne expérience, et il n'y avait pas d'autres postes à proposer, on voulait me faire partir... Il n'y avait pas de poste disponible, j'ai patienté, j'ai eu un poste qui était gestionnaire d'achat... Depuis, je suis sur ce poste de gestionnaire des achats, ça fait plus de douze ans. On n'a pas utilisé mes compétences et j'ai perdu de ce fait en compétences. Je commence à penser à la retraite, de plus en plus » (Marylène K., cycle en cours).*

*« Quand je suis rentrée, j'ai recommencé en mi-temps thérapeutique. Je suis redevenue gestionnaire, je me suis retrouvée avec mes anciennes collaboratrices... Ça fait dix ans que c'est comme ça... Au début j'avais du mal mais après je me suis dit, il faut que je me consacre à ma famille, mes enfants, ma vie à côté... » (Viviane C., cycle en cours).*

---

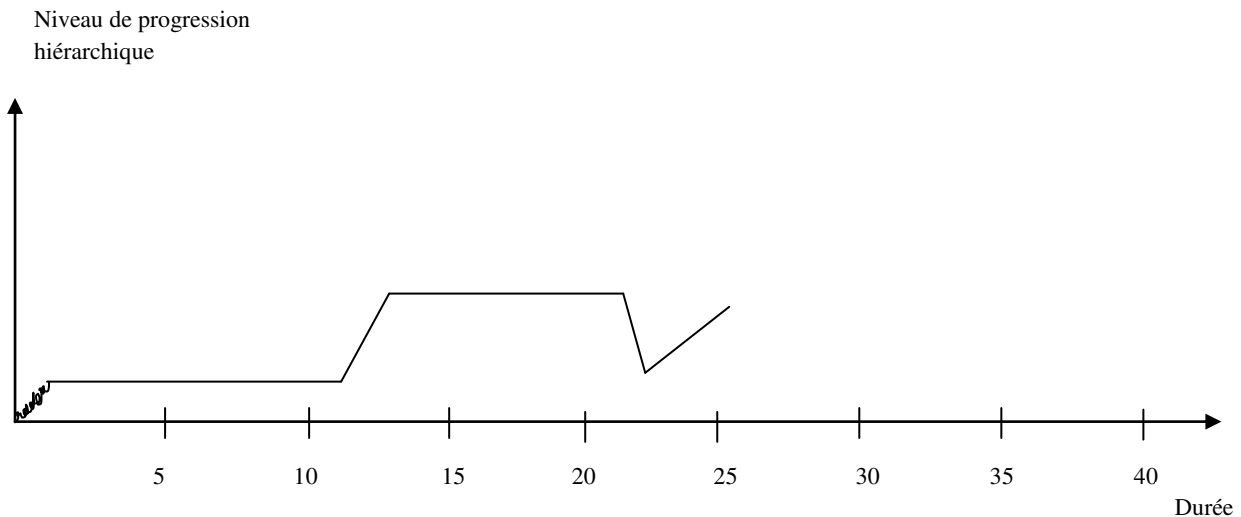
Tableau 54 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EMPDM

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	<p>« Je suis rentré en tant que chauffeur poids lourds. »</p> <p>« J'ai commencé à travailler après mon bac secrétariat. »</p> <p>« J'ai commencé ma carrière en saisi, j'étais opératrice de saisie. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> <li>• Entrée sur un nouveau domaine professionnel</li> </ul>
Maintenance	<p>« Je suis resté plus de huit ans sur ce poste. »</p> <p>« J'ai travaillé plus de 20 ans, il y a eu d'autres appellations, ou nominations, mais c'était toujours un poste de secrétaire commerciale. »</p> <p>« Je suis resté quand même plus de quinze ans sur ce poste. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> <li>• Évolution en terme de contenu mais pas de progression hiérarchique</li> </ul>
Progression	<p>« Il m'a proposé le poste de responsable de quai. »</p> <p>« J'ai été nommé responsable d'achat à un moment donné, toujours placé sous la responsabilité du directeur... »</p> <p>« Après je suis passé superviseur. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique</li> <li>• Proposition d'évolution hiérarchique</li> </ul>
Déclin	<p>« Un nouveau directeur est arrivé, il ne voulait que des responsables avec des diplômes. Je suis redescendu sur mon poste de chauffeur. Il avait raison, je n'avais pas les capacités d'encadrement. »</p> <p>« Après l'arrivée du nouveau patron, ça a été difficile. Moi, n'ayant pas le diplôme, il faut un diplôme d'acheteur, je me suis trouvée, au bout d'un an et demi de poste, dans une situation difficile. »</p> <p>« Puis j'ai eu des problèmes de santé, assez graves. Je suis redevenue gestionnaire, je me suis retrouvée avec mes anciennes collaboratrices. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incident critique de carrière amenant l'individu vers l'étape déclin (changement de manager, problème de santé)</li> <li>• Acceptation de cette situation</li> </ul>
Maintenance	<p>« Je suis toujours sur le poste de chauffeur, ça fait plus de dix ans maintenant. »</p> <p>« Je suis sur ce poste de gestionnaire des achats, ça fait plus de douze ans. On n'a pas utilisé mes compétences et j'ai perdu de ce fait en compétences. Je commence à penser à la retraite, de plus en plus. »</p> <p>« Ça fait dix ans que c'est comme ça... Au début j'avais du mal mais après je me suis dit, il faut que je me consacre à ma famille, mes enfants, ma vie à côté... »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> <li>• Insatisfaction</li> <li>• Rééquilibre son temps au profit de sa vie privée</li> </ul>

### 2.1.2.3. Récursivité des étapes Progression et Maintenance

- Exploration – Maintenance – Progression – Maintenance – Déclin – Progression  
(annexe p. 552)

*Figure 34 : Cycle EMPMDP*



Ce cycle est caractérisé par de nouvelles étapes Progression et Maintenance. L'individu a connu deux progressions au cours de ce cycle, dont une fois après une phase de Maintenance.

---

*« Après je suis partie sur une création d'agence pour un gros client qui était France Télécom, correspondant human pour 500 personnes, j'avais la responsabilité de la gestion du personnel »  
(Zoubida F.).*

---

Et la seconde fois après une étape Déclin provoqué par un incident critique de carrière.

---

*« Après un an, ils m'ont promu au poste d'assistance rémunération. Je ne suis pas seulement assistante, je fais beaucoup de choses intéressantes » (Zoubida F., cycle en cours).*

---

De même, l'individu se retrouve deux fois en situation de plafonnement, dont une fois après l'entrée dans le domaine professionnel.



« Pendant une dizaine d'années, je suis restée sur ce poste administratif » (Zoubida F.).

Et la seconde fois après une étape Progression.

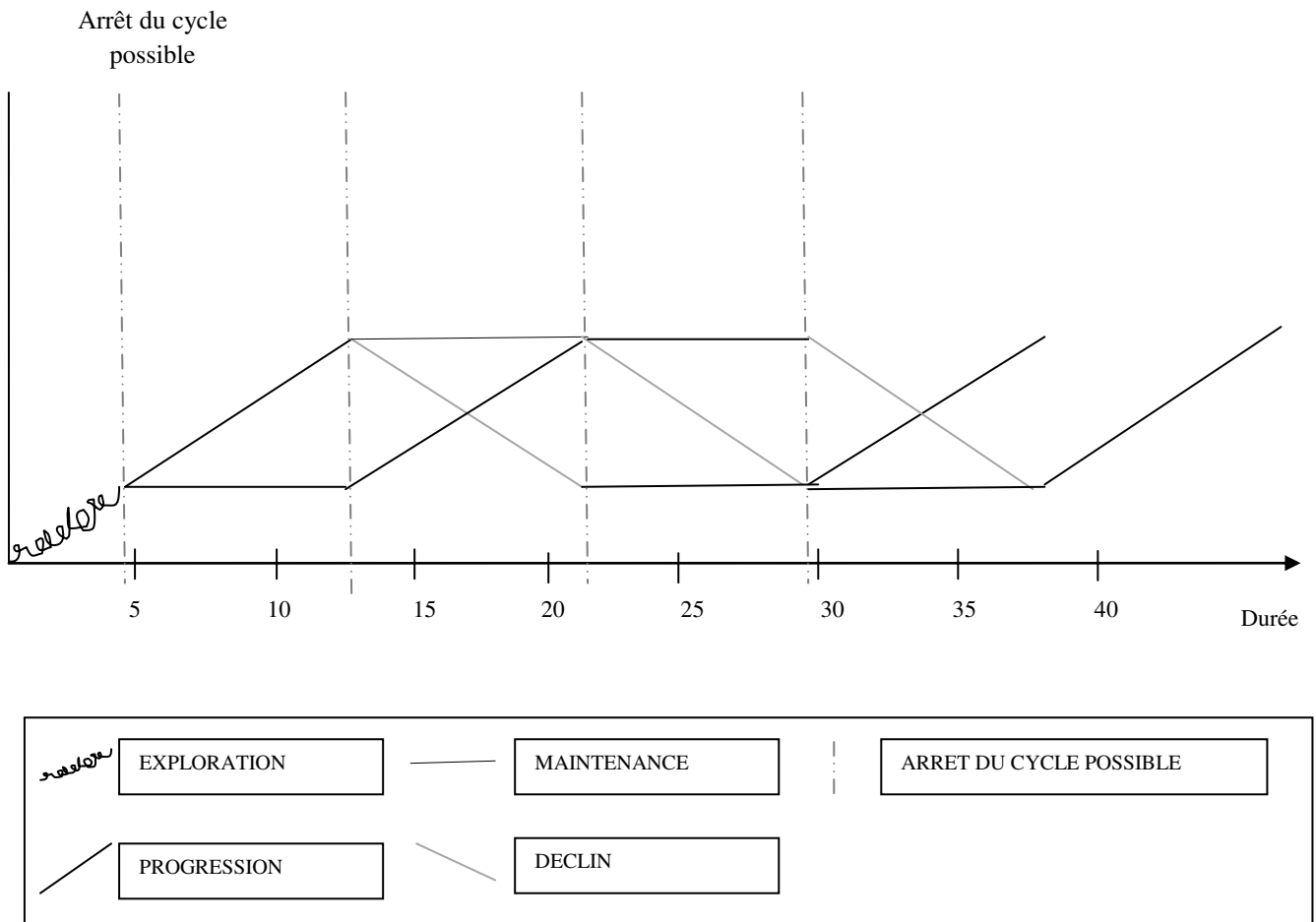
« Je suis restée neuf ans sur ce poste de CH. J'avais énormément de responsabilités. C'était le poste le plus important que j'ai eu. Malheureusement, on a perdu le client » (Zoubida F., cycle en cours).

Tableau 55 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EMPMDP

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	« J'ai commencé par un poste administratif. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> </ul>
Maintenance	« Pendant une dizaine d'années, je suis restée sur ce poste administratif. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> </ul>
Progression	« Après je suis partie sur une création d'agence pour un gros client. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progression hiérarchique suite à un incident critique de carrière (création de service)</li> </ul>
Maintenance	« Je suis restée neuf ans sur ce poste de CH. J'avais énormément de responsabilités. C'était le poste le plus important que j'ai eu. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement objectif</li> <li>• Satisfaction</li> </ul>
Déclin	« Après on a perdu le client... Il y a eu un gros plan social en 2004 au niveau de WORLDWIDE, et l'agence a fermé, et moi j'ai voulu partir. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incident critique de carrière amenant l'individu vers l'étape déclin (restructuration)</li> <li>• Chômage</li> <li>• Sortie de l'organisation</li> <li>• Formation</li> </ul>
Progression	« Je suis re-rentré... La période de stage, je l'ai faite à WORLDWIDE, car j'ai été en contact avec le service paye. Ensuite, ils m'ont gardé au sein de ce service sur un poste administratif. Après un an, ils m'ont promu au poste d'assistance rémunération. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ré-entrée dans l'organisation</li> <li>• Proposition d'évolution hiérarchique</li> </ul>

Voici une proposition de synthèse des résultats de ces deux premières parties, intégrant la récursivité des étapes de carrière et les incidents critiques de carrière, sous la forme de la figure suivante :

*Figure 35 : Structuration du cycle de carrière objectif intégrant la récursivité des étapes de carrière*



Nous proposons ensuite une description des étapes constituant un cycle de carrière objectif sous la forme du tableau suivant :

Tableau 56 : Description des étapes du cycle de carrière objectif avec récursivité des étapes

	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE	DÉCLIN	PROGRESSION 2	MAINTENANCE 2
Cycle EPMDM	- Entrée sur le marché du travail - Entrée dans un nouveau domaine professionnel	- Progression hiérarchique - Candidature en interne	- Plafonnement objectif	- Incident critique de carrière amenant l'individu vers l'étape Déclin (conflit, restructuration)	Absence d'étape	- Plafonnement objectif - Recherche à sortir de l'organisation - Acceptation de sa situation de plafonnement objectif
Cycle EMPDM	- Entrée sur le marché du travail - Entrée sur un nouveau domaine professionnel	- Progression hiérarchique - Progression suite à un incident critique de carrière (proposition d'évolution hiérarchique)	- Plafonnement objectif - Évolution en terme de contenu mais pas de progression hiérarchique	- Incident critique de carrière amenant l'individu vers l'étape Déclin (changement de manager, problème de santé) - Acceptation de cette situation	Absence d'étape	- Plafonnement objectif - Insatisfaction - Rééquilibre son temps au profit de sa vie privée
Cycle EMPDP	- Entrée sur le marché du travail	- Progression hiérarchique suite à un incident critique de carrière	- Plafonnement objectif - Satisfaction sur ce poste	- Incident critique de carrière amenant l'individu vers l'étape déclin (restructuration) - Peur du chômage - Insatisfaction - Régression hiérarchique	- Progression hiérarchique - Candidature en interne - Volonté forte d'évoluer	Absence d'étape
Cycle EPDMP	- Entrée sur le marché du travail	- Progression hiérarchique suite à un incident critique de carrière	- Plafonnement objectif - Recherche d'un nouveau poste plus important	- Progression hiérarchique non satisfaisante - Régression hiérarchique demandée	- Progression hiérarchique	Absence d'étape
Cycle EPDPM	- Entrée sur le marché du travail	- Progression suite à un incident critique de carrière (Proposition	- Plafonnement objectif - Évolution hiérarchique	- Incident critique de carrière amenant l'individu vers l'étape déclin (conflit)	- Progression hiérarchique - Proposition d'évolution hiérarchique	Absence d'étape

		d'évolution hiérarchique)		- Régression hiérarchique		
Cycle EMPMDP	- Entrée sur le marché du travail	- Progression hiérarchique suite à un incident critique de carrière	- Plafonnement objectif	- Incident critique de carrière amenant l'individu vers l'étape déclin (restructuration) - Chômage - Sortie de l'organisation - Formation	- Ré-entrée dans l'organisation	- Plafonnement objectif - Satisfaction

### **2.1.3. Présence d'un cycle de carrière objectif court à l'intérieur d'un cycle de carrière objectif plus long.**

Un individu peut suivre un cycle de carrière objectif plus court au cours de son cycle de carrière objectif principal. Dans ce cas, ce cycle objectif court peut être une activité indépendante en dehors de l'activité principale ou un autre poste à temps partiel. Étant dans une situation de Déclin qui dure au sein de son cycle objectif principal, Jean-Claude R. tente une nouvelle expérience en dehors de son domaine professionnel. Si cette nouvelle expérience fonctionne, il n'hésitera pas à quitter son cycle objectif principal.

---

*« Si ma société marche, je pars tout de suite, elle est en offshore, on est deux, on est dans le cosmétique, j'ai une associée qui avait des informations en or, on l'a exploitée » (Jean-Claude R., cycle en cours).*

---

Par contre, il ne quittera pas son cycle objectif avant de réussir dans sa nouvelle expérience, par sécurité. Pour Kathleen H., c'est une proposition qui lui a été faite. Après avoir tenté d'allier les deux cycles objectifs, elle s'est rendu compte que les conditions de travail de son nouveau poste à temps partiel étaient difficiles, elle décide alors de quitter ce poste.

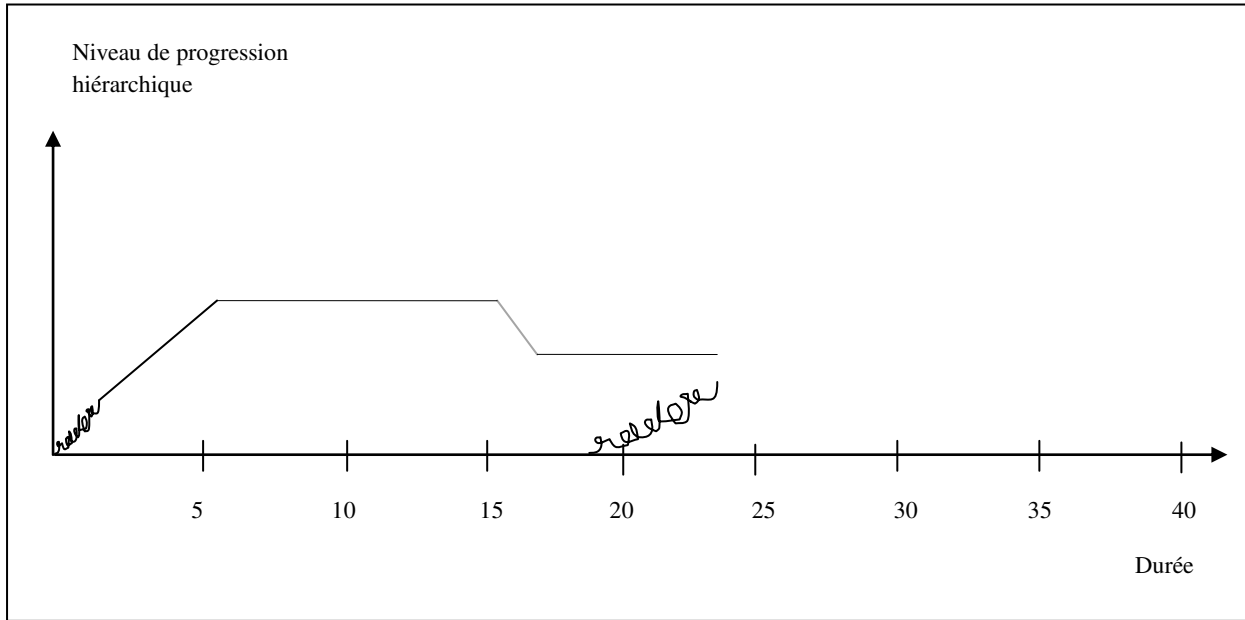
Les expressions descriptives et une description des étapes dans un cycle objectif court dans un cycle objectif plus long de Jean-Claude R. sont présentées sous la forme du tableau suivant :

Tableau 57 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif cours dans un cycle objectif plus long 1

	<b>EXPLORATION</b>	<b>PROGRESSION</b>	<b>MAINTENANCE</b>	<b>DÉCLIN</b>	<b>MAINTENANCE</b>
Jean-Claude R. (cycle en cours) 53 ans	« Après mon école de commerce, je suis rentré chez ITW. »	« J'ai évolué au fil des années pour avoir le poste de responsable commercial. Moi, en douze ans, je l'avais le pouvoir, moi c'est toujours l'intérêt des hommes, de les faire progresser, valoriser. En rentrant chez WORLDWIDE, j'ai eu un poste important de KAM. Ce sont les élites du service commercial. J'ai eu des reward européens, comme meilleur KAM européen, j'ai eu la reconnaissance au niveau Europe. Je suis passé ensuite RRV. »	« Pour la première fois, je suis resté sur ce poste sept-huit ans. J'ai eu des soucis avec l'ancien PDG. »	« J'étais responsable des ventes Île-de-France, après je me suis engueulé avec M. C. qui était l'ancien PDG, là, sur ce coup-là j'ai pas été malin et là je suis parti sur une création de poste, ils créent des key account manager chez Ducros mais ça s'appelle IFM, et ensuite, boom, ça a été WORLDWIDE, et là ça a été un peu compliqué (rires)... Tu gères des grands comptes depuis longtemps, et après plus rien, je me suis laissé faire. »	« et c'est ce que je fais encore aujourd'hui... Depuis 2003, depuis trop longtemps déjà... Là moi c'est fini, je ne vois pas de perspectives d'évolution, mon poste actuel c'est fini, c'est clair, c'est pour ça que je cherche depuis un ou deux ans à sortir... »
Jean-Claude R. (cycle en cours)	<b>EXPLORATION</b>				
	« Après avoir réfléchi, j'ai créé ma propre société à l'étranger, il y a deux ans, je suis apporteur d'affaires à Shanghai, qui ne marche pas mais c'est rien. C'est grâce à une amie qui m'a parlé d'un business intéressant. Je suis tombé pile au mauvais moment, au moment de ce foutu truc économique qui fait que tout le monde resserre un peu tout, et mon business d'apporteurs d'affaires ne m'apporte pas d'argent, donc je suis un peu emmerdé avec ça, par contre ça fait une expérience. Moi si ma société marche, je pars tout de suite, elle est en offshore, on est deux, on est dans le cosmétique, j'ai une associée qui avait des informations en or, on l'a exploitée, on a eu des contrats mais les volumes ont été divisés par 4, c'est intéressant d'un point de vue intellectuel mais au niveau monnaie... donc pour le				

moment, je... c'est en attente, j'espère que cela va se débloquer rapidement. »

*Figure 36 : Cycle de carrière objectif E à l'intérieur d'un cycle objectif plus long EPMDM*

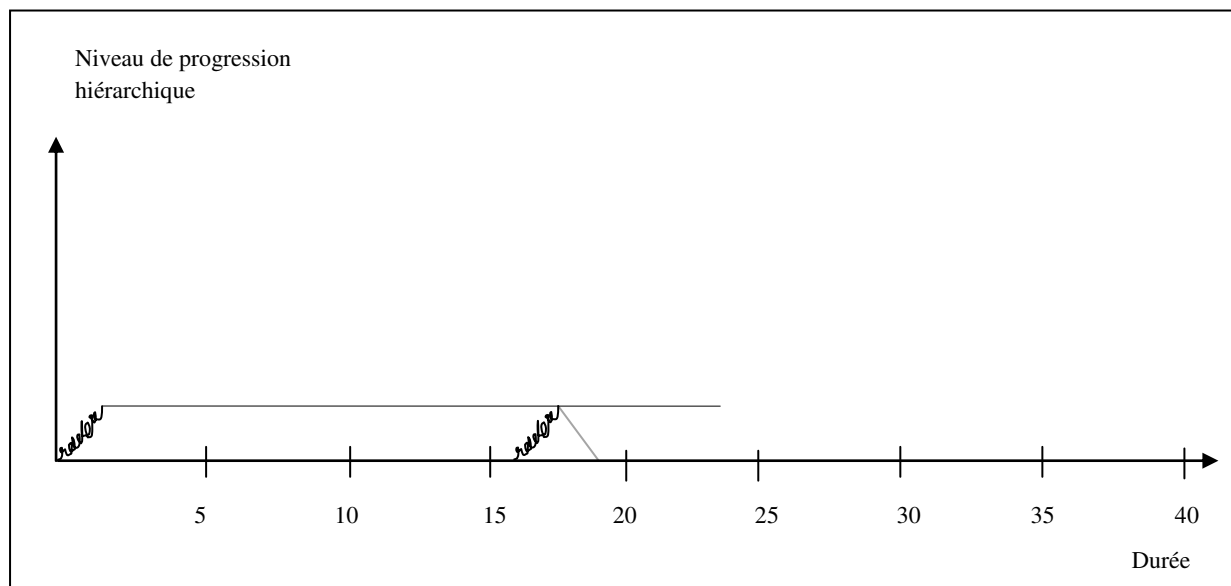


Les expressions descriptives et une description des étapes dans un cycle de carrière objectif court dans un cycle de carrière objectif plus long de Kathleen H. sont présentées sous la forme du tableau suivant :

Tableau 58 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif cours dans un cycle de carrière objectif plus long 2

	EXPLORATION	MAINTENANCE
Kathleen H. (cycle en cours) 45 ans Assistante service logistique	« Éducation en Angleterre déjà, donc je suis anglaise, j'ai fait une formation de secrétaire bilingue, j'ai eu beaucoup de chance en 1982, <b>j'ai commencé à travailler à temps plein, déjà à l'époque, on nous informait bien sur le fait que c'était dur de trouver du boulot, donc j'ai pas pu travailler en bilingue tout de suite, mais j'ai été secrétaire dans une entreprise en Angleterre... J'ai fait 14 mois en Angleterre... Après je suis parti au Moyen-Orient, ma famille y travaillant déjà, je suis partie m'installer et j'ai travaillé trois ans au Koweït, utilisant enfin la partie française de mon secrétariat bilingue, j'ai commencé à travailler pour une société française, j'ai commencé chez eux de 1983 à jusqu'en 1986. »</b>	« Ensuite je suis revenue en France et j'ai trouvé du boulot à OusséFrance, toujours en tant que secrétaire bilingue, au niveau direction. Début 1990, j'ai travaillé chez WORLDWIDE... Au début, <b>j'étais assistante de direction commerciale et marketing...</b> J'ai eu la chance encore une fois, de trouver une personne avec qui j'avais bossé. Je travaille pour des responsables régionaux ou mondiaux, au sein d'une industrie, et j'ai sept responsables à travers l'Europe, <b>c'est toujours dans le domaine de l'assistanat, ce n'est pas du secrétariat pur.</b> Et là, depuis six ans que je suis sur le même poste, je n'ai jamais regardé le forum de l'emploi. À court terme, je veux rester sur mon poste, au moins plus de 3 ans encore. »
Kathleen H. 45 ans Assistante service logistique	« J'ai commencé en dehors de mon travail ici, donner des petits cours d'anglais qui étaient d'apprendre des comptines, à l'école élémentaire de ma fille. »	« Je faisais ça le samedi matin, à un moment donné, j'ai commencé à regarder les formalités à effectuer pour pouvoir donner des cours... Quand j'ai vu le salaire, les horaires et j'ai vu qu'ils pouvaient nous faire bouger un peu partout, c'était pas bon. »

*Figure 37 : Cycle de carrière objectif ED à l'intérieur d'un cycle de carrière objectif plus long EM*



#### **2.1.4. Période de suspension**

L'analyse de nos données met en évidence des événements suspendant la succession de cycles de carrière objectifs. Nous les présentons dans le tableau suivant :



Tableau 59 : Suspension des cycles de carrière objectifs

<b>Formation</b>
« J'ai quitté mon poste et j'ai suivi une formation... Je suis arrivée chez WORLDWIDE en août 2005, en tant que gestionnaire de patrimoine » (Marina L., entre le cycle EMPD et E).
« J'ai passé donc un DUT de gestion, un GEA » (Thierry M., entre le cycle E et EM).
<b>Chômage</b>
« En arrivant en France, j'ai recherché un emploi, c'était la galère » (Nabil M., entre le cycle EM et EPM).
« Pendant trois mois, je n'avais rien, je pensais repartir » (Maurice A., entre le cycle EM et EM).
« Lorsque j'ai arrêté la production, j'ai cherché du travail pendant quelques mois » (Éric L., entre le cycle E et EPMD).
« J'ai pris un congé parental entre 98 et 2001. quand je suis revenue en 2001, on m'a dit que j'étais trop vieille pour faire ce métier, ce qui est déjà très intéressant, j'avais 40 ans... J'ai bataillé pour me faire licencier et non pas démissionner, qui m'a permis de me poser beaucoup de questions, qu'il fallait que je pense à une reconversion, ce que j'ai fait, j'ai donc fait une première formation en informatique parce que j'avais jamais ouvert un ordinateur de ma vie, parce que mes activités professionnelles ne le nécessitaient pas et aussi parce que c'était pas aussi développé que maintenant, il y a eu quand même une évolution importante ces dix dernières années, j'ai fait une remise à niveau en anglais, après j'ai entamé le parcours du combattant avec un CV qui n'était pas facile, de pouvoir me faire accepter dans un autre corps de métier, je cherchais un peu partout, j'ai envoyé un CV ici, et l'assistante m'a reçu, je suis donc entré chez WORLDWIDE » (Pascale J., entre le cycle EM et E).

Au sein même du cycle, il peut y avoir une interruption liée à différents événements, nous les présentons dans le tableau suivant :

Tableau 60 : Suspension des étapes de carrière au cours d'un cycle de carrière objectif

<b>Santé</b>
« <i>Je suis resté près de treize ans sur ce poste après j'ai eu un grave pépin de santé, j'ai eu un bon accueil à mon retour...</i> » (Éric L., au cours du cycle EPMD).
« <i>Je me suis fais opéré trois fois de l'hernie discale</i> » (Rudy P. au cours du cycle EPM).
« <i>J'étais bien sur ce poste, jusqu'à l'aventure cancer... Ça a été dur, je suis revenu, je suis encore fragile</i> » (Catherine R., au cours du cycle EPM).
« <i>J'ai été arrêté huit mois pour maladie professionnelle</i> » (Régis L., au cours du cycle EPM).
<b>Formation</b>
« <i>J'ai pris une formation en gestion d'entreprise, ce qui m'a fait rentrer dans la logistique...</i> » (Marina L., au cours du cycle EMPD).
« <i>Je suis partie en formation, j'ai appris pas mal de choses</i> » (Patrice B., au cours du cycle EPM).
« <i>Il y a eu un gros plan social en 2004 au niveau de WORLDWIDE, et l'agence a fermé, et moi j'ai voulu partir... J'ai opté pour le reclassement, j'étais en formation</i> » (Zoubida F., au cours du cycle EMPMDP).
« <i>Après j'ai suivi une formation BTS action commerciale, j'étais en cours en temps plein, c'était un fongecif</i> » (Régis L., au cours du cycle EPM).
<b>Chômage</b>
« <i>Après j'ai cherché du travail... Je me suis remis à la page, parce que mon CV il fallait le remettre à jour, j'avais failli partir au cours de ma carrière plusieurs fois à l'extérieur, j'ai eu des appels du pied, à American Express... Puis finalement j'étais restée, je ne sais plus pourquoi... Je me suis remise à la page, c'était pas facile et puis, j'ai cherché, beaucoup sur internet... J'avais 46 ans... Je me suis rendu compte, même si l'âge n'est jamais indiqué, il est clair qu'il y a des annonces qui sont pour des jeunes, ça se voit... J'ai passé aussi pas mal d'entretiens...</i> » (Marie C., au cours du cycle EM).
<b>Famille</b>
« <i>Ensuite j'ai eu ma fille, j'ai été licenciée, toujours en licenciement économique. J'ai gardé deux ans et demi ma fille</i> » (Rachida B., au cours du cycle EM).

## **2.1.5. Carrière objective mono-cyclique et multi-cyclique**

### **2.1.5.1. Cycle de carrière objectif unique : carrière objective mono cyclique**

Nous retrouvons 33 individus n'ayant qu'un seul cycle de carrière objectif. Ces résultats sont limités car ces cycles sont en cours, un ré-enclenchement d'un nouveau cycle de carrière objectif est ainsi possible. Néanmoins, trois individus sont proches de la retraite.

---

*« Je sais qu'il me reste deux ou trois ans à tenir avant d'aller à la retraite » (Joëlle S., 55 ans).*

*« Maintenant, je suis proche de la fin, j'arrête l'année prochaine. Pour les chauffeurs, il y a le CFA (congé de fin d'activité), je vais le prendre, je suis usé. J'attends avec impatience d'arrêter, j'ai de nombreux problèmes de santé » (Yves C., 54 ans).*

*« Je commence à penser à la retraite, de plus en plus » (Marylène K., 57 ans).*

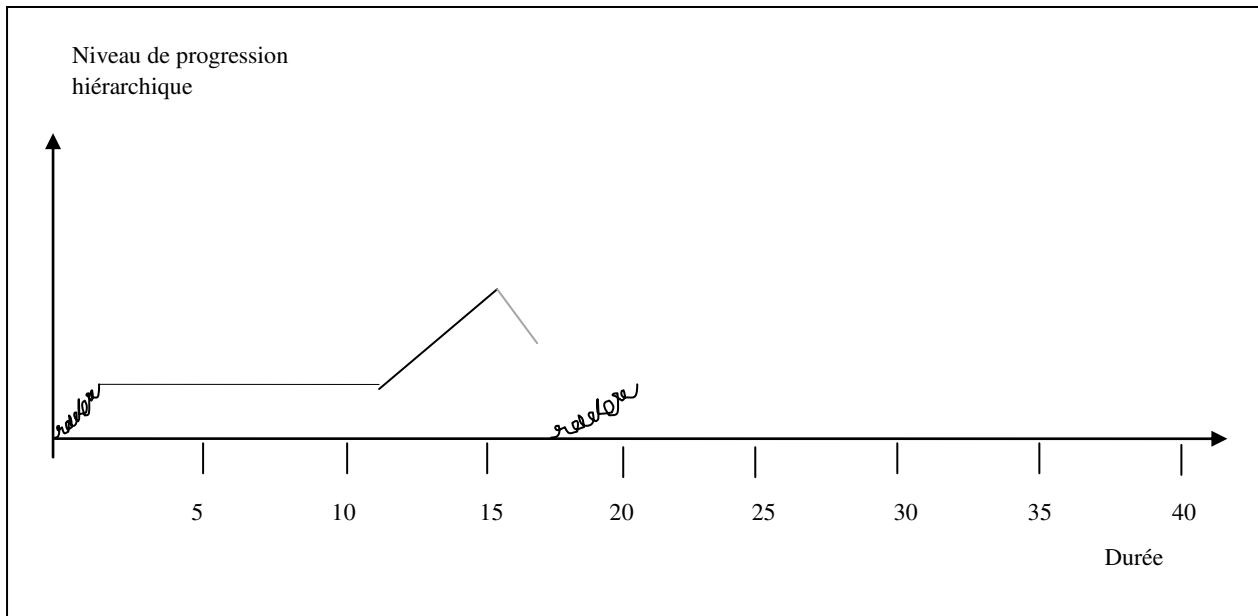
---

Nous pouvons penser que ces trois individus vont terminer leurs vies professionnelles sur ce seul cycle. Sur ces 33 individus âgés de 45 à 57 ans, 25 se retrouvent dans une phase de Maintenance à cet âge. Cette observation met en évidence l'existence d'une carrière linéaire (carrière classique), telle que nous l'avons vu dans notre revue de littérature (Schein 1971, 1978 ; Dalton et al., 1977).

### **2.1.5.2. Récursivité des cycles de carrière objectifs : carrière objective multi-cyclique**

- Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière objectifs : Exploration – Maintenance – Progression – Déclin / Exploration (annexe p. 553)

*Figure 38 : cycle EMPD + cycle E*



Après un cycle EMPD, l'individu réenclenche un cycle en entrant sur une nouvelle étape Exploration. L'individu, connaissant une phase de déclin décide de changer de cycle en quittant son poste et en s'engageant dans une formation.

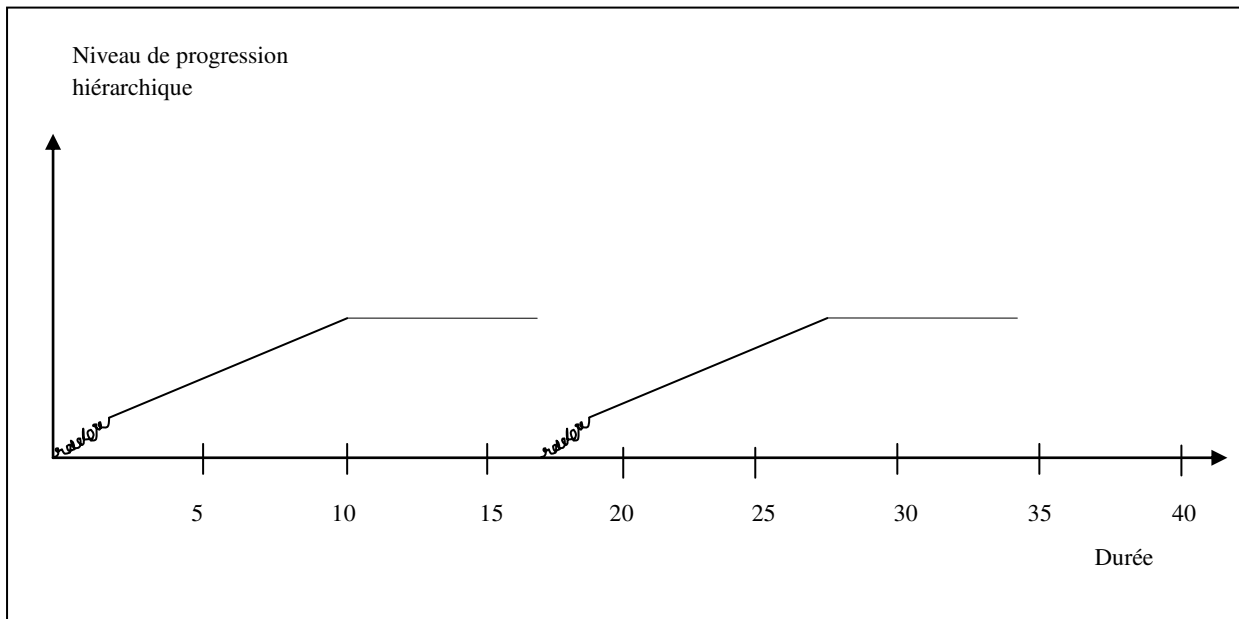
---

*« Du coup, après quelques mois, je me suis dit, il faut que je change. J'ai quitté mon poste et j'ai suivi une formation... Je suis arrivé chez WORLDWIDE en août 2005, en tant que gestionnaire de patrimoine, et juste avant j'ai fait un master en ingénierie de patrimoine. Je me suis dit c'est un domaine qui pourrait être intéressant, après oui, j'ai potassé, j'ai étudié... J'ai postulé chez WORLDWIDE... Parce que ce qui m'intéressait au départ dans l'immobilier c'était le côté l'industriel... et voilà j'ai postulé chez WORLDWIDE... donc c'était impeccable » (Marina L.).*

---

- Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière objectifs : Exploration – Progression – Maintenance / Exploration – Progression – Maintenance (annexe p. 554)

*Figure 39 : Cycle EPM + cycle EPM*



Par choix ou sous l'effet d'un incident critique de carrière, l'individu peut être amené à réenclencher un nouveau cycle de carrière objectif.

---

*« Ca a duré de 86 à 92... En décembre 92, la société a fermé... J'ai souhaité faire autre chose et donc en 93, j'ai postulé chez WORLDWIDE en tant qu'agent de recouvrement » (Thierry L.).*

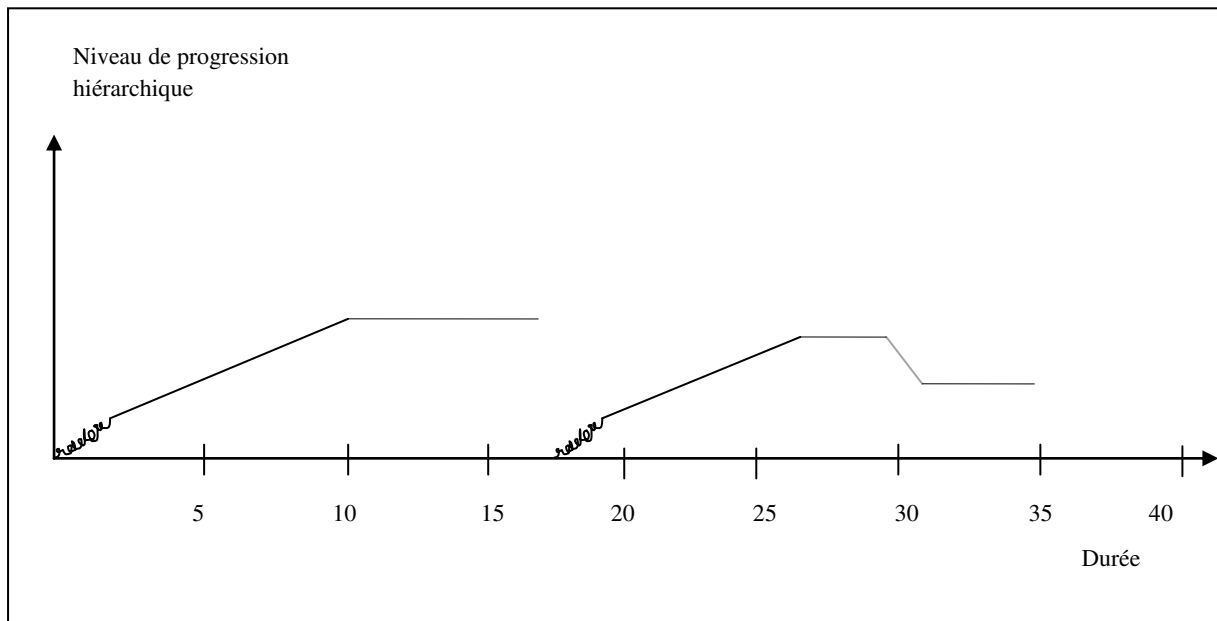
*« J'étais bien sur ce poste, j'y suis resté une quinzaine d'années... Après, j'en ai eu marre, je voulais faire autre chose... Je suis rentré au service Linehaul, j'ai dû me former car je ne connaissais pas » (Fabrice H.).*

*« Moi je me voyais pas à 55 ans de ne plus rien faire, parce que j'ai toujours été quelqu'un de très actif, j'ai regardé un peu à l'extérieur à travers la cellule de reconversion de la gendarmerie, parce qu'on a un service au sein de la gendarmerie pour ça, qui est là comme support pour les personnes qui souhaitent suivre une nouvelle carrière... Et puis, on m'a proposé une place à WORLDWIDE » (François G.).*

---

- Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière objectifs : Exploration – Progression – Maintenance / Exploration – Progression – Maintenance – Déclin – Maintenance (annexe p. 555)

*Figure 40 : Cycle EPM + cycle EPMDM*



Par choix, l'individu décide de changer de cycle. Il suit, ensuite, les étapes Progression, Maintenance, Déclin et Maintenance.

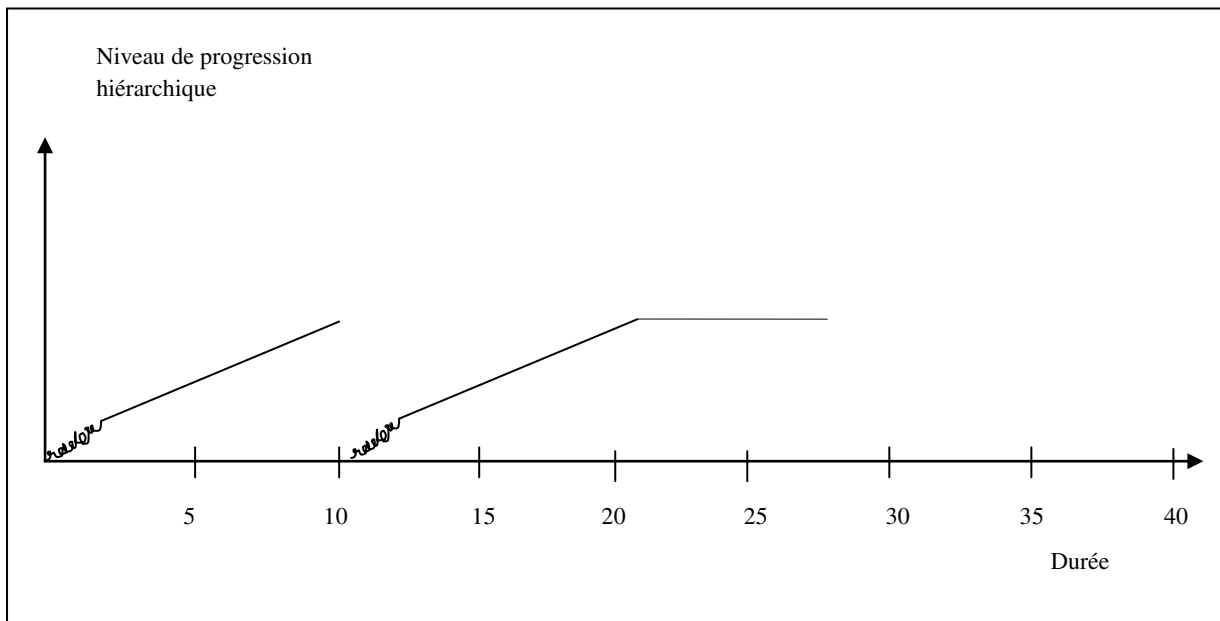
---

*« Je voulais changer, j'ai postulé en interne, j'ai rencontré le directeur des opérations « Île-de-France », j'étais responsable de base coursier, c'était un poste de maîtrise » (Claude T.).*

---

- Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière objectifs : Exploration – Progression / Exploration – Progression – Maintenance (annexe p. 556)

Figure 41 : cycle EP + cycle EPM



En pleine progression, l'individu peut être amené à changer de cycle en raison d'une proposition d'entrée dans un nouveau domaine professionnel de la part de son supérieur hiérarchique.

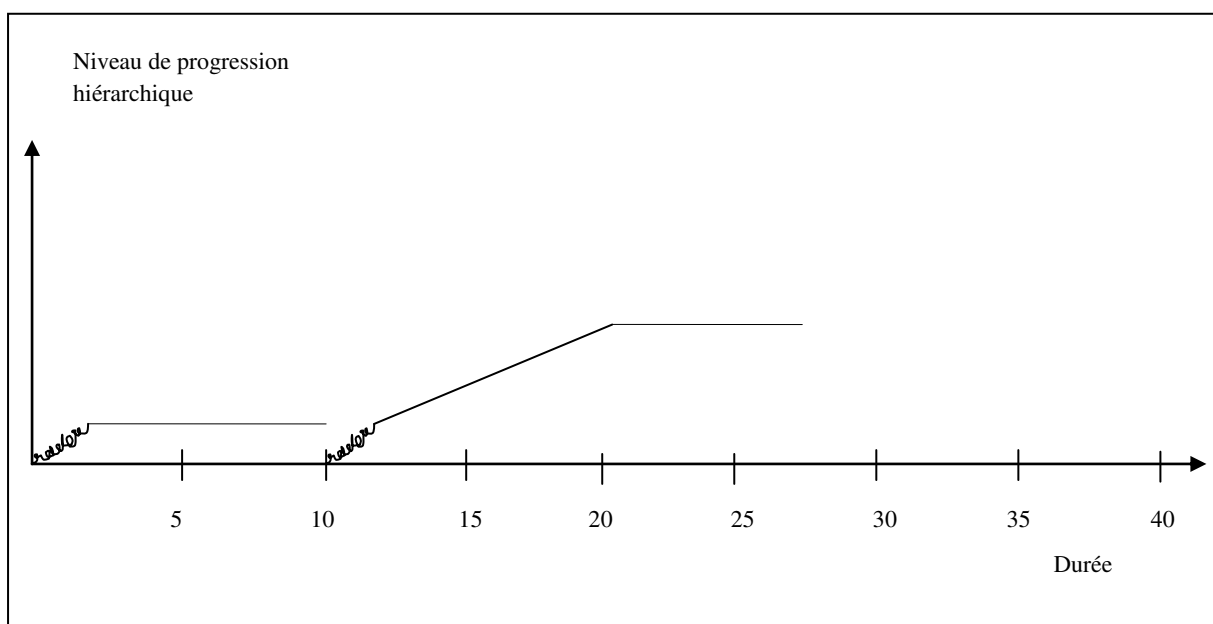
---

*« À l'époque ma patronne, qui est devenue la patronne de Federal express pour la petite histoire, avec qui je suis toujours en contact... Elle vient me voir en me disant je viens de recevoir un dossier, ça concerne la technique, je sais que tu aimes bien, je sais pas de quoi ça parle, ils appellent ça l'ACD... automatic call distribution, c'est un distributeur automatique d'appels... Ça vient de Bruxelles, j'ai pas le temps de le faire, Patrice si tu veux, prends le, mets le en place, tu as carte blanche, formes toi, fais ce que tu veux, mais je n'ai pas le temps de le faire... » (Patrice B.)*

---

- Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière objectifs : Exploration – Maintenance / Exploration – Progression – Maintenance (annexe p. 557)

Figure 42 : Cycle EM + cycle EPM



Après un cycle composé des étapes Exploration et Maintenance, l'individu peut décider de réenclencher un nouveau cycle en entrant dans un nouveau domaine professionnel. Ce premier cycle peut être vécu comme une erreur de parcours. Ce ré-enclenchement peut être lié à un incident critique de carrière (appel d'un membre du réseau de l'individu) ou être décidé seul par celui-ci.

---

*« Je suis passé par une agence intérim et j'ai été embauché dans une boîte qui s'appelait Elan International. J'ai été embauché chez Elan International comme télévendeuse, j'ai fait de la vente, même si je n'étais pas formée à ça, mais je devais avoir une âme de vendeuse, parce que ça s'est très bien passé, j'avais 24 ans lorsque je suis rentrée en tant que télévendeuse » (Brigitte H.).*

*« J'en ai eu marre, j'ai postulé chez WORLDWIDE. Je suis rentrée ici en tant que groupe réseau, pour gérer des rapports d'arrivage etc. » (Catherine L.).*

*« Et puis je connaissais quelqu'un qui travaillait à WORLDWIDE et puis on en est amené à discuter et il m'a dit pourquoi tu ne veux pas travailler chez WORLDWIDE ? Et puis de fil en aiguille, deux trois jours après je me présentais à WORLDWIDE Orly, et on avait un centre de services à l'époque. Donc je suis rentré chez WORLDWIDE en tant que démarcheur livreur » (Laurent L.).*

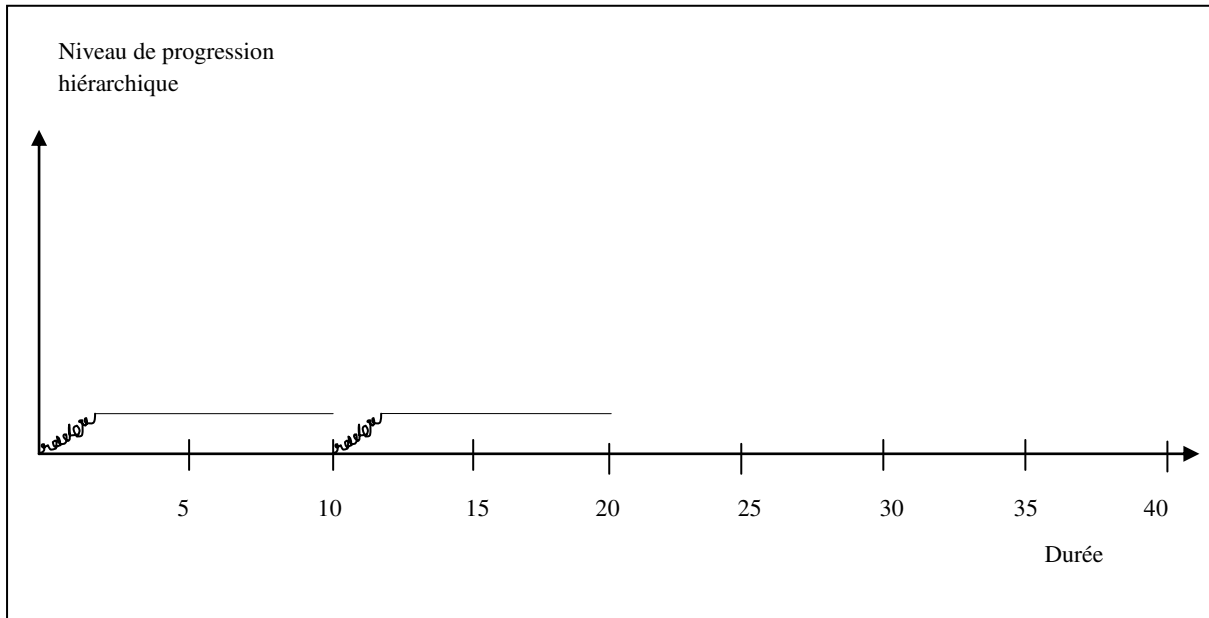
*« Après, je suis venu en France, j'ai fait un peu de manutention, et je suis rentré chez WORLDWIDE, en intérim au départ puis en CDD » (Nabil M.).*

---



- Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles objectifs :  
Exploration – Maintenance / Exploration – Maintenance (annexe p. 559)

*Figure 43 : cycle EM + cycle EM*



Après un premier cycle Exploration – Maintenance, l'individu change de pays et arrive en France où il réenclenche un nouveau cycle. L'individu ne connaît jamais d'étape Progression, il souhaite travailler en restant uniquement sur un même poste.

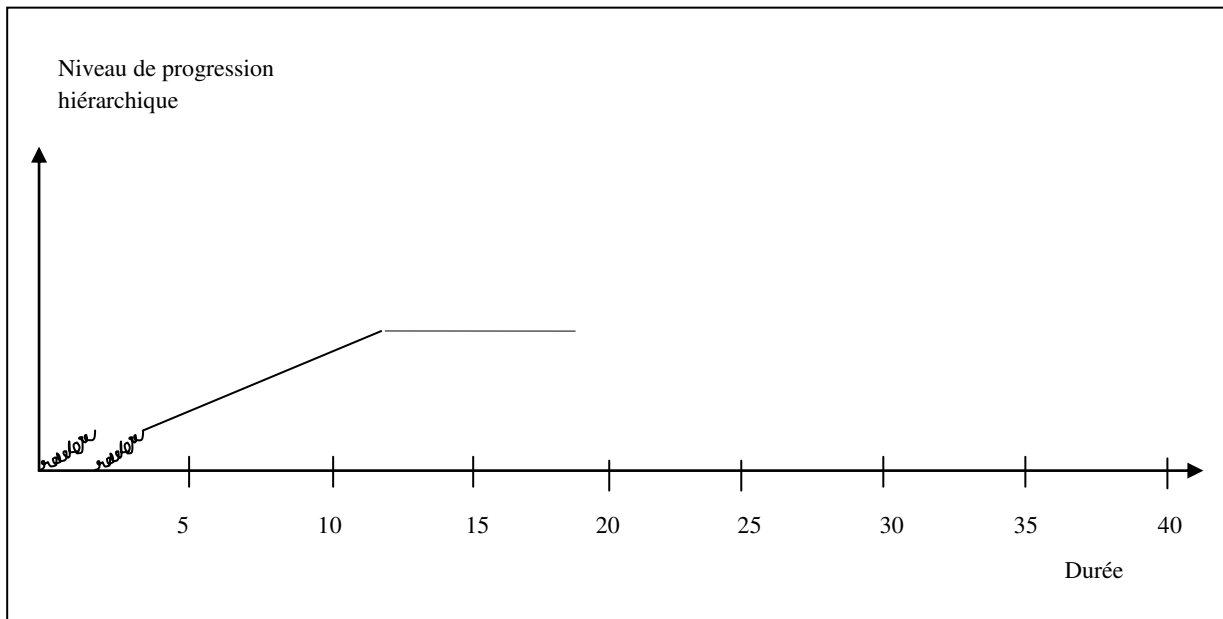
---

*« Tu sais, j'ai fait ça pendant pas mal d'années, tranquillement, j'aimais bien, et ensuite je suis venu en France pour mes enfants... J'ai trouvé un poste en tant qu'agent de quai, je porte des cartons. J'ai trouvé tout de suite à WORLDWIDE... Non, je n'ai jamais souhaité bouger, je suis bien sûr mon poste, je fais mon travail et je rentre chez moi. Dans quelques années, je retourne au pays... » (Maurice A.).*

---

- Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière objectifs : Exploration / Exploration – Progression – Maintenance (annexe p. 560)

*Figure 44 : cycle E + cycle EPM*



Après un cycle caractérisé par une seule étape Exploration, l'individu décide de changer de domaine professionnel. Le premier cycle peut être vécu comme une erreur de parcours.

---

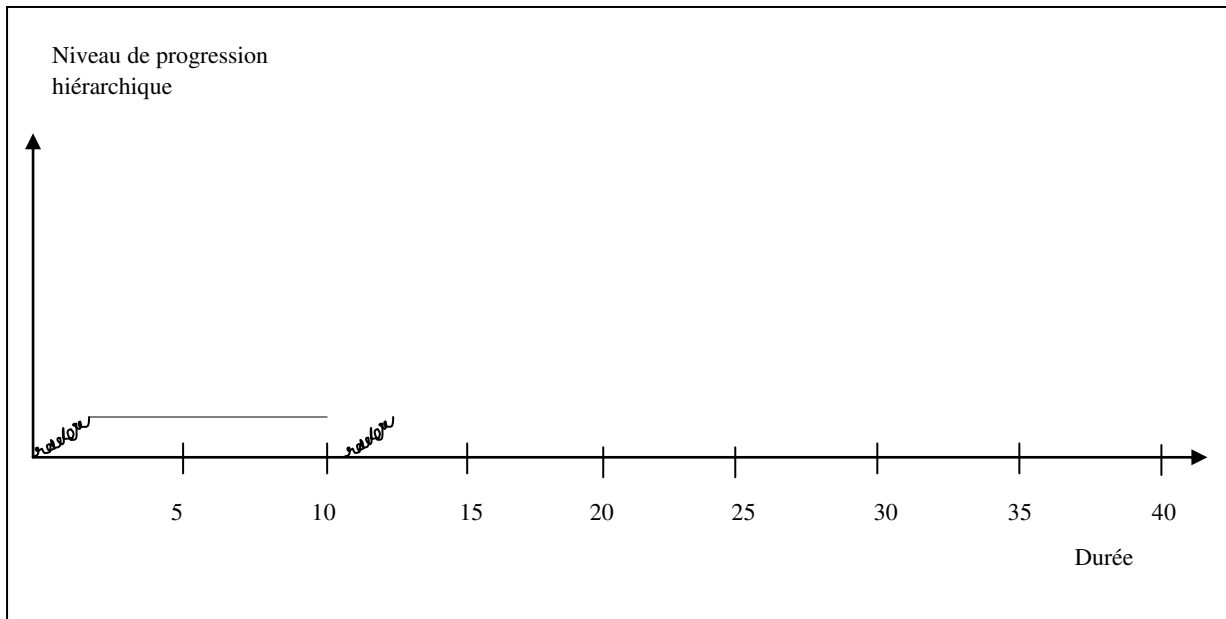
*« Mais ça me gavait de travailler là-dedans, donc j'ai démissionné, je suis parti... Je suis parti, j'ai fait de l'intérim dans le transport » (Jules F.).*

*« J'y suis resté deux ans. J'ai quitté ce travail parce que je m'ennuyais... Je suis rentré dans le transport au plus bas de l'échelle » (Roger L.).*

---

- Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière objectifs : Exploration – Maintenance / Exploration (annexe p. 561)

*Figure 45 : cycle EM + cycle E*



L'individu connaît un cycle composé d'une étape Exploration et Maintenance : il entre dans un domaine professionnel et il ne change jamais de fonction. Après quelques années, il est fatigué de ce travail et décide de changer de domaine professionnel.

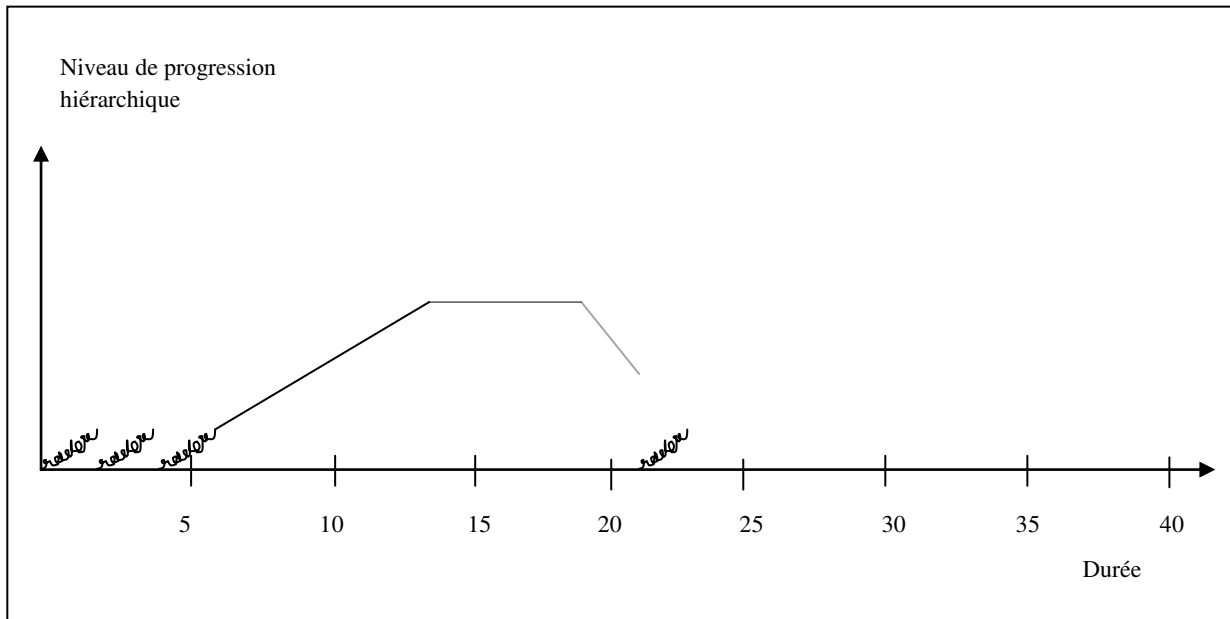
---

*« C'était un choix de me réorienter complètement, parce que j'étais arrivé à saturation du fitness, je n'avais aucune envie de refaire la même chose ailleurs... Faut quand même être lucide, c'est un métier physique, c'est très fatiguant » (Pascale J.).*

---

- Une vie professionnelle peut être composée de quatre cycles de carrière objectifs : Exploration / Exploration / Exploration / Exploration – Progression – Maintenance – Déclin (annexe p. 562)

*Figure 46 : Cycle E + cycle E + cycle E + cycle EPMD*



L'individu entre et sort de trois cycles dès l'étape Exploration. Il s'essaye à chaque fois à un nouveau domaine professionnel, en vain. Après ces tentatives, il décide d'entrer dans un nouveau domaine professionnel où il va évoluer.

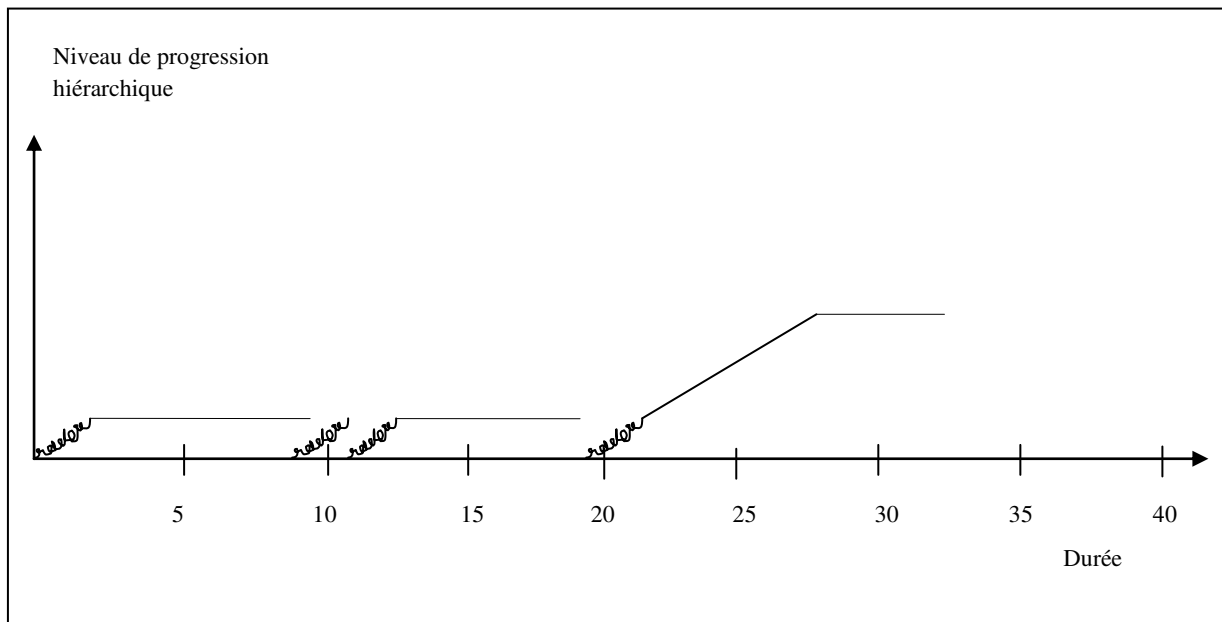
---

*« En 1990, je suis rentré à WORLDWIDE, directement en CDI, ça fait rêver aujourd'hui, comme démarcheur livreur, c'est mieux que coursier, un chauffeur à WORLDWIDE c'est plus qu'un coursier, tu gères de l'argent, c'était bien... Je suis passé rapidement sous-chef de secteur, et après je suis passé chef de secteur » (Éric L.).*

---

- Une vie professionnelle peut être composée de quatre cycles de carrière objectifs : Exploration – Maintenance / Exploration / Exploration – Maintenance / Exploration – Progression – Maintenance (annexe p. 563)

Figure 47 : cycle EM + cycle E + cycle EM + cycle EPM



L'individu entre et sort de trois cycles. Comme le modèle précédent, il s'essaye à chaque fois à un nouveau domaine professionnel. Sauf qu'ici, il passe plus de temps sur ces cycles. Après ces tentatives, il décide d'entrer dans un nouveau domaine professionnel où il va évoluer.

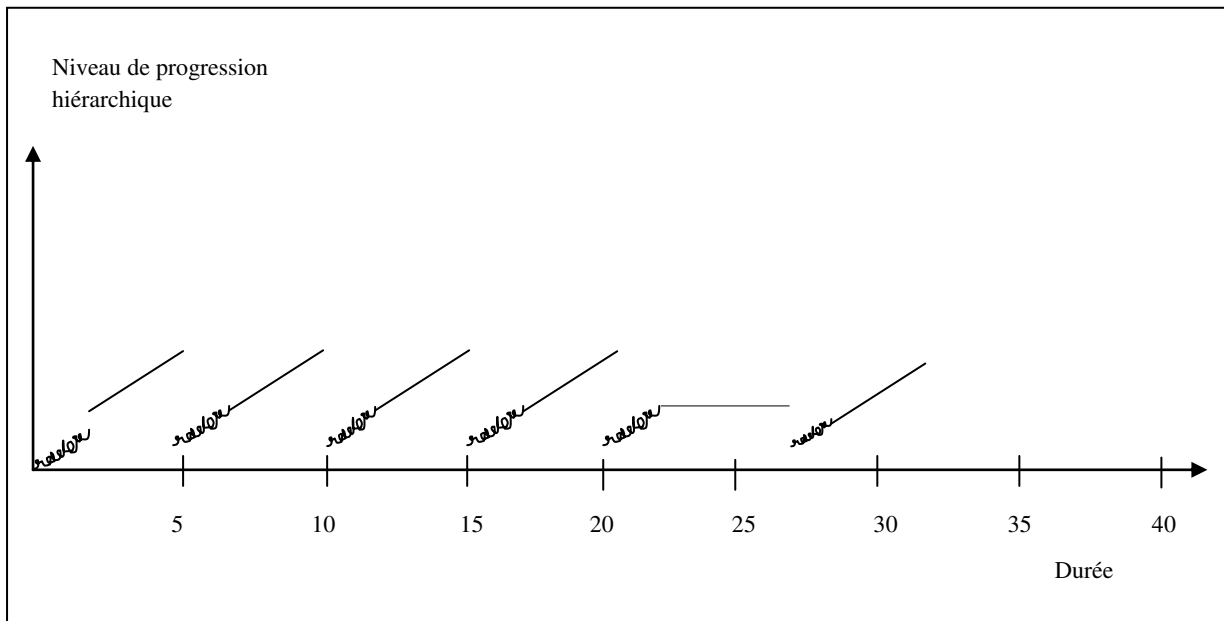
---

*« Ça fait plus de dix ans que je suis là, je suis rentré en juin 1999, ça va faire dix ans que je fais de l'informatique chez WORLDWIDE... Avant j'étais responsable régional des techniques informatiques, maintenant c'est correspondant régional informatique et système, bon je fais du support informatique, je suis sur le même poste » (Thierry M.).*

---

- Une vie professionnelle peut être composée de six cycles de carrière objectifs :  
Exploration – Progression / Exploration – Progression / Exploration – Progression /  
Exploration – Progression / Exploration – Maintenance / Exploration – Progression.  
(annexe p. 564)

*Figure 48 : cycle EP + cycle EP + cycle EP + cycle EP + cycle EM + cycle EP*



L'individu connaît quatre cycles différents composés des étapes Exploration et Progression et un cycle Exploration et Maintenance avant d'arriver sur le dernier cycle en cours, à savoir Exploration et Progression. Il décide de changer de cycle en pleine progression car l'employeur lui propose des changements, et lui-même est attiré par des changements fréquents et de nouveaux challenges.

---

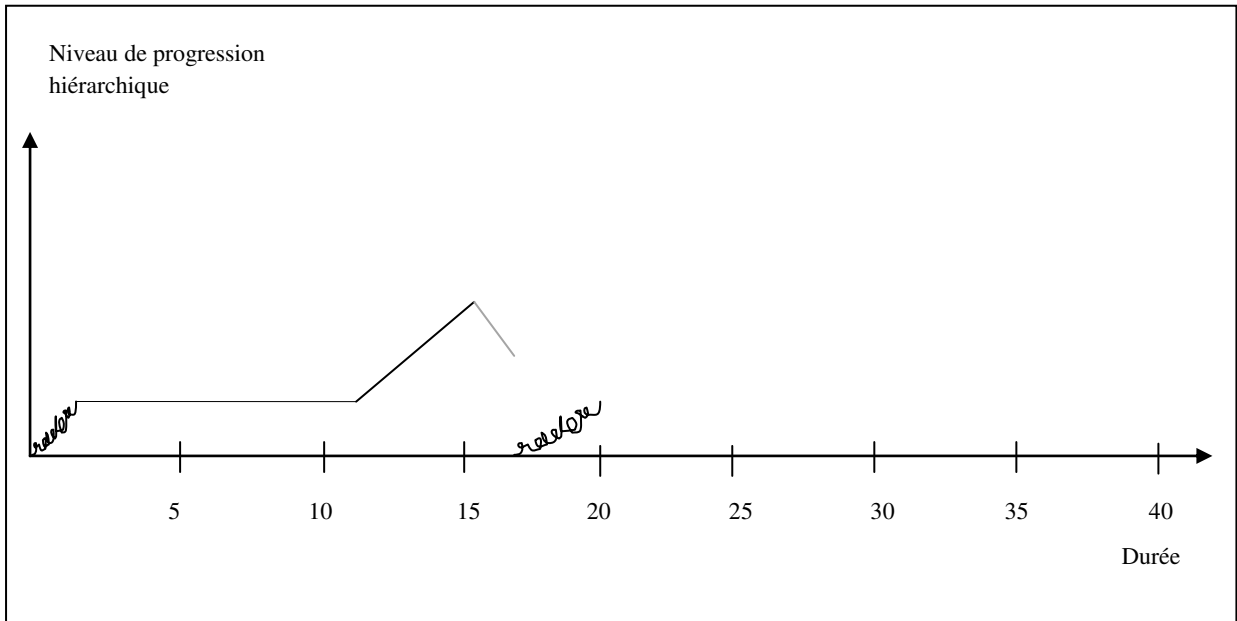
*« Et là nouveau challenge, nouveau métier, un vrai métier, un métier d'expert, d'un bon niveau »*  
(Michel D.).

---

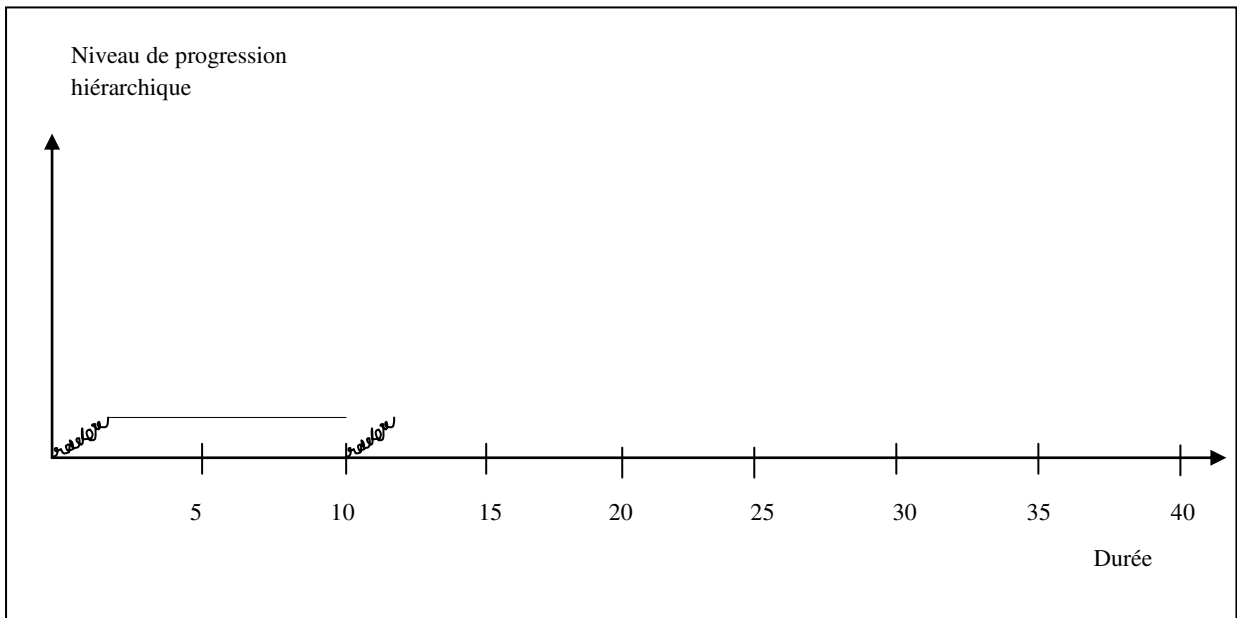
Pour synthétiser cette partie consacrée à la carrière objective multi-cyclique, nous proposons les figures suivantes présentées en fonction de l'étape en cours.

- **Carrière multi-cycliques : étape Exploration en cours**

*Figure 49: Cycle EMPD + cycle E*

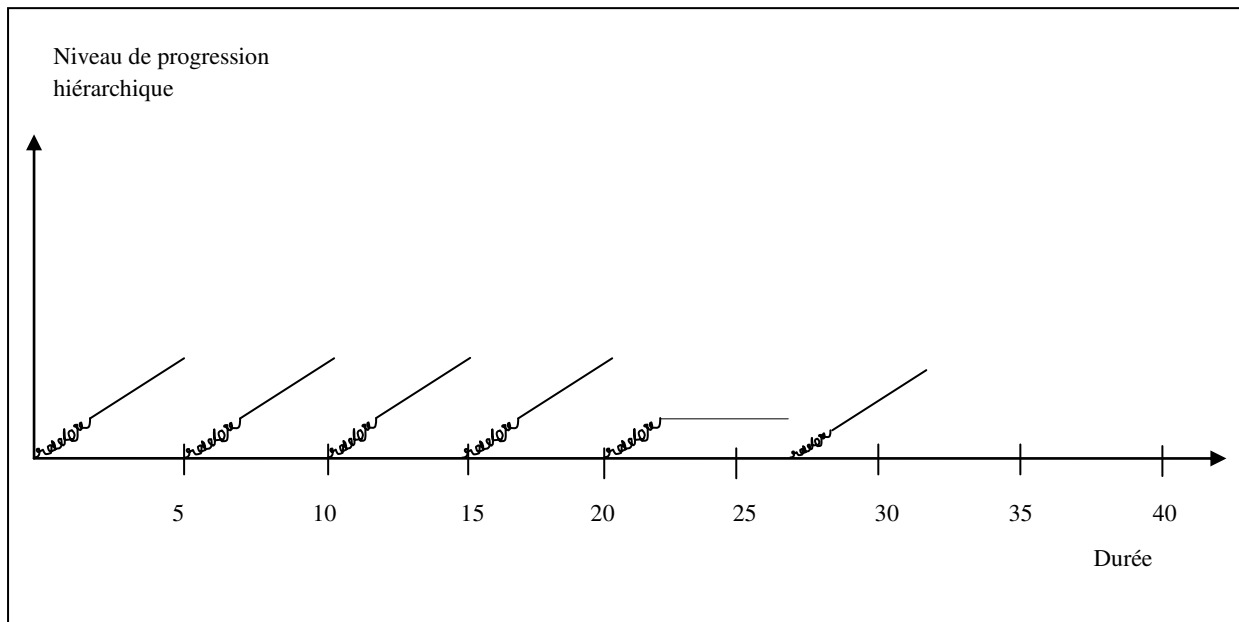


*Figure 50 : Cycle EM + cycle E*



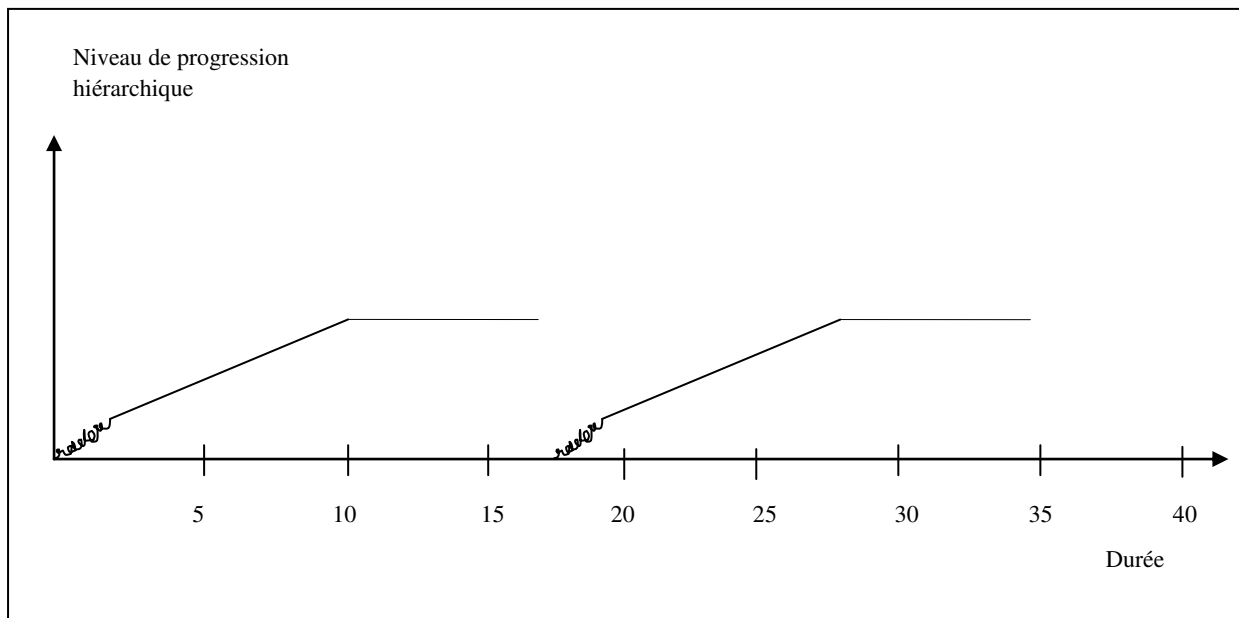
- **Carrière multi-cycliques : étape Progression en cours**

*Figure 51 : cycle EP + cycle EP + cycle EP + cycle EP + cycle EM + cycle EP*



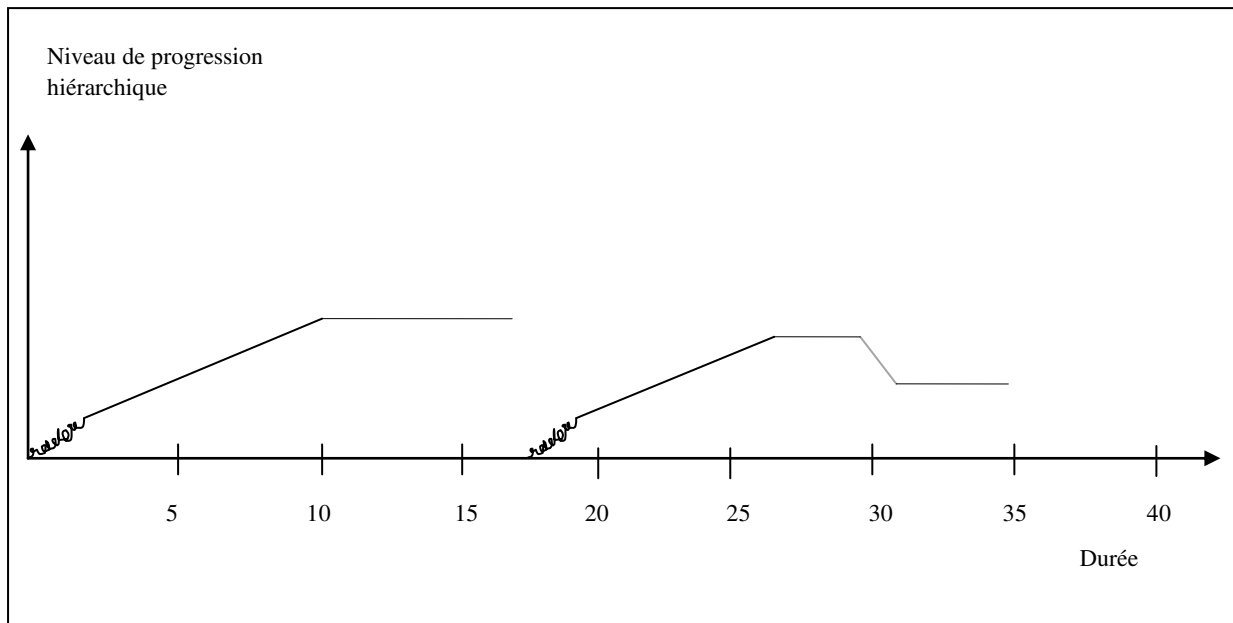
- **Carrière multi-cycliques : étape Maintenance en cours**

*Figure 52 : cycle EPM + cycle EPM*

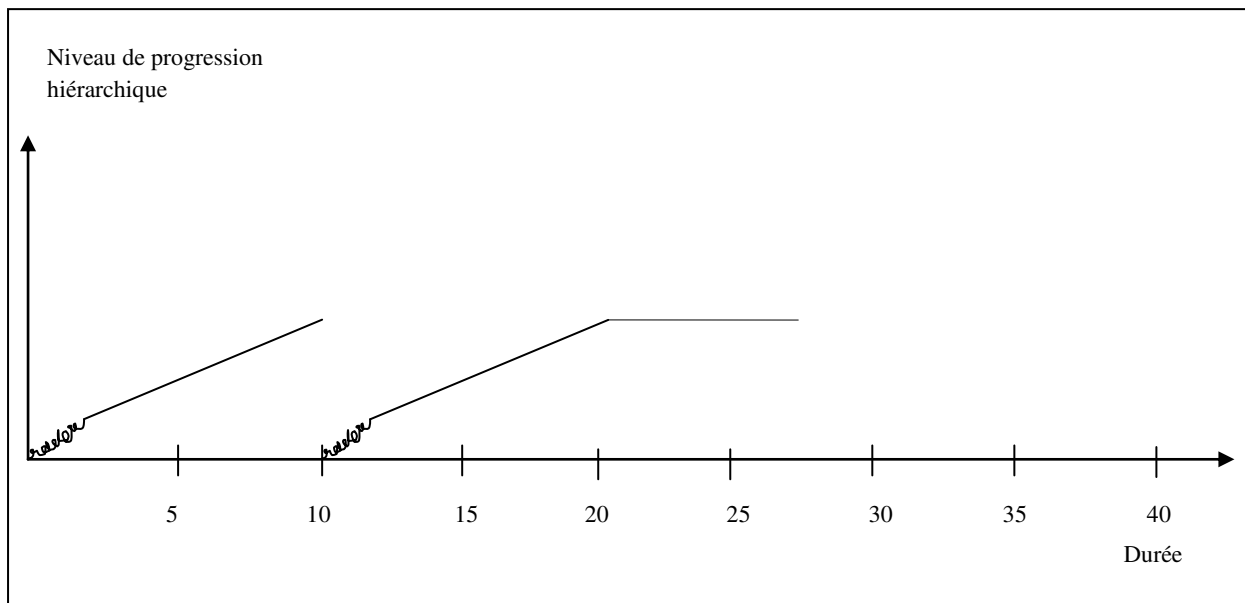




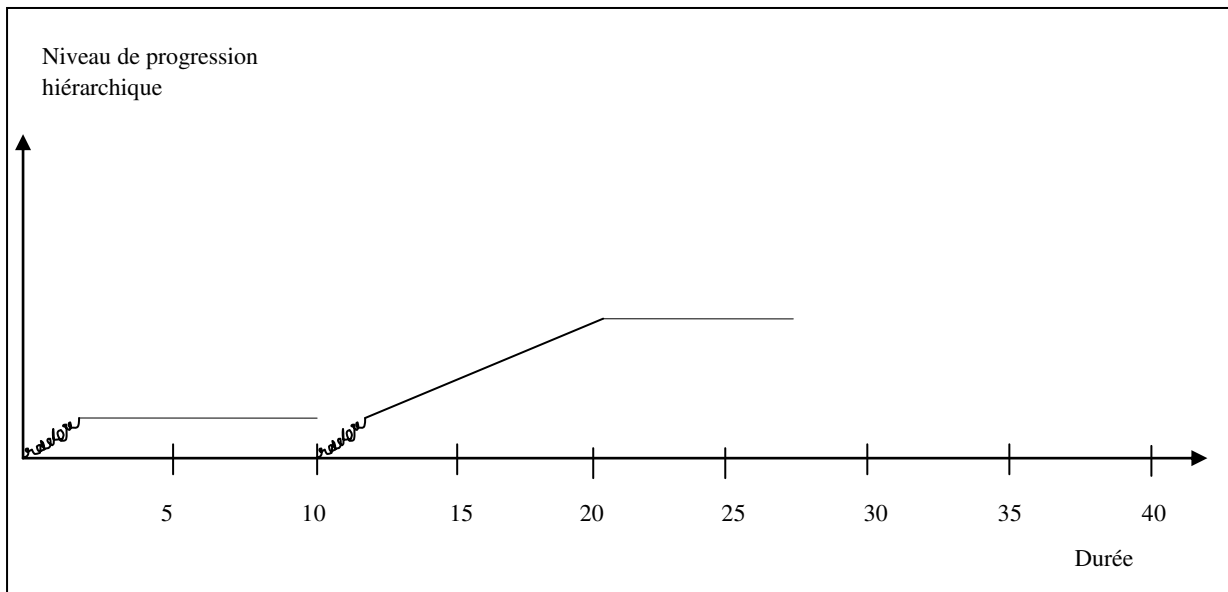
*Figure 53 : cycle EPM + cycle EPMDM*



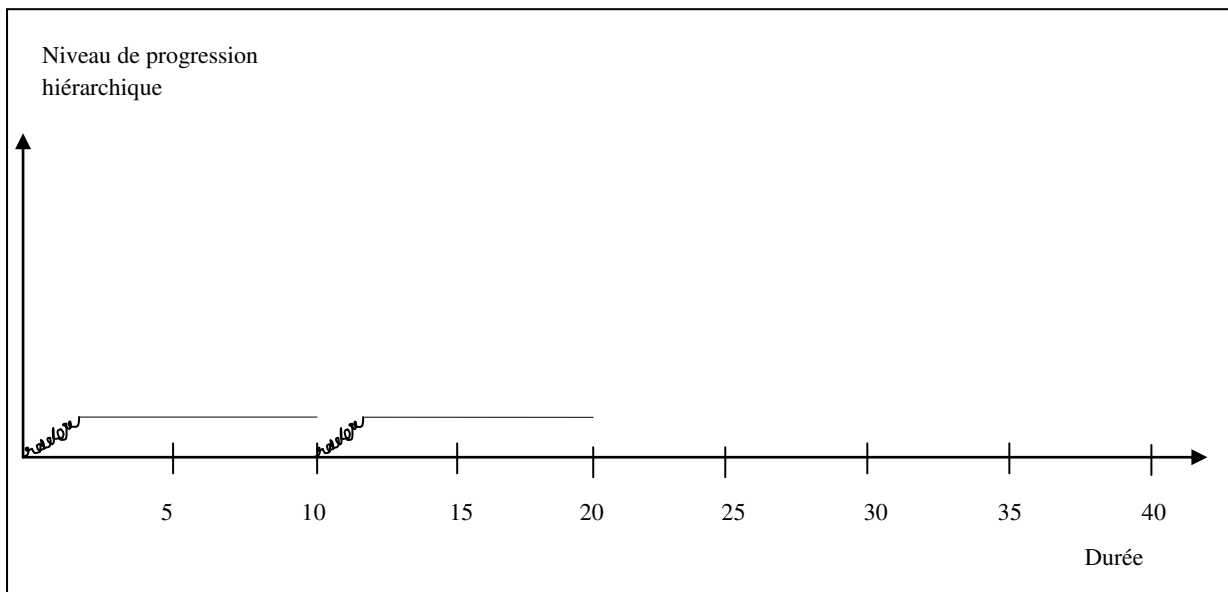
*Figure 54: cycle EP + cycle EPM*



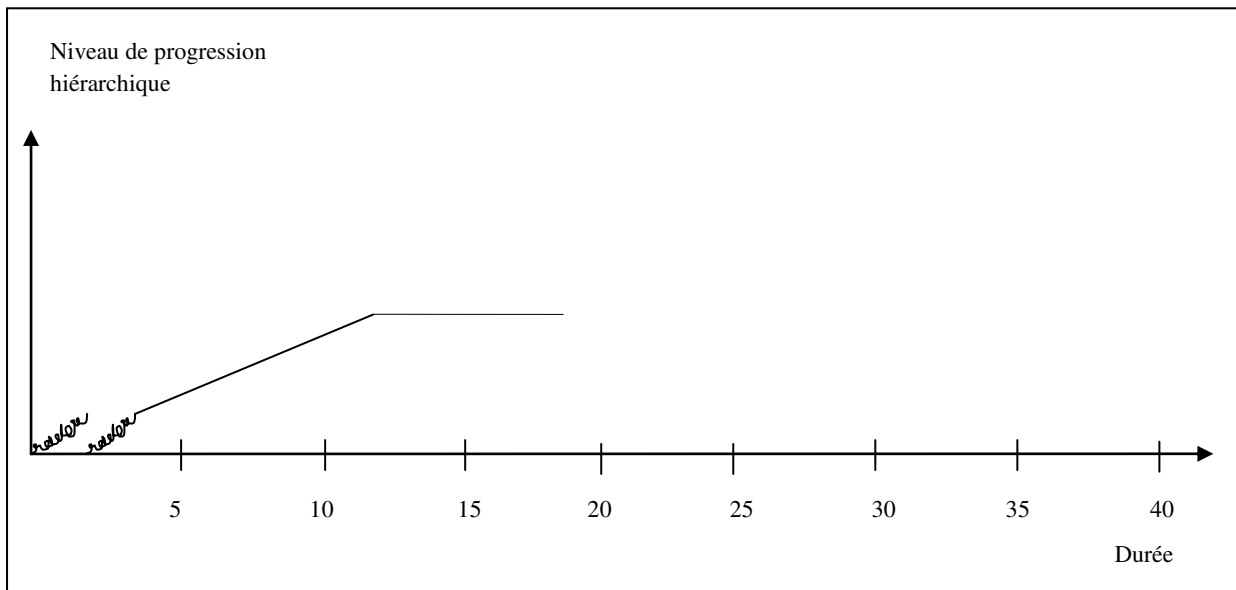
*Figure 55 : cycle EM + cycle EPM*



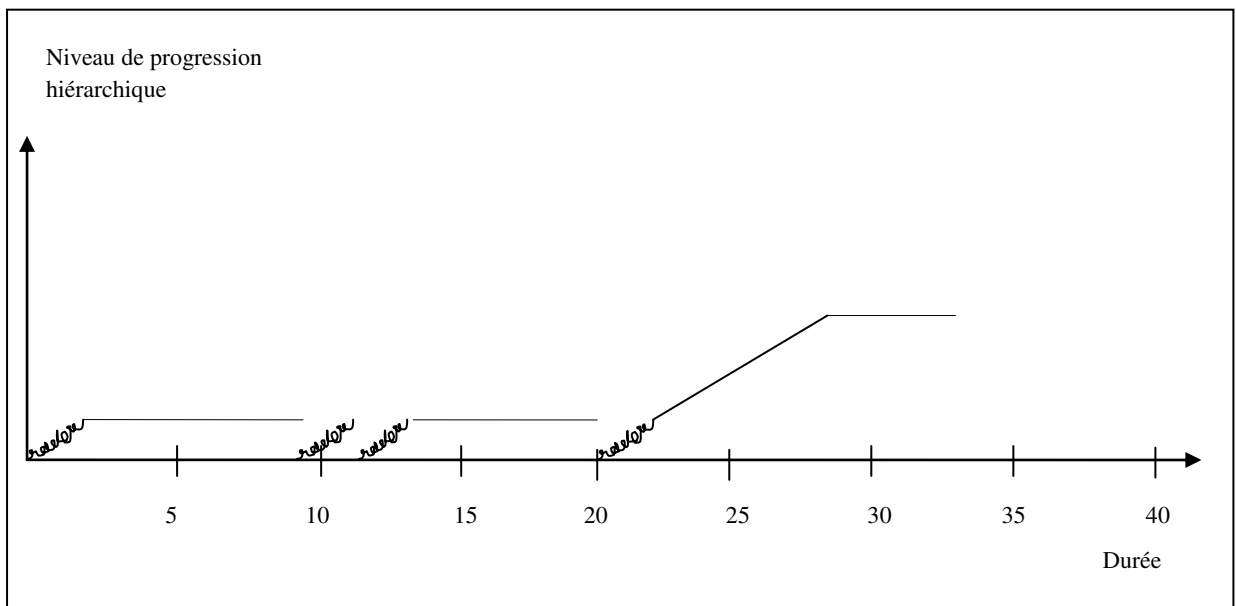
*Figure 56: cycle EM + cycle EM*



*Figure 57: cycle E + cycle EPM*

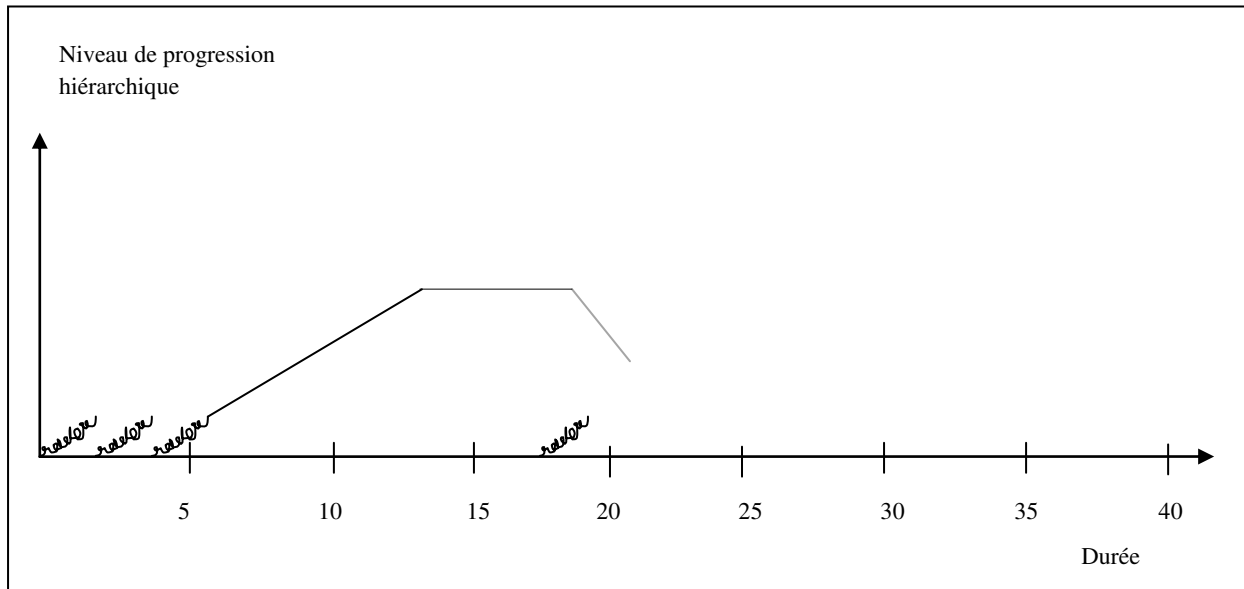


*Figure 58 : cycle EM + cycle E + cycle EM + cycle EPM*



- **Carrière multi-cycliques : étape Déclin en cours**

*Figure 59 : cycle E + cycle E + cycle E + cycle EPMD*



17 individus sur les 50 interrogés ont ainsi une carrière multi-cycliques. Nous observons que les individus ayant entre 45 et 57 ans se trouvent en majorité dans une situation de maintenance, soit 13 sur 17 individus. Seuls 2 individus à 47 et 48 ans ont démarré un nouveau cycle et se trouvent en étape Exploration.

Nous proposons ci-dessous une synthèse des résultats de cette partie consacrée au cycle de carrière objectif avec un premier tableau dédié à la structuration du cycle de carrière objectif et un deuxième pour la structuration d'une carrière objective.

Tableau 61 : Étapes de carrière d'un cycle de carrière objectif

Étapes	Description des étapes à partir de l'analyse des données
Exploration	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>L'individu entre dans un domaine professionnel. Il peut entrer dans cette étape suite à un stage, une période d'intérim, une proposition de son ancien manager ou d'un membre de son réseau, une création d'entreprise, d'un souhait de réorientation ou d'un incident critique de carrière.</p> <p><b><u>Comportement individuel</u></b></p> <p>Il s'agit d'une étape d'essai. Il/elle découvre un nouveau domaine professionnel, il/elle se forme. S'il/elle se plaît dans ce domaine professionnel, il/elle évoluera.</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>S'il ne se plaît pas dans ce domaine professionnel, il quittera celui-ci et se dirigera vers un nouveau domaine professionnel et donc vers un nouveau cycle en fonction des possibilités de l'organisation. (exemple : Jules F. et Roger L. : ont suivi deux cycles de carrière : E / EPM voir annexe p. 560)</p>
Progression	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>La progression dans un cycle objectif est associée à une progression hiérarchique. Les changements transversaux de poste ne sont pas considérés comme des progressions hiérarchiques. D'un point de vue objectif, l'individu reste, malgré les évolutions transversales, à un même niveau hiérarchique.</p> <p>C'est l'étape où l'individu est promu dans son domaine professionnel. Cette promotion peut intervenir à la suite d'une candidature spontanée de l'individu ou d'un incident critique de carrière.</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>L'individu peut interrompre cette étape Progression pour réenclencher un nouveau cycle de carrière objectif. Ce changement de cycle peut être provoqué par choix ou par l'effet d'un incident critique de carrière (exemples : Michel D. a suivi six cycles de carrière : EP/EM/EP/EP/EP/EP, voir annexe p. 564, Patrice B. a suivi deux cycles de carrière : EP/EPM voir annexe p. 556)</p>

Maintenance	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>On parle de plafonnement objectif ; d'après notre revue de littérature le seuil est de cinq ans sur le même poste ou à un même niveau de poste (Tremblay et al.).</p> <p><b><u>Comportement individuel</u></b></p> <p>L'individu peut être satisfait de cette situation, il ne s'ennuie pas. D'ailleurs, il a refusé des propositions d'évolution hiérarchique. Il peut chercher à devenir expert de son domaine (exemple : Pascal G. étant dans une situation de maintenance dans un cycle EPM, voir annexe p. 535)</p> <p>Au contraire, l'individu peut être insatisfait de cette situation. Il s'ennuie sur son poste. Il peut accepter cette situation. Dans ce cas, il rééquilibre son temps au profit de sa vie privée. (exemple : Viviane C. étant dans une situation de maintenance dans un cycle EMPDM, voir annexe p. 547)</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>Il peut ne pas accepter cette situation. Il va chercher à évoluer au sein ou en dehors de l'organisation (exemples : Fabrice H., Thierry L. cycles : EPM/EPM, voir annexe p. 554).</p>
Déclin	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>C'est l'étape où l'individu régresse hiérarchiquement. Cette rétrogradation est presque toujours associée à un incident critique.</p> <p><b><u>Comportement individuel</u></b></p> <p>Le seul cas observé d'un déclin non lié à un incident critique est celui où l'individu, juste après une promotion, ne se plaît pas à son nouveau poste. Cette situation peut être acceptée par l'individu, il va alors rééquilibrer son temps au profit de sa vie privée (exemple : Thierry K. en situation de déclin dans un cycle EPD, voir annexe p. 542). Il peut être insatisfait, mais en raison de la peur du chômage, ne pas prendre le risque de sortir de l'organisation (exemple : Éric L. en situation de déclin dans un cycle EPMD, voir annexe p. 543)</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>Pour d'autres, ils vont chercher à sortir de l'organisation afin de trouver de nouvelles opportunités de carrière (exemple : Marina L. a suivi deux cycles EPMD/E voir annexe p. 553).</p>

Tableau 62 : Structuration du cycle de carrière objectif

<b>Caractéristique du cycle de carrière objectif</b>	<b>Description des caractéristiques à partir de l'analyse des données</b>
<u>Nombre d'étapes</u>	Un cycle est composé des étapes : Exploration – Progression – Maintenance. L'étape Déclin intervient toujours après un incident critique de carrière (sauf un cas dans le cycle de carrière objectif).
<u>Immobilisation d'une étape</u>	Un cycle peut être immobilisé sur une étape et passer à un cycle suivant.
<u>Suspension entre deux étapes</u>	Entre deux étapes d'un cycle, il peut y avoir une période de suspension (santé, formation, chômage, famille).
<u>Élément déclencheur d'une étape</u>	Une étape Exploration, Progression, ou Déclin peut être déclenchée en raison d'un incident critique de carrière.
<u>Récurtivité des étapes</u>	Une ou plusieurs mêmes étapes peuvent se reproduire au cours d'un cycle objectif.
<u>Absence d'étapes</u>	Les étapes Progression ou Maintenance peuvent ne pas avoir lieu, l'individu passe alors directement, selon les cas, à l'étape Maintenance ou Déclin.
<u>Ordre d'étapes</u>	Les étapes Progression, Maintenance et Déclin peuvent intervenir dans un ordre différent : EPM, EMP, EMPD, EMPMDP, EMPDM.

Tableau 63 : Structuration de la carrière objective

<b>Caractéristiques de la carrière objective</b>	<b>Description à partir de l'analyse des données</b>
<u>Récurtivité des cycles</u>	Un cycle peut se reproduire au cours d'une carrière.
<u>Suspension entre deux cycles</u>	Entre deux cycles au cours d'une carrière, il peut y avoir une période de suspension (chômage, formation).
<u>Élément déclencheur d'un cycle</u>	Un cycle peut être déclenché en raison d'un incident critique de carrière.
<u>Présence d'un cycle objectif plus court dans un cycle long</u>	Un cycle objectif court peut intervenir au cours d'un cycle objectif plus long.

## 2.2. STRUCTURATION DU CYCLE DE CARRIERE SUBJECTIF

### 2.2.1. Nombre et ordre des étapes d'un cycle de carrière subjectif

#### 2.2.1.1. Un cycle de carrière subjectif est composé d'une seule étape

- Exploration (annexe p. 570)

*Figure 60 : Cycle E*

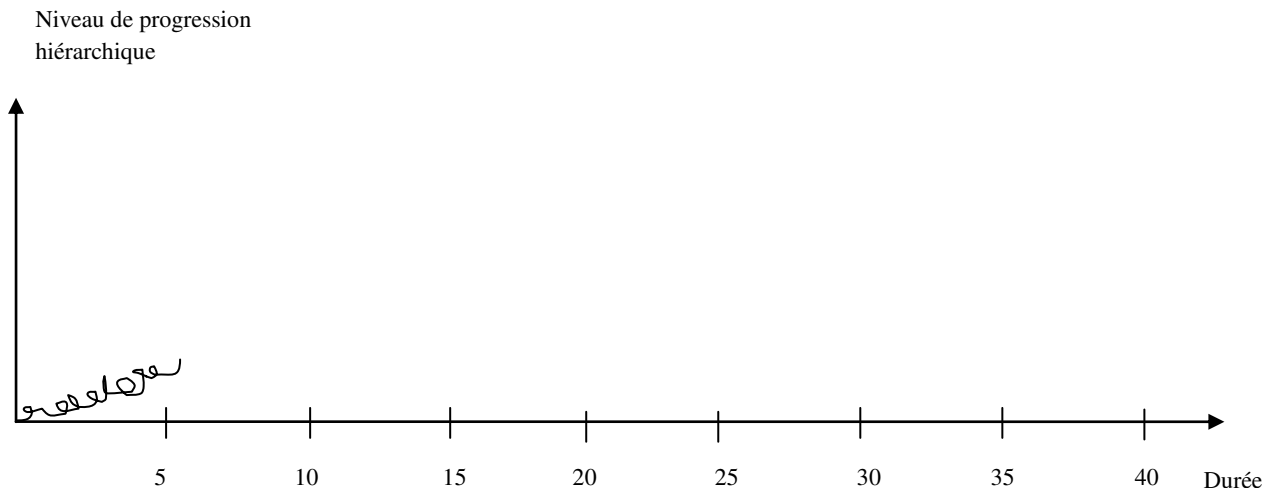


Tableau 64 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif E

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	« Après l'école, j'ai décidé de travailler au cabinet du maire. je me suis bien ennuyé, bien fait chier, pour ne pas dire autre chose. Oui et pendant cinq ans, oui j'ai su tenir cinq ans. Oui j'étais un bon fonctionnaire ! Et puis au bout de cinq ans j'en avais marre, je passais quatre à cinq heures dans un bureau à rien à faire, à ne rien apprendre, juste à lire le journal. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> <li>• Entrée dans un nouveau champ de compétences</li> <li>• Pas de développement des compétences</li> <li>• Ennui</li> <li>• Souhait de quitter ce domaine</li> </ul>



Un cycle subjectif peut être composé d'une seule étape : Exploration. L'individu entre dans un nouveau cycle, un nouveau champ de compétences. Cela peut être le moment de son entrée sur le marché du travail. Au fil des années, il a le sentiment de ne rien apprendre, il s'ennuie et décide de quitter ce champ de compétence.

---

*« Et puis au bout de cinq ans j'en avais marre, je passais quatre à cinq heures dans un bureau à rien à faire, à ne rien apprendre » (Laurent L.).*

---

### 2.2.1.2. Un cycle subjectif est composé de deux étapes

- Exploration – Progression (annexe p. 571)

*Figure 61 : cycle EP*

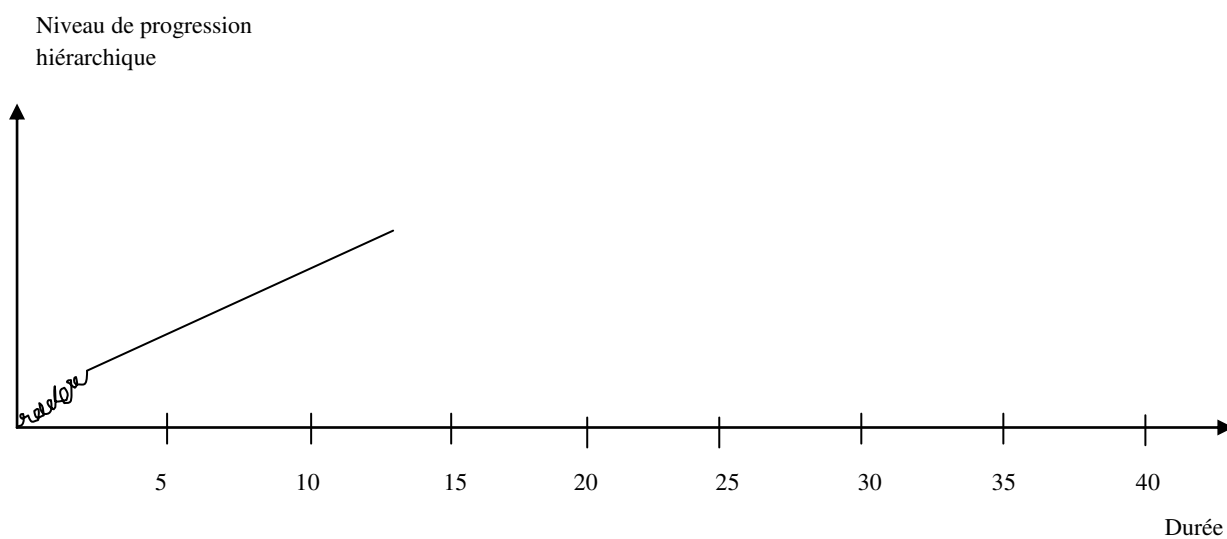


Tableau 65 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif EP

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	<p>« C'est comme ça qu'en 79 ; j'ai débarqué à WORLDWIDE. »</p> <p>« On m'a proposé d'aller vers ce nouveau service. Je voulais découvrir autre chose. »</p> <p>« On est venu me chercher, parce qu'il se créait un nouveau service. »</p> <p>« Mon chef part vers le service Linehaul, il me demande de le suivre, c'est un nouveau challenge. »</p> <p>« C'est là qu'on est venu me chercher pour devenir conseiller à la sécurité. »</p> <p>« Première expérience de transport dans un groupe qui s'appelle Giro. »</p> <p>« Je connaissais quelqu'un qui travaillait à Worldwide et puis on en est amené à discuter et il m'a dit : pourquoi tu ne veux pas travailler chez Worldwide ? »</p> <p>« Je voulais changer, j'ai postulé en interne. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> <li>• Entrée sur un nouveau champ de compétences</li> <li>• Proposition de poste de la hiérarchie, de l'ancien manager ou de son réseau</li> <li>• Souhait de changer de champ de compétences</li> <li>• Candidature en interne</li> </ul>
Progression	<p>« Il y a un enchaînement d'étapes lié au développement de l'entreprise. Il a fallu créer un service après vente, ce que j'ai fait, j'étais responsable du service après vente. On a créé le service réservation, je l'ai fait aussi. Ça me suffisait pas, j'avais pas envie de rester là-dessus. »</p> <p>« Je suis rentré dans ce service qui était à développer. Il ne faut pas oublier non plus toute l'évolution technologique qui a accompagné mon évolution au sein de WORLDWIDE, c'était encore un nouveau truc qui démarrait donc ça m'a plu. »</p> <p>« J'ai passé un de mes premiers diplômes avec WORLDWIDE, c'est celui de déclarant en douane donc je suis allé prendre des cours le week-end. »</p> <p>« J'y suis resté longtemps sans vraiment évoluer en hiérarchie mais c'est vrai que c'est un boulot, au quotidien tu ne savais pas ce qui allait se passer, très très prenant, ce qui faisait qu'à la fin je commençais à fatiguer aussi. »</p> <p>« À condition que je passe le diplôme, c'était en 2006, j'avais 48 ans, après j'ai passé différents trucs, des formations de formateurs, j'allais souvent en Belgique pour me former sur des outils informatiques... Et là nouveau challenge, nouveau métier, un vrai métier, un métier d'expert, d'un bon niveau. J'ai eu un petit stage avec la cram, pour aussi être capable de faire des évaluations des risques professionnels, c'est-à-dire des audits des sites pour voir le danger... Donc nouveau challenge, nouveau truc. »</p> <p>« Je suis aussi formateur, mes relais fuliata, c'est moi qui les</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des compétences lié d'une part au développement de l'entreprise, de la technologie et des outils, et d'autre part à la diversité des activités</li> <li>• Formation</li> <li>• Stage / examen</li> <li>• Éviter l'ennui, la routine</li> <li>• Continuer à apprendre</li> <li>• Challenge</li> <li>• Plaisir</li> <li>• Transfert des compétences</li> </ul>

	<p><i>forme, j'ai déjà formé tous les superviseurs en 2008. »</i></p> <p><i>« Ça me permettait de développer mes compétences toujours en production mais à l'international, de découvrir de nouveaux process, et donc depuis je suis chef de projet information des process métier TD... »</i></p> <p><i>« Maintenant il y a de l'anglais, j'ai eu des formations par WORLDWIDE, donc j'ai été accompagné. Mais là j'apprends comment travailler avec ces gens sans les manager vraiment... Là j'ai découvert dans cette partie humaine comment motiver ces personnes en étant pas leur manager... Et là c'est plus dur. Aujourd'hui, je me fais plaisir, à apprendre des choses nouvelles, et ça c'est très important... Le jour où ça s'est fini, et que je m'éclaterai plus, là je provoquerai un changement. »</i></p> <p><i>« Je suis toujours dans les nouvelles technologies, je suis toujours en phase d'apprentissage, je ne suis pas dans la routine, étant là-dedans il est difficile de dire que j'ai envie d'évoluer... En étant senior en plus, j'ai pas envie d'attendre les bonnes choses, il est hors de question que je m'ennuie sur mon poste... Tant que j'apprendrais c'est bon... Après s'il y a autre chose qui se présente et que je dois apprendre pourquoi pas... »</i></p> <p><i>« J'ai appris pas mal de choses ici... J'ai appris pas mal de choses... Ça m'a enrichi... J'ai pas appris mon métier, enfin, je l'ai complété. »</i></p> <p><i>« Le poste a évolué sans évoluer. Mais bon, j'aime bien ce que je fais, je suis expert dans mon domaine. »</i></p> <p><i>« J'aime bien tout ce qui est déploiement d'outils, j'aime bien et c'est ce qui me stimule le plus. »</i></p> <p><i>« Techniquement, j'ai progressé et après je voulais voir autre chose. »</i></p> <p><i>« C'est un poste très large, c'est pour ça que je dis que c'est intéressant car c'est la diversité des activités qui fait que je ne m'ennuie jamais. Ça bouge tout le temps. »</i></p>	
--	--	--

Un cycle de carrière subjectif peut être composé de deux étapes : Exploration/Progression. L'étape exploration est associée à l'entrée dans un nouveau champ de compétences. Cela peut être le moment de l'entrée sur le marché du travail ou de son entrée dans un nouveau cycle de carrière subjectif après avoir quitté le cycle précédent.

---

*« Première expérience de transport dans un groupe qui s'appelle Giro » (Gilles B.)*

---

Cette entrée dans un nouveau cycle de carrière subjectif peut être liée au souhait de changer de champs de compétence et d'une candidature interne ou à une proposition de la hiérarchie, d'un ancien manager ou d'un membre du réseau.

---

*« Mon chef part vers le service Linehaul, il me demande de le suivre, c'est un nouveau challenge » (Michel D.).*

*« Je connaissais quelqu'un qui travaillait à Worldwide et puis on en est amené à discuter et il m'a dit : pourquoi tu ne veux pas travailler chez Worldwide ? » (Laurent L.)*

*« Je voulais changer, j'ai postulé en interne » (Claude T.).*

---

L'étape progression est la période où l'individu développe ses compétences. Cette situation peut être liée à la fois au développement de l'entreprise, de la technologie et des outils, mais aussi à la diversité des activités. Il peut également se former et se préparer à des examens ou concours. Les objectifs de l'individu sont de continuer à apprendre et surtout d'éviter l'ennui. Il a du plaisir à progresser, il considère cette phase de progression comme un challenge à relever. Il peut avoir le souhait de transférer ses compétences.

---

*« Il y a un enchaînement d'étapes lié au développement de l'entreprise. Il a fallu créer un service après vente » (Patrice B.)*

*« À condition que je passe le diplôme, c'était en 2006, j'avais 48 ans, après j'ai passé différents trucs, des formations de formateurs, j'allais souvent en Belgique pour me former sur des outils informatiques... Et là, nouveau challenge, nouveau métier » (Michel D.).*

*« Aujourd'hui, je me fais plaisir à apprendre des choses nouvelles, et ça c'est très important... Le jour où ça s'est fini, et que je m'éclaterai plus, là je provoquerai un changement » (Charles B.).*

---

### 2.2.1.3. Un cycle de carrière subjectif est composé de trois étapes

- Exploration – Progression – Maintenance (annexe p. 576)

Figure 62 : Cycle EPM

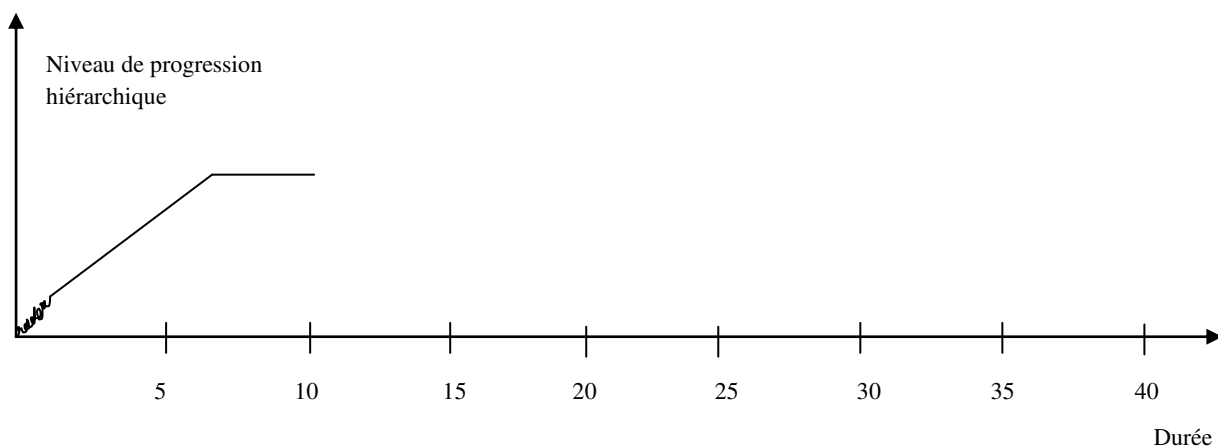


Tableau 66 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif EPM

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	<p>« Je suis rentré en tant que télévendeur. »</p> <p>« On est venu me dire que l'on allait développer le marché français par l'intermédiaire d'agents 2D, donc là j'ai rejoint le service développement. »</p> <p>« J'ai fait dans l'artistique. »</p> <p>« Je suis donc entré chez WORLDWIDE pour un cdd. »</p> <p>« Quand je suis sorti de mes études, ma priorité c'était de trouver du travail. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> <li>• Entrée dans un nouveau champ de compétences</li> <li>• Proposition de la part de la hiérarchie d'entrer dans un nouveau champ de compétences</li> </ul>
Progression	<p>« C'était super intéressant, déjà car dimension grand compte. »</p> <p>« Mon ancienne responsable a ouvert un poste au DSC. »</p> <p>« J'ai fait 3 années sur mon domaine qui était la danse, car je voulais être professeur de danse, je voulais passer un brevet d'État. »</p> <p>« J'ai de nouvelles tâches à accomplir. »</p> <p>« Ce changement s'est fait du jour au lendemain, on m'a dit de le faire et je n'avais pas forcément le choix. On est tous obligé vu la conjoncture de se diversifier un peu. »</p> <p>« Là mon poste évolue beaucoup. »</p> <p>« C'est toujours dans le domaine de l'assistanat, ce n'est pas du secrétariat pur. J'ai eu beaucoup de chance de tomber sur des</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des compétences lié à un nouveau poste suite à une proposition de l'ancien manager, à l'évolution du poste ou grâce à la diversification des activités</li> <li>• Diversification des activités subie dans</li> </ul>

	<p><i>patrons qui font qu'ils élargissent énormément mes missions, j'avais jamais eu peur des responsabilités, de la pression, donc j'ai eu de la chance d'avoir des responsables qui m'ont donné pas mal de marge. »</i></p> <p><i>« C'était une évolution en terme de contenu, j'ai appris énormément de choses. »</i></p> <p><i>« J'avais pas mal de responsabilités... Ce qui m'a permis de progresser... Mais j'ai le même poste... Moi j'aime bien WORLDWIDE en tant qu'assistante de direction.</i></p>	<p>certains cas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> </ul>
Maintenance	<p><i>« Moi j'ai toujours dit que je voulais évoluer, mais il n'y a pas de postes disponibles. »</i></p> <p><i>« Là je n'apprenais plus rien, je commençais à m'endormir un peu, c'était assez facile, ça tournait tellement bien que je n'avais quasiment plus d'interventions, il n'y avait aucune possibilité d'évolution dans ce service. »</i></p> <p><i>« De 1989 à 2001, j'ai été professeur de fitness. C'était un choix de me réorienter complètement, parce que j'étais arrivée à saturation du fitness, je n'avais aucune envie de refaire la même chose ailleurs... Faut quand même être lucide, c'est un métier physique, c'est très fatiguant... C'est pas pour rien que les danseuses sont à la retraite à 40 ans. »</i></p> <p><i>« J'avoue que maintenant je viens un peu en traînant la patte au boulot. J'aimerais évoluer au sein même de ce service, qui est un service intéressant. »</i></p> <p><i>« On m'a contacté plusieurs fois pour d'autres postes, j'ai dit non. »</i></p> <p><i>« Je veux rester sur mon poste, au moins plus de trois ans encore. J'ai la peur d'aller vers un service où il va y avoir un plan social, là je sais que je suis sur un poste où je sais que je fais bien mon travail, que c'est bien apprécié, que je m'éclate, et c'est la stabilité. »</i></p> <p><i>« Je me vois terminer ma carrière ici... Aujourd'hui, je souhaite évoluer mais j'en ai pas la possibilité, on me l'a refusé deux fois par manque de compétences. Je sais que j'ai des manques en anglais que je dois combler. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement subjectif</li> <li>• Pas de possibilité d'évolution en terme d'activités ou de postes</li> <li>• Souhait de quitter ce champ de compétence à cause de l'âge et de la pénibilité des activités</li> <li>• Manque d'implication</li> <li>• Refus de propositions d'évolution car peur de quitter une situation stable</li> <li>• Refus de souhait d'évolution car manque de compétences</li> </ul>

Un cycle de carrière subjectif peut être composé des trois étapes : Exploration/Progression/Maintenance. L'étape Exploration correspond à l'entrée de l'individu dans un nouveau champ de compétences. Cela peut être le moment de l'entrée sur le marché

du travail ou de son entrée dans un nouveau cycle subjectif après avoir quitté le précédent cycle.

---

*« Quand je suis sorti de mes études, ma priorité c'était de trouver du travail » (Patricia D.).*

---

Ce changement peut s'effectuer après une proposition de la hiérarchie.

---

*« On est venu me dire que l'on allait développer le marché français par l'intermédiaire d'agents 2D, donc là j'ai rejoint le service développement » (Michel D.).*

---

L'étape progression est associée au développement des compétences de l'individu. Ce développement des compétences peut s'effectuer après l'acceptation d'une proposition de promotion de la part de l'ancien manager.

---

*« Mon ancienne responsable a ouvert un poste au DSC » (Jean Christian L.).*

---

Il peut aussi se réaliser suite à l'évolution du poste.

---

*« Là mon poste évolue beaucoup » (Pascale J.).*

---

Cette diversification des activités dans le poste occupé par l'individu peut être subie par celui-ci.

---

*« On m'a dit de le faire et je n'avais pas forcément le choix, on est tous obligé vu la conjoncture de se diversifier un peu » (Pascale J.).*

---

Ce développement des compétences peut aussi être accompagné par de la formation. L'étape Maintenance correspond au moment où l'individu a le sentiment de ne plus pouvoir développer ses compétences.

---

*« Là je n'apprenais plus rien, je commençais à m'endormir un peu, c'était assez facile, ça tournait tellement bien que je n'avais quasiment plus d'interventions, il n'y avait aucune possibilité d'évolution dans ce service » (Michel D.).*

---

Cette situation peut être liée au fait qu'il ne voit ni une évolution de son poste ni une évolution vers un autre poste. L'individu peut être insatisfait de cette situation et cela peut engendrer un manque d'implication.

---

*« J'avoue que maintenant je viens un peu en traînant la patte au boulot. J'aimerais évoluer au sein même de ce service, qui est un service intéressant » (Pascale J.).*

---

Il peut chercher à quitter de champ de compétence en raison de la pénibilité du poste ou il peut chercher à réenclencher une étape Progression, mais les demandes d'évolutions exprimées sont refusées en raison du manque de compétences de l'individu :

---

*« Je me vois terminer ma carrière ici... Aujourd'hui, je souhaite évoluer mais j'en ai pas la possibilité, on me l'a refusé deux fois par manque de compétences. Je sais que j'ai des manques en anglais que je dois combler » (Patricia D.).*

---

Au contraire, l'individu peut être satisfait de cette situation de maintenance. Il ne souhaite pas quitter sa stabilité, il a d'ailleurs refusé des propositions d'évolution.

---

*« On m'a contacté plusieurs fois pour d'autres postes, j'ai dit non » (Kathleen H.).*

---

- Exploration – Progression – Déclin (annexe p. 580)

Figure 63 : Cycle EPD

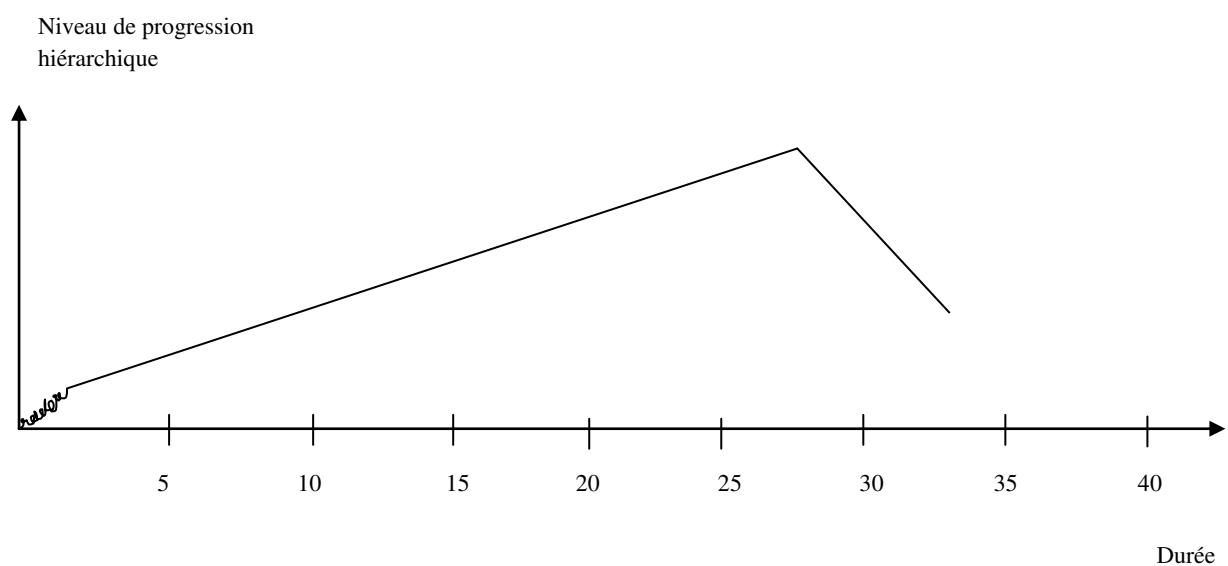




Tableau 67 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif EPD

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	<p>« J'ai commencé à travailler pour le groupe en 1978. »</p> <p>« J'ai commencé à travailler après mon bac secrétariat. »</p> <p>« Ça vient de Bruxelles, j'ai pas le temps de le faire, Patrice si tu veux, prends-le, mets-le en place, tu as carte blanche, formes toi, fais ce que tu veux. »</p> <p>« Après mes études, j'ai postulé dans le secrétariat, enfin l'assistanat. J'ai commencé à travailler. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> <li>• Entrée dans un nouveau champ de compétences</li> </ul>
Progression	<p>« J'ai beaucoup bougé de poste, j'ai réussi, parce que je travaillais avec quelqu'un qui était très ouvert à faire évoluer le poste. Toujours à ma demande, je ne voulais pas toujours faire la même chose. Compte tenu de l'ouverture d'esprit de mon patron, et de ma volonté à moi, j'ai pu faire évoluer le poste... »</p> <p>« Ça revêtait, à nouveau, une nouvelle compétence, donc avec d'autres centres d'intérêts. Ce n'était pas une évolution mais comme moi, ce qui ne m'intéresse pas toujours, ce qui m'intéresse, c'est de ne pas faire la même chose, de faire autre chose... C'est de ne pas faire un bond, avoir un plan de carrière non plus, c'est simplement faire ce qui m'intéresse. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des compétences lié au changement de poste, à l'évolution du poste</li> <li>• Volonté d'apprendre</li> <li>• Ouverture d'esprit du manager</li> </ul>
Déclin	<p>« J'ai accepté ce poste-là, et j'y suis depuis janvier 2005... Avec du recul, je me dis qu'en 2005, j'aurais dû partir, je n'aurais pas dû rester, je regrette, au moment du PSE... Normalement, j'ai fait des erreurs dans ma vie, je n'ai jamais rien regretté, mais là je regrette. »</p> <p>« Après l'arrivée du nouveau patron, ça a été difficile. Moi, n'ayant pas le diplôme, il faut un diplôme d'acheteur, je me suis trouvé au bout d'un an et demi de poste, dans une situation difficile. Depuis, je suis sur ce poste de gestionnaire des achats, ça fait plus de douze ans. On n'a pas utilisé mes compétences et j'ai perdu de ce fait en compétences. Je commence à penser à la retraite, de plus en plus. »</p> <p>« Je pense que depuis six, sept ans, ils pensent que je suis en fin de carrière, je ne suis plus au top, parce qu'avant je pouvais aller en formation, à des forums, à des meetings, en technique, maintenant j'en fais quasiment plus, il y a pas de budget. »</p> <p>« Il y avait toujours des bouleversements, toujours des changements. J'ai commencé à faire des choses moins intéressantes. J'ai perdu beaucoup de compétences, énorme... Je sens même que j'ai un petit pois dans le cibouveau pour tout te dire... Oui... C'est énorme, donc c'est très très difficile à vivre. J'estime être payé cher pour ce que je fais. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de compétences</li> <li>• Non-utilisation des compétences détenues</li> <li>• Plus de formation proposée</li> <li>• Moins d'activités intéressantes pour l'individu</li> <li>• Acceptation d'un nouveau poste suite à un incident critique de carrière (restructuration, changement de manager)</li> <li>• Regret</li> <li>• Manque d'implication</li> <li>• Période difficile à vivre pour l'individu</li> </ul>

Un cycle de carrière subjectif peut être composé des étapes Exploration/Progression /Déclin. L'étape Exploration correspond à l'entrée dans un nouveau champ de compétences. Cela peut être le moment également de l'entrée sur le marché du travail de l'individu.

---

*« Après mes études, j'ai postulé dans le secrétariat, enfin l'assistantat. J'ai commencé à travaillé »  
(Patricia L.).*

---

L'étape Progression est associée au développement des compétences de l'individu. Cette situation peut être liée à un changement de poste ou à l'évolution du poste. Celle-ci peut être facilitée par la volonté de l'individu et l'ouverture d'esprit du supérieur hiérarchique.

---

*« Je travaillais avec quelqu'un qui était très ouvert à faire évoluer le poste. Toujours à ma demande, je ne voulais pas toujours faire la même chose. Compte tenu de l'ouverture d'esprit de mon patron, et de ma volonté à moi, j'ai pu faire évoluer le poste... » (Françoise D.).*

---

L'étape Déclin est celle où l'individu a le sentiment qu'il perd en compétences. Il peut avoir subi un changement de poste suite à un incident critique de carrière (restructuration). L'individu ne se voit plus proposer ni des missions intéressantes ni de la formation. Il vit mal cette situation, il s'implique moins dans son travail et regrette de ne pas avoir eu plus de volonté pour faire changer sa situation.

---

*« Il y avait toujours des bouleversements, toujours des changements. J'ai commencé à faire des choses moins intéressantes, j'ai perdu beaucoup de compétences, énorme... Je sens même que j'ai un petit pois dans le cibouveau pour tout te dire... Oui... C'est énorme, donc c'est très très difficile à vivre. J'estime être payé cher pour ce que je fais » (Patricia L.).*

---

#### **2.2.1.4. Un cycle de carrière subjectif est composé de 4 étapes**

- Exploration – Progression – Maintenance – Déclin (annexe p. 583)

Des individus ont suivi ce cycle de carrière subjectif composé de quatre étapes. Ces résultats sont limités : ces cycles sont en cours et donc non terminés. D'autres étapes pourraient s'ajouter. Toutefois, François G. semble être en fin de parcours professionnel.

---

*« Je commence simplement à regarder vers la sortie... » (François G.).*

---

Figure 64 : Cycle EPMD

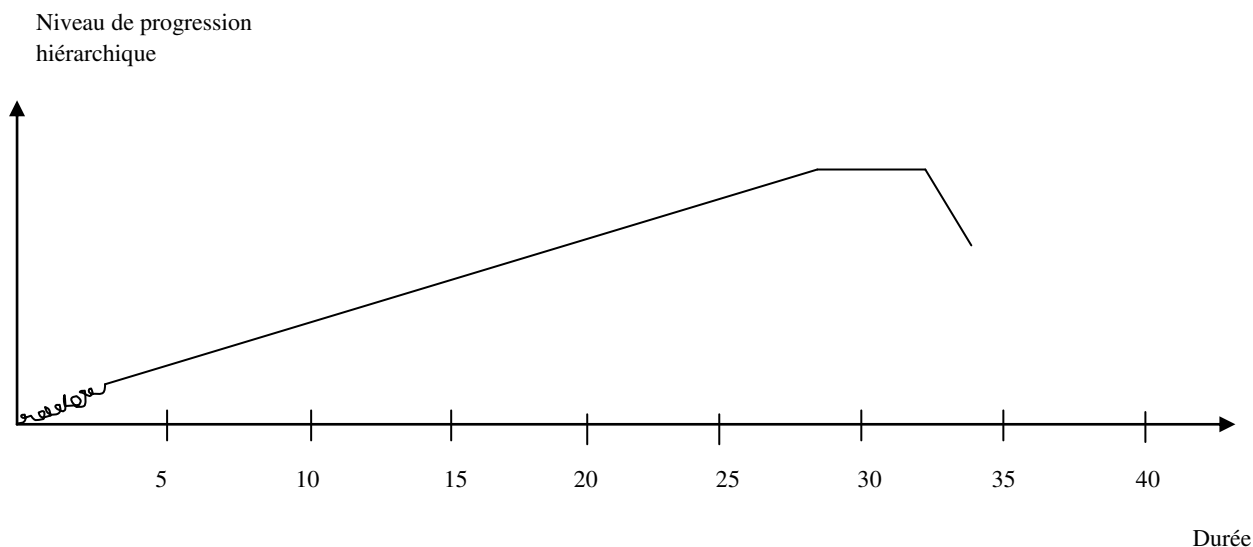


Tableau 68 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif EPMD

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	<p>« Je me suis engagé, j'avais 17 ans, la carrière militaire m'attirait. »</p> <p>« Je suis rentré en 1983 chez WORLDWIDE, en tant que démarcheur livreur. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail</li> <li>• Entrée dans un nouveau champ de compétences</li> <li>• Attraction pour un champ de compétences</li> </ul>
Progression	<p>« J'ai passé le concours d'officier judiciaire. »</p> <p>« Il fallait un agrément, donc WORLDWIDE m'a proposé de faire les stages à Toulouse, je suis resté quand même six semaines en stage, et j'ai passé avec succès deux habilitations, celle d'auditeur sûreté, et celle de formateur sûreté à 50 ans. »</p> <p>« J'ai repris une formation assez musclée, c'était sanctionné par des examens à la fin donc c'était quelque chose d'assez sérieux, et donc j'ai eu mon agrément DGAC, auditeur et formateur, ensuite j'ai donc progressé. »</p> <p>« Réception client, SAV. C'était intéressant parce que j'ai participé à plusieurs projets de la DAF, et j'ai formé tous les gestionnaires d'encaissements sur toute la France. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de compétences</li> <li>• Formation</li> <li>• Concours / Examen</li> <li>• Participation à des projets différents</li> <li>• Transferts de compétences</li> </ul>
Maintenance	<p>« Il n'y a pas de postes plus haut, si, la place de mon patron, country manager, déjà elle est pas à prendre et elle ne m'intéresse pas, je vais pas descendre sur Marseille, moi je vis à Paris... J'aurais 40 ans, oui, certainement que je serais sur les rangs, mais maintenant à 58 ans je n'aspire pas à progresser encore plus. »</p> <p>« Je reste à WORLDWIDE, et je n'ai pas de possibilité d'évolution,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonnement subjectif</li> <li>• Aucune possibilité d'évolution liée à différentes causes : mobilité souhaitée non</li> </ul>

	<i>je m'enterre là, et voilà... Je prends sur moi, parce que là malgré tout ça fait dix ans, ça fait plus vite qu'on le pense, je m'étais fixé cinq ans là sur le poste de formateur customer, je me suis dit cinq ans, c'est bien et je m'étais fixé des objectifs, cinq ans, cinq ans, cinq ans... J'ai essayé, mais j'ai pas eu l'opportunité ou la chance de faire autre chose... Là j'ai beaucoup de regrets, je m'en veux énormément, j'aurais dû bouger quand j'étais plus jeune... »</i>	<p>acceptée, âge, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regret de l'individu de ne pas avoir évolué plus jeune</li> </ul>
Déclin	<p>« Moi j'aspire à prendre un peu de recul, et à plutôt m'orienter vers les loisirs, profiter un peu de la vie, parce que je me dis, à 58 ans, il faut aussi profiter de la vie. Je commence simplement à regarder vers la sortie... »</p> <p>« Je suis prêt à transmettre mes compétences, c'est une question d'amour-propre, je pense que tu as aussi envie que ce que tu as mis en place continue de fonctionner. »</p> <p>« Depuis 2003-2004, mon poste était plus intéressant avant, maintenant on fait de la hotline, on résout les problèmes par téléphone. J'ai perdu en terme de contenu, j'espère que je pourrai faire autre chose. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de contenu du poste pouvant être lié à un incident critique de carrière (restructuration)</li> <li>• Perte d'implication</li> <li>• Souhait d'évolution</li> <li>• Souhait de transfert de compétences</li> <li>• Rééquilibre son temps en privilégiant sa vie privée</li> </ul>

L'étape Exploration est celle où l'individu entre dans un nouveau cycle. Elle peut être associée à l'entrée dans la vie professionnelle de l'individu.

---

*« Je me suis engagé, j'avais 17 ans, la carrière militaire m'attirait » (François G.).*

---

L'individu peut décider d'entrer dans un domaine de compétences spécifiques car il est attiré par celui-ci. Au cours de l'étape Progression, l'individu développe ses compétences en se formant, en se préparant à des concours ou examens, ou en participant à différents projets.

---

*« J'ai repris une formation assez musclée, c'était sanctionné par des examens à la fin » (François G.).*

*« C'était intéressant parce que j'ai participé à plusieurs projets de la DAF » (Régis L.).*

---

Au cours de cette étape, l'individu peut également transférer ses compétences.

---

*« J'ai formé tous les gestionnaires d'encaissements sur toute la France » (Régis L.).*

---

La période de Maintenance correspond à une période de plafonnement subjectif, l'individu a le sentiment qu'il n'a aucune possibilité d'évolution. Il n'a plus rien à apprendre sur le poste. Cette situation peut être liée à des souhaits d'évolution non acceptés par la hiérarchie.

---

*« J'ai essayé, mais j'ai pas eu l'opportunité ou la chance de faire autre chose » (Régis L.).*

---

L'individu peut alors avoir des regrets de ne pas avoir demandé d'évolution plus tôt.

---

*« Là j'ai beaucoup de regrets, je m'en veux énormément, j'aurais du bouger quand j'étais plus jeune... » (Regis L.).*

---

L'individu peut aussi considérer qu'à partir d'un certain âge, il n'est plus souhaitable de continuer à progresser.

---

*« J'aurais 40 ans, oui, certainement que je serais sur les rangs, mais maintenant à 58 ans je n'aspire pas à progresser encore plus » (François G.).*

---

L'étape Déclin est à associer à une situation où l'individu n'apprend plus rien : il a même le sentiment de perdre en compétences. Le poste occupé par l'individu peut avoir diminué en contenu. Ce changement peut avoir été provoqué par un incident critique de carrière (restructuration). L'individu peut ainsi souhaiter faire autre chose, transférer ses compétences ou encore privilégier sa vie privée.

---

*« Je suis prêt à transmettre mes compétences, c'est une question d'amour-propre » (François G.).*

*« Mon poste était plus intéressant avant, maintenant on fait de la hotline, on résout les problèmes par téléphone. J'ai perdu en terme de contenu, j'espère que je pourrai faire autre chose » (Régis L.).*

---

## 2.2.2. Récurtivités des étapes d'un cycle de carrière subjectif

### 2.2.2.1. Récurtivité de l'étape Progression (annexe p. 583)

Figure 65 : Cycle EPDP

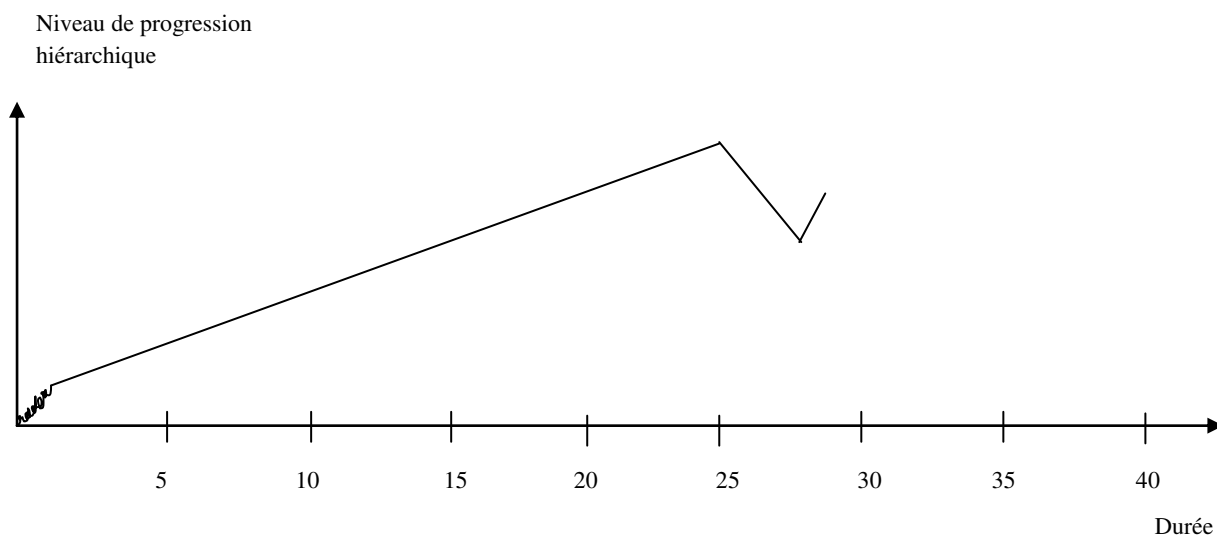


Tableau 69 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif EPDP

Étapes	Expressions descriptives	Description
Exploration	« J'ai commencé à travailler assez tôt parce que j'avais 20 ans et j'ai fait ma maîtrise en travaillant... J'ai commencé rapidement parce que j'étais dans un milieu où il fallait que je travaille. » « J'ai commencé à travailler »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée sur le marché du travail pouvant être liée à un incident critique de carrière (autonomie financière)</li> </ul>
Progression	« J'ai eu une progression, toujours dans l'assistantat, mais avec de plus en plus de responsabilités... On travaillait avec les autres services... » « Après j'ai commencé à vouloir faire autre chose, parce que le secrétariat, on s'en lasse aussi un peu, et puis il y a l'informatique qui se développait, et lui, n'était pas du tout informatique, c'est ce qui m'a permis de prendre la main sur certains trucs parce que lui ne savait pas le faire, et puis, j'ai commencé à partager ma fonction entre assistante et justement m'occuper des services généraux. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des compétences lié à l'évolution technologique et à celle du poste</li> </ul>
Déclin	« Le scope s'est un peu rétréci, ce qui faut savoir c'est que Delphi a commencé à avoir des difficultés à partir de 2005-2006, le travail a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de compétences liée à un incident</li> </ul>

	<p><i>été un peu moins intéressant... Après j'ai été licencié, il y a eu un grand plan. »</i></p> <p><i>« Après j'ai dit, ça ne me branche pas trop, vous avez rien d'autre à me donner à faire ? Là franchement, c'est le ras de bol, le boulot ne m'intéresse plus. »</i></p>	<p>critique de carrière (restructuration, licenciement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Souhait d'évoluer, d'apprendre</li> </ul>
Progression	<p><i>« Je suis ravie d'avoir retrouvé... Par moi-même. Il faut s'adapter... »</i></p> <p><i>« Pour l'instant, j'ai besoin d'un an, un an et demi... Pour bien comprendre le poste. »</i></p> <p><i>« J'ai beaucoup appris, j'ai du tout créer, c'était pas évident au départ malgré mon expérience... Maintenant je suis seule dans le service. Le poste le plus important que j'ai occupé c'est celui d'aujourd'hui... »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des compétences lié à la prise d'un nouveau poste dans une organisation, nouvelle ou non</li> <li>• Volonté d'évoluer</li> </ul>

Une même étape peut se reproduire au cours d'un cycle de carrière subjectif. À la suite des étapes Exploration – Progression – Déclin, une nouvelle étape peut être réenclenchée par l'individu. Après une période de déclin marquée par un incident critique de carrière (restructuration), l'individu cherche à retrouver une étape Progression. Cette étape correspond à une situation de développement des compétences de l'individu. Ce ré-enclenchement est permis par la volonté forte de l'individu d'évoluer ou de retrouver un poste lui permettant de poursuivre son apprentissage.

---

*« Après j'ai dit, ça ne me branche pas trop, vous avez rien d'autre à me donner à faire ? Là franchement, c'est le ras de bol, le boulot ne m'intéresse plus » (Christiane G.).*

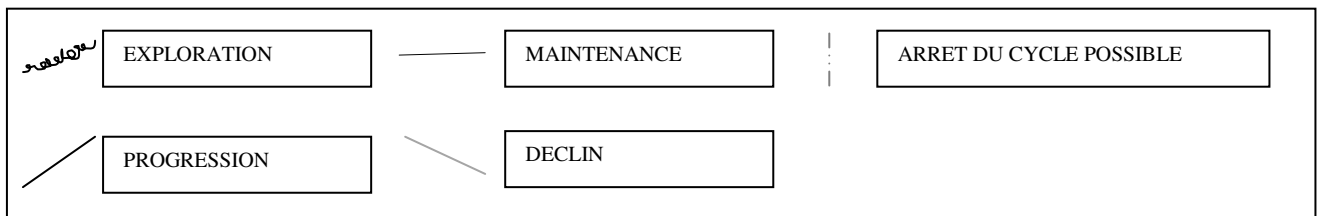
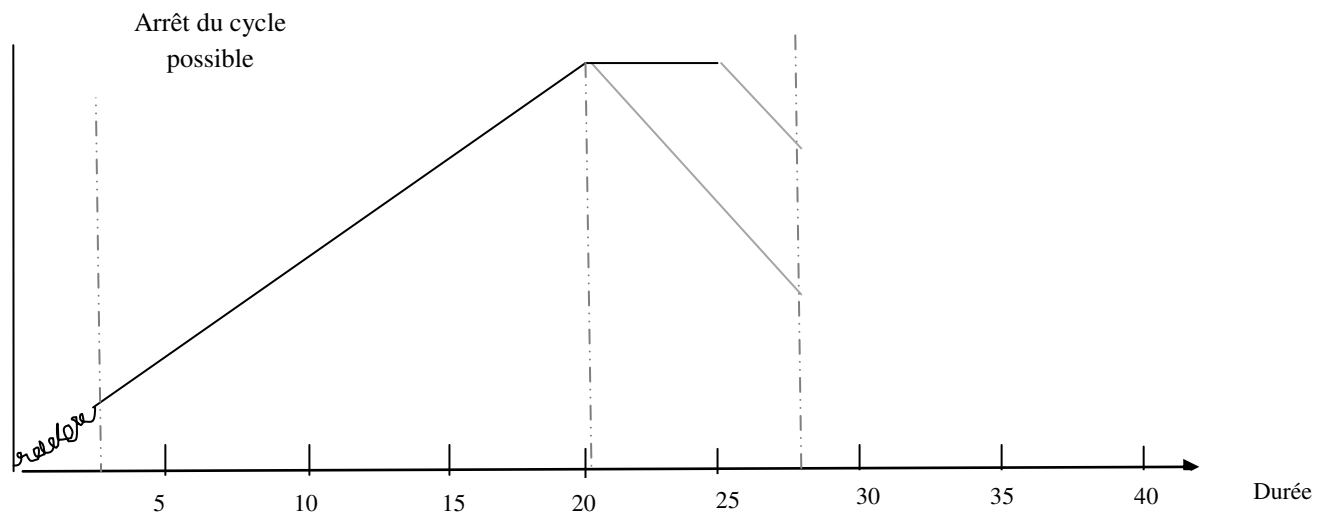
*« Je suis ravie d'avoir retrouvé... Par moi-même. Il faut s'adapter... » (Marie C.).*

---

Nous proposons ci-dessous une synthèse de ces résultats intégrant nombres, ordres et récursivités des étapes d'un cycle de carrière subjectif.

*Figure 66 : Cycle de carrière subjectif intégrant nombres, ordres et récursivités des étapes de carrière (2.2.1., 2.2.2.)*

Niveau de progression  
hiérarchique



Cette analyse apporte une première structuration des étapes du cycle de carrière subjectif. Dans l'ensemble des cas, la première étape du cycle est l'étape Exploration. Elle est associée à l'entrée dans un nouveau champ de compétences. L'individu découvre ce nouveau champ de compétences. Dans le cas où il a l'impression qu'il ne développe pas ses compétences, il peut décider de quitter ce champ et donc le cycle. L'entrée dans ce nouveau champ de compétences peut être associée à son entrée sur le marché du travail ou à l'entrée dans un nouveau cycle après avoir quitté un précédent cycle de carrière. Cette entrée peut s'effectuer par une candidature en interne ou par une proposition de la hiérarchie ou d'un membre de son réseau.



Ensuite, l'individu entre dans une période de progression : il développe ses compétences. L'entrée dans cette étape peut être liée également à une candidature interne, une proposition d'évolution, de la formation, une préparation à un concours, la participation à différents projets, au développement de l'entreprise, au développement de la technologie. Cette entrée peut être facilitée par la volonté forte de l'individu de développer ses compétences et par l'ouverture d'esprit de son supérieur hiérarchique. Les objectifs de l'individu au cours de cette étape sont d'éviter l'ennui en poursuivant le développement de ses compétences dans le domaine choisi. Toutefois, dans certains cas, la diversification des activités et le développement des compétences associées peuvent être subis par l'individu après un incident critique de carrière (restructuration).

À l'issue de ces étapes :

- le cycle peut se terminer, car l'individu souhaite alors réenclencher un nouveau cycle de carrière subjectif en intégrant un nouveau champ de compétences où il pourra continuer à apprendre. L'individu évite alors les situations de Maintenance et de plafonnement subjectif.
- Le cycle peut continuer vers l'étape suivante de Maintenance : l'individu exprime dans ce cas un plafonnement subjectif. Il a le sentiment qu'il ne pourra plus développer ses compétences dans ce domaine, qu'il n'y a plus de perspectives d'évolutions. Il s'ennuie et s'implique moins dans son travail. Dans certains cas, c'est l'individu qui ne souhaite pas quitter cette situation. Il privilégie alors la stabilité et refuse les évolutions proposées.

Après l'étape Progression ou Maintenance, le cycle peut continuer vers une étape Déclin : L'individu a le sentiment de perdre en compétences. Cette situation peut être liée à un changement de poste ou à une réorganisation de l'organisation suite à un incident critique de carrière (restructuration). Il considère ne plus avoir de missions intéressantes ni de propositions de formations. Il vit mal cette situation et regrette de ne pas avoir eu plus tôt la volonté forte de faire évoluer les choses. Il souhaite alors continuer à apprendre ou du moins à utiliser les compétences acquises. L'individu rééquilibre son temps au profit de sa vie privée. Certains individus, après une étape Déclin, réenclenche une étape Progression où ils vont poursuivre le développement de leurs compétences. Ce ré-enclenchement est permis par la volonté forte de ces individus. Ils peuvent évoluer au sein de la même organisation ou décider de changer d'organisation.

Tableau 70 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif

	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE	DÉCLIN
Cycle EPMD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrée sur le marché du travail</li> <li>- Entrée dans un nouveau champ de compétences</li> <li>- Attraction pour un champ de compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de compétences</li> <li>- Formation</li> <li>- Concours / examen</li> <li>- Participation à des projets différents</li> <li>- Transferts de compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plafonnement subjectif</li> <li>- Aucune possibilité d'évolution liée à différentes causes : mobilité souhaitée non acceptée, âge, etc.</li> <li>- Regret de l'individu de ne pas avoir évolué plus jeune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de contenu du poste pouvant être liée à un incident critique de carrière (restructuration)</li> <li>- Perte d'implication</li> <li>- Souhait d'évolution</li> <li>- Souhait de transfert de compétences</li> <li>- Rééquilibrer son temps en privilégiant sa vie privée</li> </ul>
Cycle E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrée sur le marché du travail</li> <li>- Entrée dans un nouveau champ de compétences</li> <li>- Pas de développement des compétences</li> <li>- Ennui</li> <li>- Souhait de quitter ce domaine</li> </ul>	Absence des étapes Progression, Maintenance, Déclin		
Cycle EP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrée sur le marché du travail</li> <li>- Entrée sur un nouveau champ de compétences</li> <li>- Proposition de poste émanant de la hiérarchie, de son ancien manager ou de son réseau</li> <li>- Souhait de changer de champ de compétences</li> <li>- Candidature en interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des compétences lié à la fois au développement de l'entreprise, de la technologie, des outils, et à la diversité des activités</li> <li>- Formation</li> <li>- Stage / examen</li> <li>- Éviter l'ennui, la routine</li> <li>- Continuer à apprendre</li> <li>- Challenge</li> <li>- Plaisir</li> <li>- Transfert des compétences</li> </ul>	Absence des étapes Maintenance, Déclin	
Cycle EPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrée sur le marché du travail</li> <li>- Entrée dans un nouveau champ de compétences</li> <li>- Proposition de la hiérarchie d'entrer dans un nouveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des compétences lié à un nouveau poste après une proposition de l'ancien manager, ou à l'évolution du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plafonnement subjectif</li> <li>- Pas de possibilité d'évolution en terme d'activités ou de postes</li> <li>- Souhait de quitter ce champ de compétence à</li> </ul>	Absence de l'étape Déclin

	champ de compétences	poste grâce à la diversification des activités - Diversification des activités subie dans certains cas - Formation	cause de l'âge et de la pénibilité des activités - Manque d'implication - Refus de propositions d'évolutions car peur de quitter une situation stable - Refus du souhait d'évolution car manque de compétences	
Cycle EPD	- Entrée sur le marché du travail - Entrée dans un nouveau champ de compétences	- Développement des compétences lié au changement de poste, ou à son évolution - Volonté d'apprendre - Ouverture d'esprit du manager	Absence de l'étape Maintenance	- Perte de compétences - Non-utilisation des compétences détenues - Plus de formations proposées - Moins d'activités intéressantes pour l'individu - Acceptation d'un nouveau poste suite à un incident critique de carrière (restructuration, changement de manager) - Regret - Manque d'implication - Période difficile à vivre pour l'individu
	EXPLORATION	PROGRESSION	DÉCLIN	PROGRESSION
Cycle EPDP	- Entrée sur le marché du travail pouvant être liée à un incident critique de carrière (autonomie financière)	- Développement des compétences lié à l'évolution technologique et à l'évolution du poste.	- Perte de compétences liée à un incident critique de carrière (restructuration, licenciement) - Souhait d'évoluer, d'apprendre	- Développement des compétences lié à la prise d'un nouveau poste dans une organisation nouvelle ou non - Volonté d'évoluer

### 2.2.3. Période de suspension

L'analyse de nos données met en évidence des événements suspendant la succession des cycles de carrière. Nous les présentons dans le tableau suivant :

Tableau 71 : Suspension de la succession des cycles de carrière subjectifs

<b>Chômage</b>
<p>« J'ai pris un congé parental entre 98 et 2001. Quand je suis revenue en 2001, on m'a dit que j'étais trop vieille pour faire ce métier, ce qui est déjà très intéressant, j'avais 40 ans... J'ai bataillé pour me faire licencier et non pas démissionner, qui m'a permis de me poser beaucoup de questions, qu'il fallait que je pense à une reconversion, ce que j'ai fait, j'ai donc fait une première formation en informatique parce que j'avais jamais ouvert un ordinateur de ma vie, parce que mes activités professionnelles ne le nécessitaient pas et aussi parce que c'était pas aussi développé que maintenant, il y a eu quand même une évolution importante ces dix dernières années, j'ai fait une remise à niveau en anglais, après j'ai entamé le parcours du combattant avec un CV qui n'était pas facile, de pouvoir me faire accepter dans un autre corps de métier, je cherchais un peu partout, j'ai envoyé un CV ici, et l'assistante m'a reçue, je suis donc entré chez WORLDWIDE » (Pascale J., entre le cycle EPM et EPM).</p>

Au sein même du cycle, il peut y avoir une interruption liée à différents événements, nous les présentons dans le tableau suivant :

Tableau 72 : Suspension des étapes de carrière au cours d'un cycle de carrière subjectif

<b>Santé</b>
<p>« J'ai été arrêté huit mois pour maladie professionnelle » (Régis L., au cours du cycle EPMD).</p>
<b>Formation</b>
<p>« Je suis partie en formation, j'ai appris pas mal de choses » (Patrice B., au cours du cycle EPD).</p>
<p>« Après j'ai suivi une formation BTS action commerciale, j'étais en cours en temps plein, c'était un fongecif » (Régis L., au cours du cycle EPMD).</p>
<b>Chômage</b>
<p>« Après j'ai cherché du travail... Je me suis remise à la page, parce que mon CV il fallait le remettre à jour, j'avais failli partir au cours de ma carrière plusieurs fois à l'étranger, j'ai eu des appels du pied, à American Express... Puis finalement j'étais restée, je ne sais plus pourquoi... Je me suis remise à la page, c'était pas facile et puis, j'ai cherché, beaucoup sur internet... J'avais 46 ans... Je me suis rendue compte, même si l'âge n'est jamais indiqué, il est clair qu'il y a des annonces qui sont pour des jeunes, ça se voit... J'ai passé aussi pas mal d'entretiens... » (Marie C. ; au cours du cycle EPDP).</p>

## **2.2.4. Carrière subjective mono-cyclique et multi-cyclique**

### **2.2.4.1. Cycle de carrière subjectif unique : carrière subjective mono-cyclique**

Nous retrouvons 11 individus n'ayant suivi qu'un seul cycle de carrière subjectif. Toutefois, ces résultats sont limités car ces carrières sont en cours. Nous pouvons, néanmoins, penser que François G., 57 ans, Marylène K., 57 ans, et Joëlle S., 55 ans, ne sont pas dans l'optique d'un ré-enclenchement de cycle de carrière subjectif.

---

*« Moi j'aspire à prendre un peu de recul, et à plutôt m'orienter vers les loisirs, profiter un peu de la vie, parce que je me dis, à 58 ans, il faut aussi profiter de la vie, peut-être un an ou deux, ou six mois »*  
(François G.).

*« Je commence à penser à la retraite, de plus en plus »* (Marylène K.).

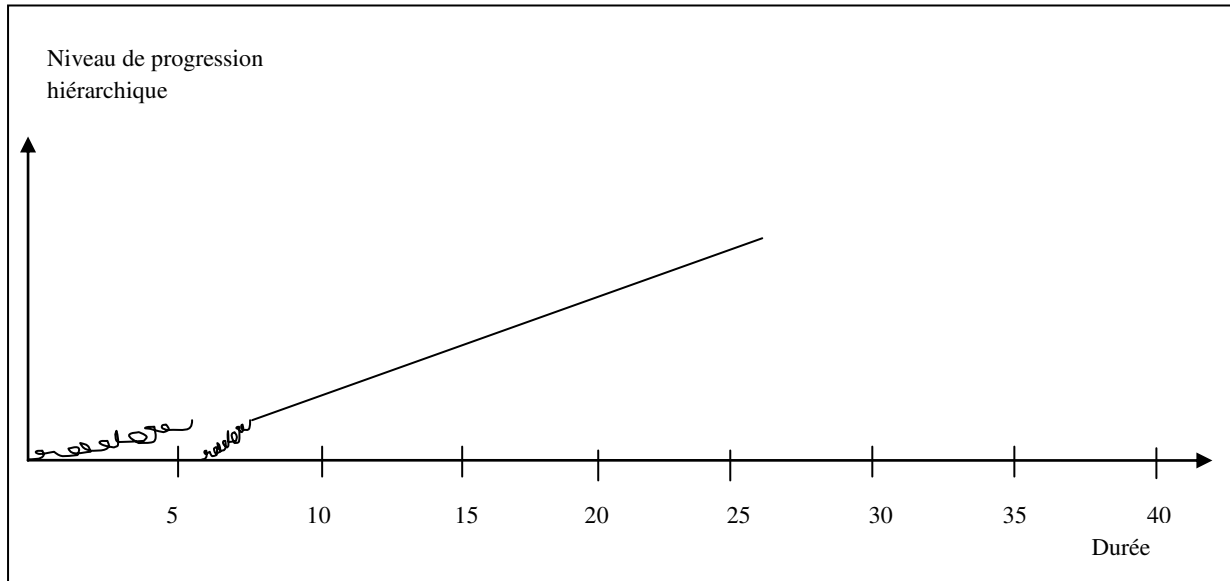
*« Je sais qu'il me reste deux ou trois ans à tenir avant d'aller à la retraite »* (Joëlle S.).

---

### 2.2.4.2. Récursivité des cycles de carrière subjectifs : carrière subjective multi-cyclique

- Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière subjectifs : Exploration/ Exploration – Progression (annexe p. 588)

Figure 67 : cycle E + cycle EP



L'individu tente une expérience dans un domaine de compétences. Au bout de quelques années, il se rend compte qu'il n'apprend rien, il s'ennuie.

---

*« Et puis au bout de cinq ans j'en avais marre, je passais quatre à cinq heures dans un bureau à rien à faire, à ne rien apprendre, juste, à lire le journal » (Laurent L.).*

---

Par l'intermédiaire de son réseau, il se voit proposer un poste dans un domaine de compétences différent. Il s'y plaît et continue toujours à apprendre.

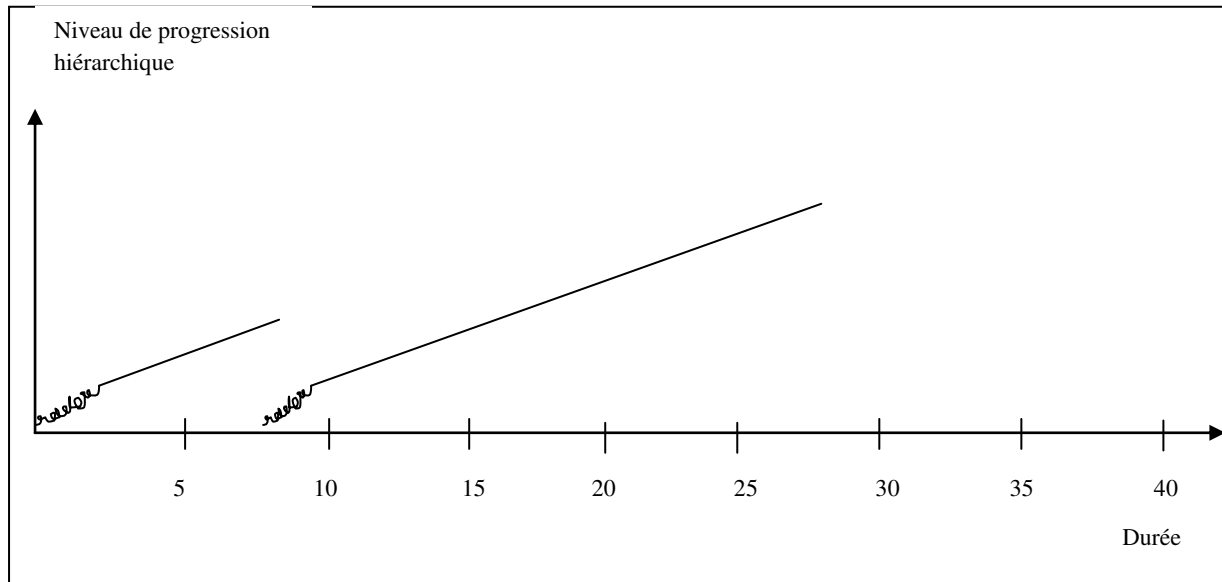
---

*« Je connaissais quelqu'un qui travaillait à Worldwide et puis on en est amené à discuter et il m'a dit pourquoi tu ne veux pas travailler chez Worldwide » (Laurent L.).*

---

- Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière subjectifs : Exploration – Progression / Exploration – Progression (annexe p. 588)

*Figure 68 : cycle EP + cycle EP*



L'individu connaît un premier cycle de carrière subjectif. Il se plaît et progresse dans ce domaine de compétences. Au bout de quelques années, il souhaite découvrir autre chose.

---

*« Techniquement, j'ai progressé et après je voulais voir autre chose » (Claude T.).*

---

Il décide de candidater en interne dans un domaine de compétences différent. Il n'évolue pas hiérarchiquement mais continue d'apprendre et de développer son expertise dans ce domaine.

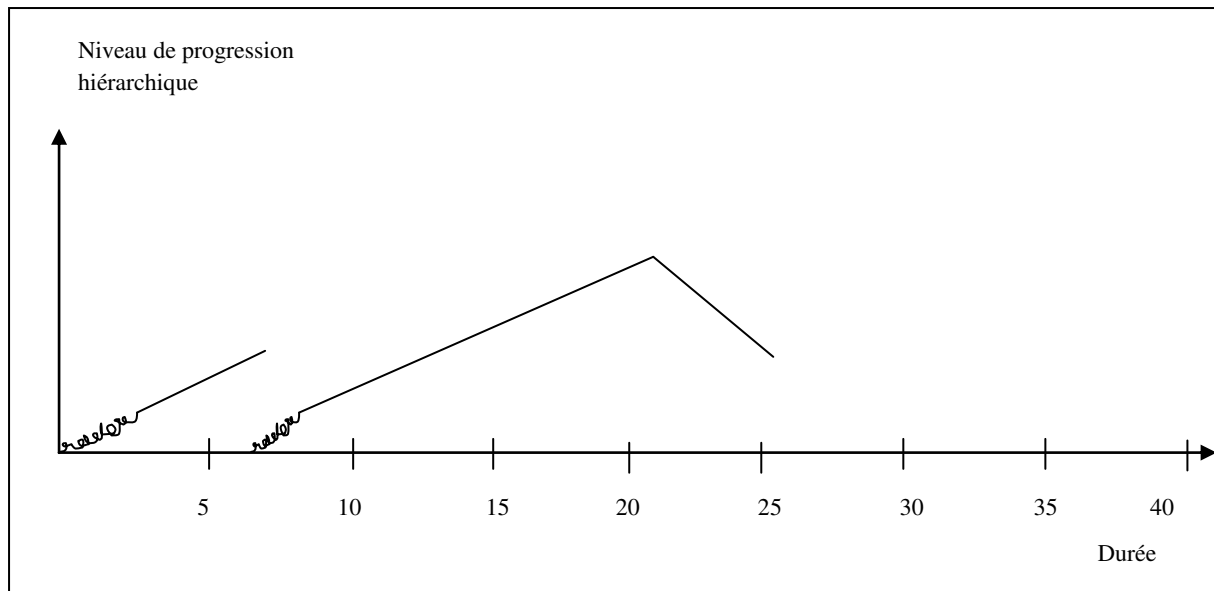
---

*« C'est un poste très large, c'est pour ça que je dis que c'est intéressant car c'est la diversité des activités qui fait que je ne m'ennuie jamais. Ça bouge tout le temps et puis ce qui est intéressant, c'est que c'est très diversifié » (Claude T.).*

---

- Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière subjectifs : Exploration – Progression / Exploration – Progression – Déclin (annexe p. 589)

*Figure 69: cycle EP + cycle EPD*



Comme le précédent modèle, l'individu connaît un premier cycle de carrière subjectif. Il se plaît et progresse dans ce domaine de compétences. La hiérarchie lui propose de découvrir un nouveau domaine de compétence.

---

*« Ça vient de Bruxelles, j'ai pas le temps de le faire, Patrice si tu veux, prends-le, mets-le en place, tu as carte blanche, formes toi, fais ce que tu veux » (Patrice B.).*

---

Pendant de longues années, il continue à progresser techniquement dans ce nouveau domaine. Un incident critique de carrière (restructuration) va stopper sa montée en compétence.

---

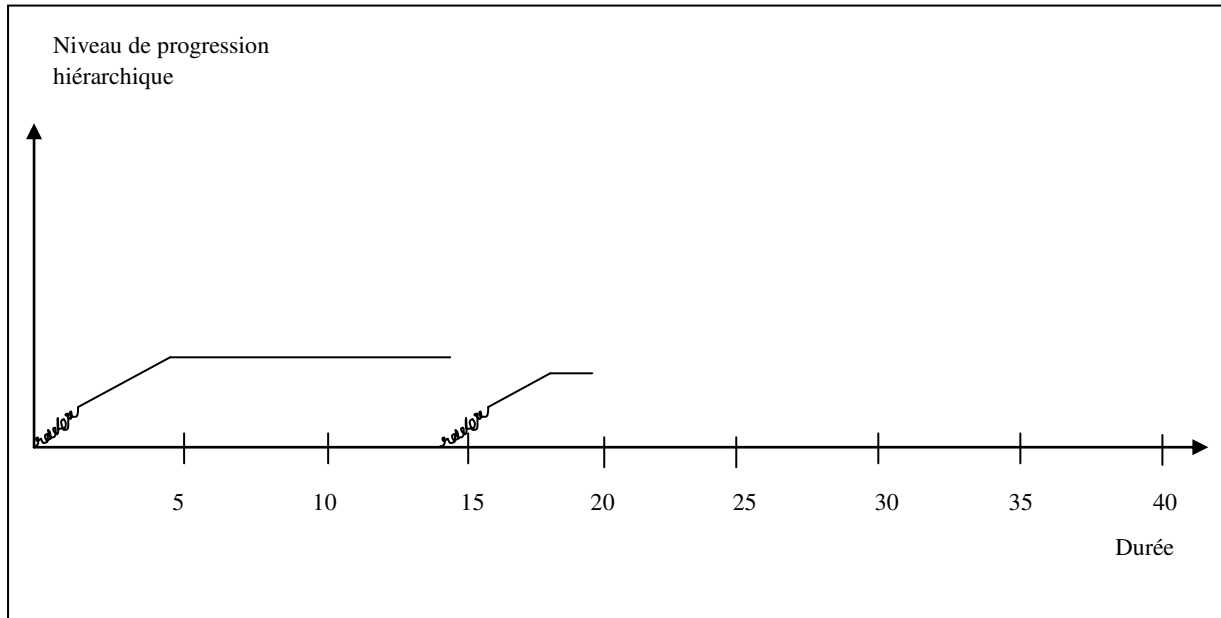
*« Je ne suis plus au top, parce qu'avant je pouvais aller en formation, à des forums, à des meetings, en technique, maintenant j'en fais quasiment plus, il y a pas de budget... » (Patrice B.).*

---



- Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière subjectifs : Exploration – Progression – Maintenance/Exploration – Progression – Maintenance (annexe p. 591)

*Figure 70 : cycle EPM + cycle EPM*



L'individu a connu un cycle de carrière subjectif où il a progressé techniquement pendant quelques années. Un incident critique de carrière (âge) l'oblige à s'orienter vers un domaine de compétences nouveau.

---

*« Parce que j'étais arrivé à saturation du fitness, je n'avais aucune envie de refaire la même chose ailleurs... Faut quand même être lucide, c'est un métier physique, c'est très fatiguant » (Pascale J.).*

---

L'individu connaît une période de progression dans ce domaine de compétences. Il a alors le sentiment de ne plus pouvoir progresser et souhaite évoluer dans son poste.

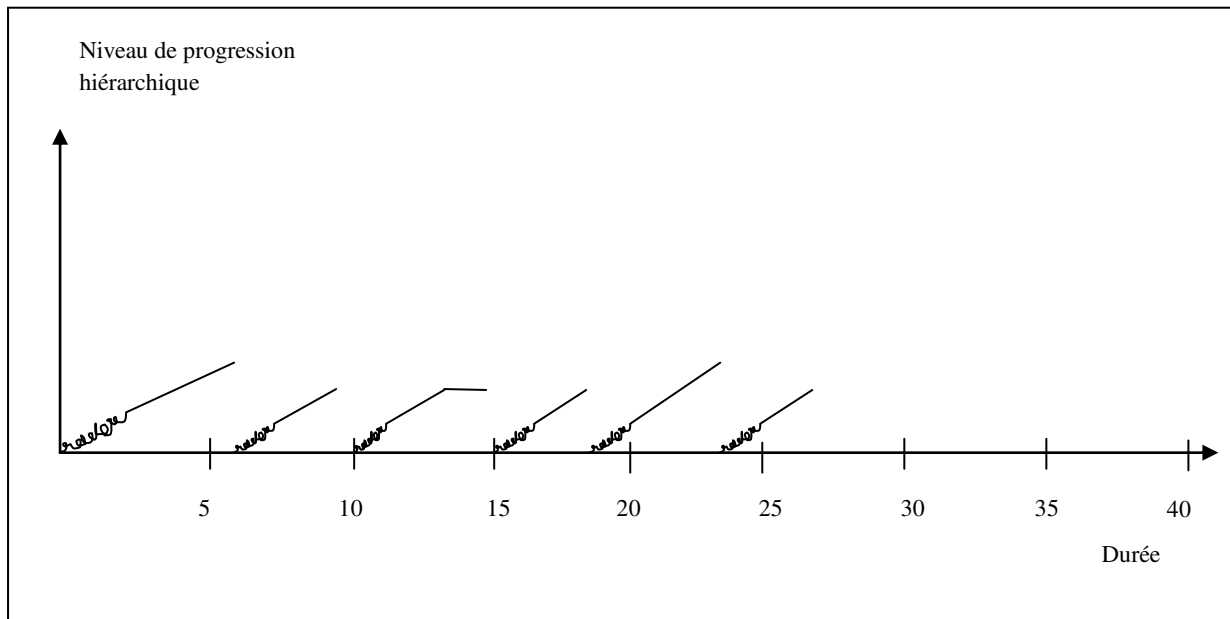
---

*« J'avoue que maintenant je viens un peu en traînant la patte au boulot », « J'aimerais évoluer au sein même de ce service, qui est un service intéressant » (Pascale J.).*

---

- Une vie professionnelle peut être composée de six cycles de carrière subjectifs : Exploration – Progression/Exploration – Progression/Exploration – Progression – Maintenance/Exploration – Progression/Exploration – Progression/Exploration – Progression (annexe p. 592)

*Figure 71 : cycle EP+ cycle EP+cycle EPM+cycle EP+ cycle EP+cycle EP*



L'individu connaît plusieurs cycles de carrières subjectifs. Il souhaite toujours continuer à apprendre et à développer ses compétences. Dès qu'il a le sentiment de ne plus pouvoir apprendre dans un domaine de compétences, il a une proposition ou il fait savoir à sa hiérarchie qu'il souhaite découvrir autre chose. Dans chaque domaine de compétences, il passe par une période de formation, quelque fois théorique avec examens, ou tout simplement pratique.

---

*« À condition que je passe le diplôme, c'était en 2006, j'avais 48 ans, après j'ai passé différents trucs, des formations de formateurs, j'allais souvent en Belgique pour me former sur des outils informatiques ... Et là nouveau challenge, nouveau métier, un vrai métier, un métier d'expert, d'un bon niveau »*  
(Michel D.).

---

Une seule fois au cours de son parcours de carrière, l'individu connaît une période Maintenance, il a eu le sentiment d'être resté trop longtemps dans ce domaine de compétences.

---

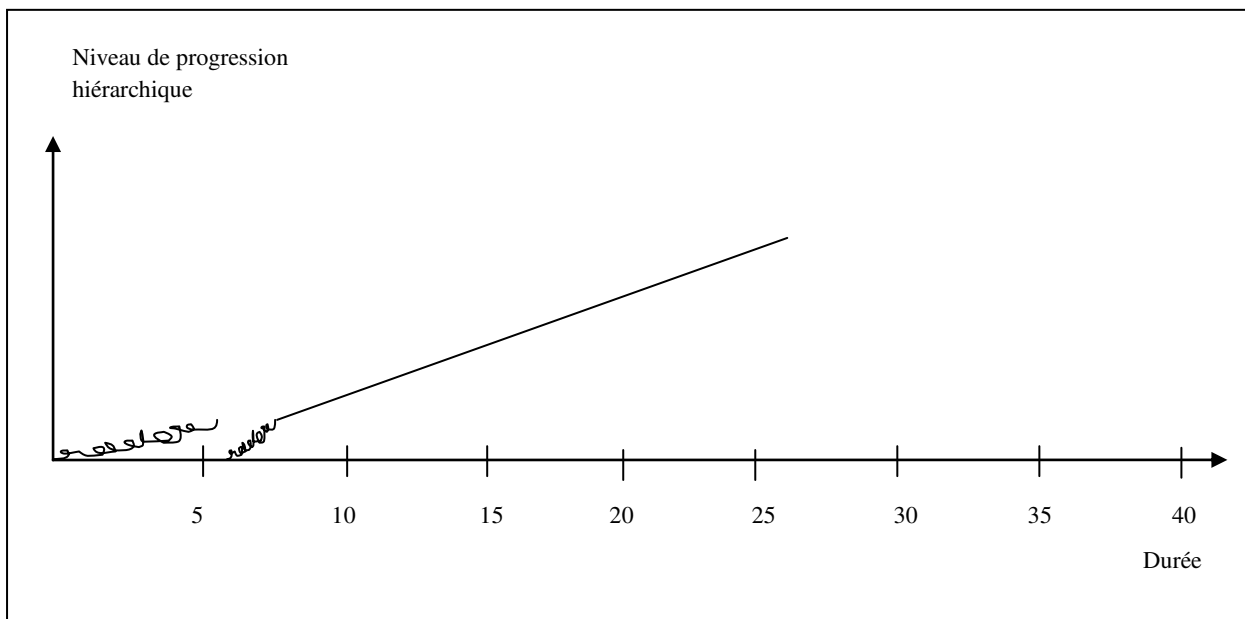
*« Là je n'apprenais plus rien, je commençais à m'endormir un peu, c'était assez facile, ça tournait tellement bien que je n'avais quasiment plus d'interventions » (Michel D.).*

---

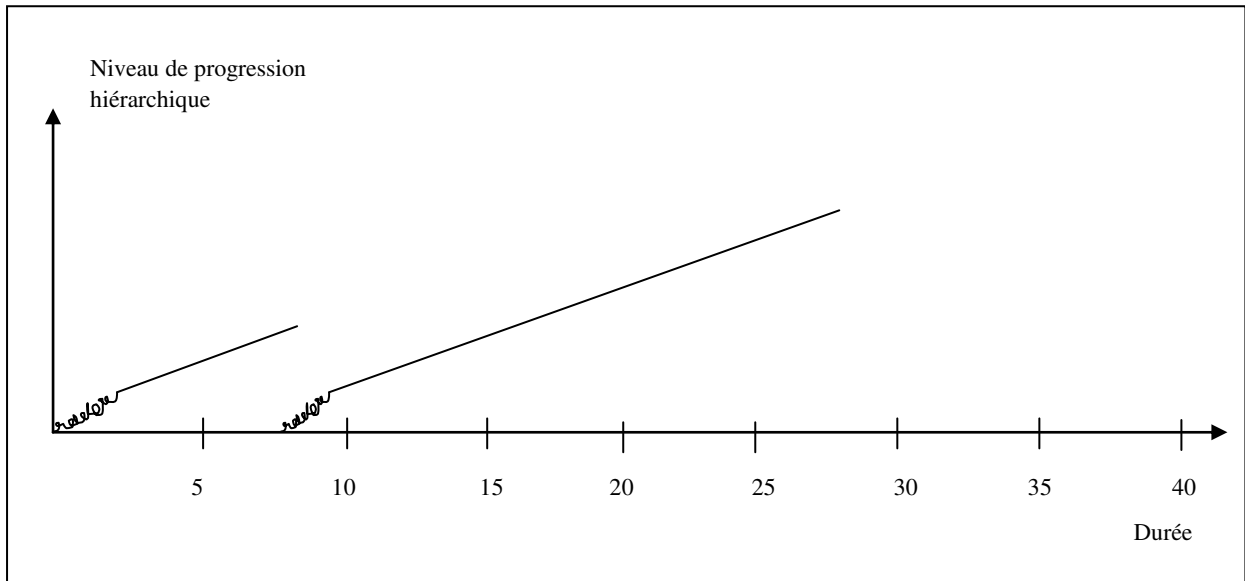
Pour synthétiser cette partie consacrée à la carrière subjective multi-cyclique, nous proposons les figures suivantes présentées ci-dessous en fonction de l'étape en cours.

- **Carrière subjective multi-cyclique : étape Progression en cours**

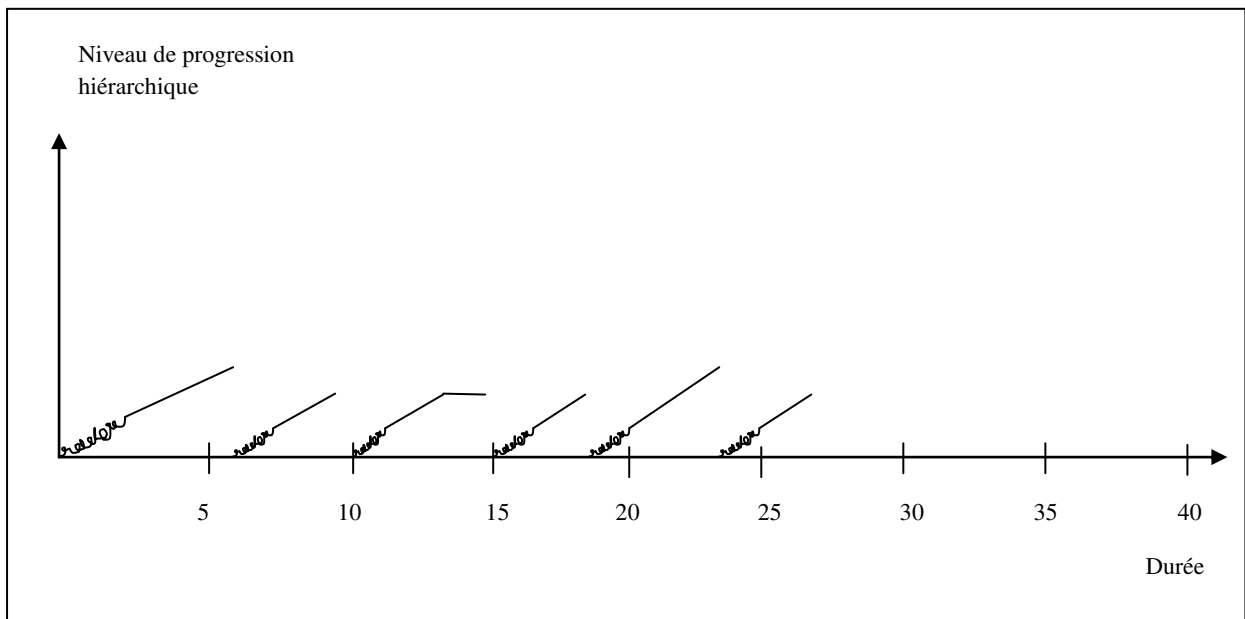
Figure 72 : cycle E + cycle EP



*Figure 73 : cycle EP + cycle EP*

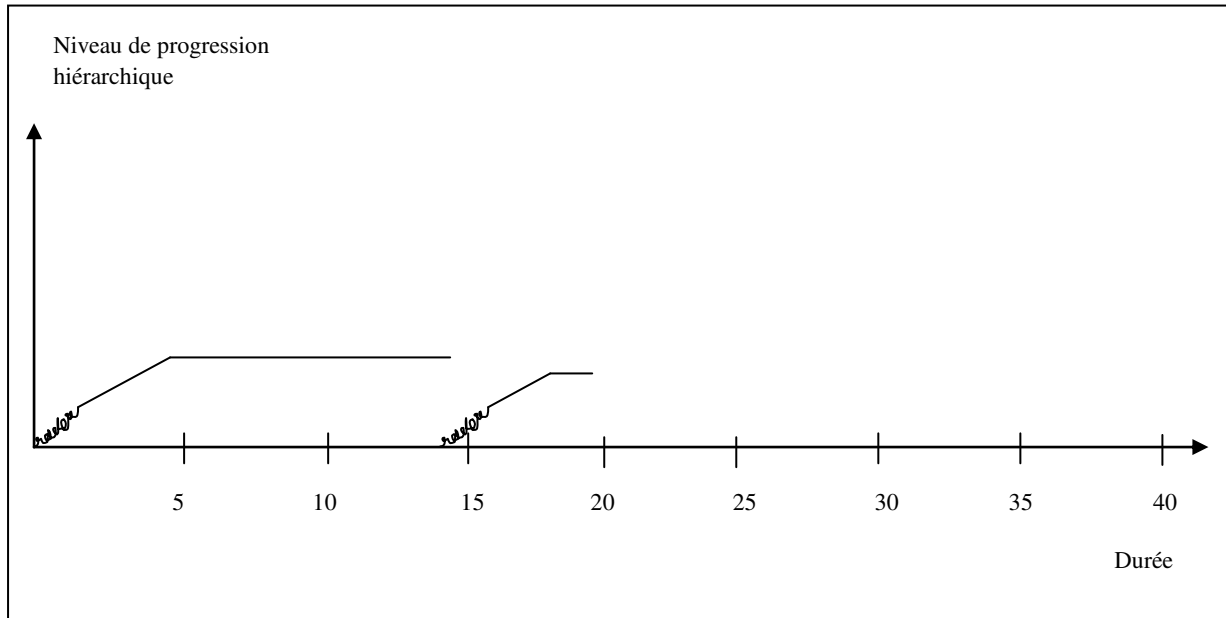


*Figure 74 : cycle EP+ cycle EP+ cycle EPM + cycle EP + cycle EP + cycle EP*

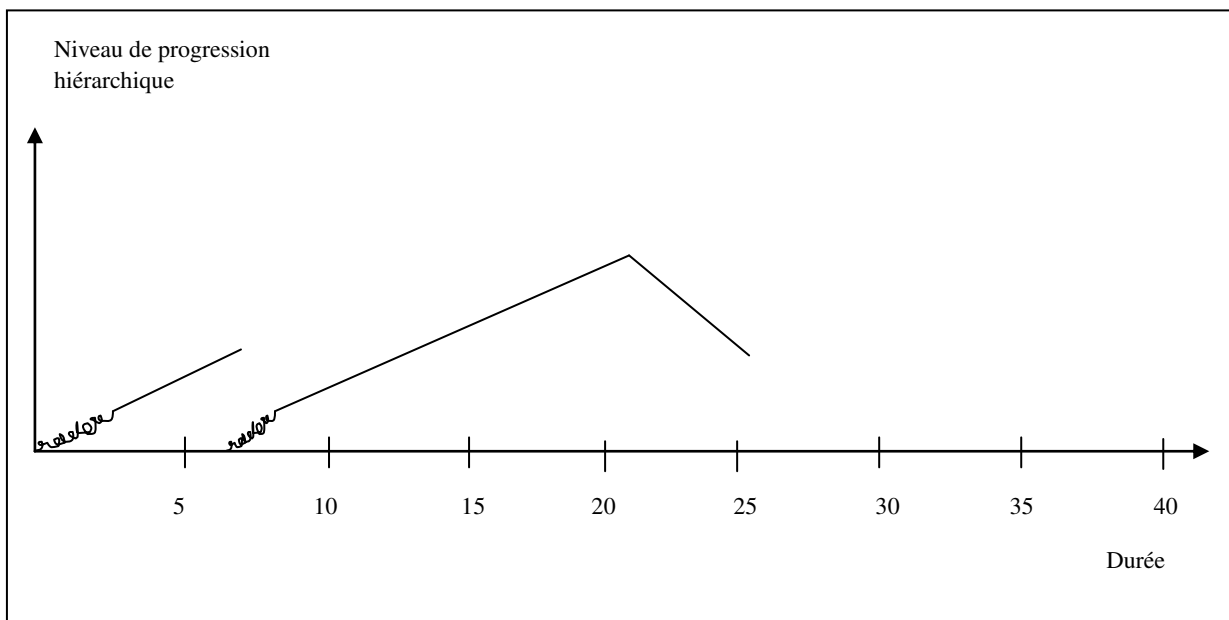


- **Carrière subjective multi-cyclique : étape Maintenance en cours**

*Figure 75 : cycle EPM + cycle EPM*



*Figure 76 : cycle EP + cycle EPM*



Nous proposons dans les tableaux suivants nos résultats concernant le cycle de carrière subjectif : étapes de carrière, structuration du cycle de carrière subjectif et de la carrière subjective.

Tableau 73 : Étapes de carrière du cycle de carrière subjectif

Étapes de carrière	Description des étapes à partir de l'analyse des données
Exploration	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>L'individu entre dans un nouveau champ de compétences. Cette étape peut être liée à son entrée sur le marché du travail (dans ce cas, le champ de compétences en question peut être lié à sa formation initiale, un incident critique de carrière (besoin d'autonomie financière), à une candidature, à une proposition de la hiérarchie, d'un ancien manager ou d'un membre de son réseau.</p> <p><b><u>Comportement individuel</u></b></p> <p>S'il/elle se plaît dans ce champ de compétences, il/elle va développer ses compétences.</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>Si l'individu s'ennuie et a l'impression de ne rien apprendre, il va quitter cette étape et ce cycle pour s'orienter vers un nouveau champ de compétences et un nouveau cycle de carrière subjectif (exemple : Laurent L. a suivi deux cycles de carrière : E/EP, voir annexe p. 588).</p>
Progression	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>La progression dans un cycle subjectif est associée au sentiment qu'il développe ses compétences. Ce développement peut être lié à l'évolution du poste et/ou à la diversité des activités. Les individus mettent en avant l'ouverture d'esprit de leurs managers. Dans certains cas, cette diversification des activités peut être subie par l'individu ou suite à l'effet d'un incident critique de carrière.</p> <p>L'individu souhaite prendre du plaisir tout en continuant à apprendre. Il veut, avant tout, éviter l'ennui. Cette période peut être le moment pour l'individu de suivre des formations et d'obtenir des diplômes par la formation continue. Il peut aussi être amené à transférer ses compétences.</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>Certains individus se réorientent sur un nouveau champ de compétences. Ce changement peut être provoqué par choix ou sous l'effet d'un incident critique de carrière (exemple :</p>

	Claude T. a suivi deux cycles de carrière : EP/EP voir annexe p. 588).
Maintenance	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>Cette étape est associée au plafonnement subjectif. On parle de plafonnement subjectif quand l'individu a le sentiment qu'il ne peut plus évoluer au sein de l'organisation.</p> <p><b><u>Comportement individuel</u></b></p> <p>Cette situation peut être liée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à l'âge de l'individu. L'individu peut exprimer des regrets quant au fait de ne pas avoir provoqué un changement plus tôt (exemple : Régis L. étant dans une situation de maintenance dans un cycle EPMD, voir annexe p. 584)</li> <li>• à un souhait de mobilité refusé par l'organisation (dans les cas étudiés, cette décision est liée à un manque de compétences). Face à ce refus, l'individu se désengage, peu à peu, de son travail (exemple : Patricia D. étant dans une situation de maintenance dans un cycle EPM, voir annexe p. 579).</li> <li>• à un refus de proposition d'évolution. L'individu souhaite préserver sa stabilité et a peur de changer de poste du fait des restructurations vécues par l'entreprise. Cette situation de plafonnement subjectif peut alors être souhaitée par l'individu (exemple : Kathleen H. étant dans une situation de maintenance dans un cycle EPM, voir annexe p. 578).</li> </ul> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>Certains individus peuvent chercher à sortir de cette situation de maintenance. Ils peuvent réussir à se réorienter vers un nouveau champ de compétences et donc un nouveau cycle de carrière subjectif en intégrant une étape Exploration (exemple : Pascale J. a suivi deux cycles : EPM/EPM voir annexe p. 591).</p> <p>En revanche, nous n'avons recensé aucun cas de ré-enclenchement d'une nouvelle étape Progression.</p>
Déclin	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>L'étape Déclin est celle où l'individu a le sentiment de perdre en compétences. Il estime que ses compétences n'ont pas été exploitées.</p> <p>L'individu a le sentiment que le poste occupé ne lui offre plus l'opportunité de développer ses compétences. L'organisation ne lui propose plus de formations. Cette situation est toujours liée à un incident critique de carrière (restructuration, licenciement, changement de manager). Dans la majorité des cas, l'individu accepte une proposition de reclassement</p>

	<p>faite par l'organisation par peur de se retrouver au chômage. Ce poste est considéré comme étant moins intéressant par l'individu car il n'exploite pas les compétences réelles détenues (exemple : Patricia L. en situation de déclin dans un cycle EPD, voir annexe p. 582).</p> <p><b><u>Comportement individuel</u></b></p> <p>Cette période peut être vécue difficilement par l'individu. Il peut exprimer des regrets quant à ses choix. Il se désengage, peu à peu, de son travail. Il souhaite, avant tout, avoir de nouvelles opportunités de développement des compétences (exemple : Françoise D. en situation de déclin dans un cycle EPD, voir annexe p. 580).</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>Aucun individu n'est arrivé à réenclencher un nouveau cycle de carrière subjectif après une étape Déclin. En revanche, certains individus réussissent à réenclencher une nouvelle étape Progression au sein du même cycle de carrière, que ce soit dans la même organisation ou non, et ce grâce à leur volonté de sortir de cette situation (exemples : Christiane G. et Marie C. ont suivi deux étapes Progression : EPDP, voir annexe p. 586).</p>
--	---

Tableau 74 : Structuration du cycle de carrière de carrière subjectif

Caractéristique du cycle de carrière subjectif	Description des caractéristiques à partir de l'analyse des données
<u>Nombre d'étapes</u>	Un cycle est composé des étapes : Exploration – Progression – Maintenance. L'étape Déclin intervient toujours après un incident critique de carrière (sauf pour un cas, dans le cycle de carrière objectif).
<u>Immobilisation d'une étape</u>	Un cycle peut être immobilisé sur une étape et passer à un cycle suivant.
<u>Suspension entre deux étapes</u>	Entre deux étapes d'un cycle, il peut y avoir une période de suspension (santé, formation, chômage, famille).
<u>Élément déclencheur d'une étape</u>	Une étape Exploration, Progression, ou Déclin peut être déclenchée en raison d'un incident critique de carrière.
<u>Récurtivité des étapes</u>	L'étape Progression, uniquement, peut se reproduire une fois au cours d'un cycle de carrière subjectif.
<u>Absence d'étapes</u>	L'étape Maintenance peut ne pas avoir lieu, l'individu passe alors directement



	à l'étape Déclin suite à un incident critique de carrière.
<u>Ordre d'étapes</u>	Les étapes Exploration, Progression, Maintenance, Déclin interviennent toujours dans le même ordre.

Tableau 75 : Structuration de la carrière subjective

<b>Caractéristiques de la carrière subjective</b>	<b>Description à partir de l'analyse des données</b>
<u>Récurtivité des cycles</u>	Un cycle peut se reproduire au cours d'une même carrière.
<u>Suspension entre deux cycles</u>	Entre deux cycles, au cours d'une carrière, il peut y avoir une période de suspension (chômage, formation).
<u>Élément déclencheur d'un cycle</u>	Un cycle peut être déclenché en raison d'un incident critique de carrière.

Après avoir défini les étapes de carrière et les structurations des carrières et cycles de carrières objectifs et subjectifs à partir de l'analyse de nos données, nous allons nous intéresser à la synchronisation des cycles de carrière objectifs et subjectifs.

### **2.3. SYNCHRONISATION DES CYCLES DE CARRIERE OBJECTIFS ET SUBJECTIFS**

17 individus ont suivi un ou des cycles de carrière objectifs et, dans le même temps, un ou des cycles de carrière subjectifs au cours de leurs vies professionnelles. Toutefois, le nombre de cycles, le nombre d'étapes et l'étape en cours diffèrent entre ces deux types de cycles pour un même individu.

### **2.3.1. Nombre de cycles de carrière**

La vie professionnelle de 16 individus est composée du même nombre de cycles de carrière objectifs que de cycles de carrière subjectifs. Seule la vie professionnelle de François G. est construite autour de deux cycles de carrière objectifs et un seul cycle de carrière subjectif. Cet individu a connu un cycle de carrière objectif dans la gendarmerie où il a fait l'essentiel de sa vie professionnelle. Arrivé à l'âge de la retraite (dans la gendarmerie), il a décidé d'utiliser ses compétences pour rentrer dans le service sécurité de WORLDWIDE Express. Il a ainsi connu deux domaines professionnels bien distincts, un dans la fonction publique et un autre dans une entreprise privée. En revanche, pour François G., ces deux domaines professionnels font partie d'un même champ de compétences qui est la sécurité, l'investigation. C'est pourquoi, cet individu n'a suivi qu'un seul cycle de carrière subjectif.

Un individu peut donc avoir suivi un nombre de cycles de carrière objectifs différent du nombre de cycles de carrière subjectifs au cours de sa vie professionnelle.

### **2.3.2. Étape en cours**

Ces individus ayant suivi ces deux types de cycles de carrière se retrouvent, aujourd'hui, sur une étape en cours au sein de chacun de ces cycles (pour rappel, les individus étaient encore en situation d'emploi lorsque nous les avons interrogés). Pour dix individus, l'étape en cours dans un cycle de carrière objectif n'est pas la même que dans le cycle de carrière subjectif.

- Trois individus sont dans une situation de maintenance et donc de plafonnement objectif au sein du cycle de carrière objectif, alors que dans le cycle de carrière subjectif, ces individus se situent dans une étape Progression. Malgré le fait que ces individus stagnent sur un même poste depuis plus de cinq ans, ils se situent, selon eux, toujours dans une phase d'apprentissage et de développement des compétences. Ils continuent à découvrir des choses du fait de la diversité de leurs activités. La situation de plafonnement objectif ne donne donc pas toujours lieu à un sentiment de plafonnement subjectif.

Tableau 76 : Étape en cours M (CO) et P (CS)

Nom/Prénom Intitulé de poste	Cycle(s) de carrière objectif(s)	Cycle(s) de carrière subjectif(s)	Expressions descriptives
Charles B. Chef de projet	EPDPM	EP	« Je suis toujours dans les nouvelles technologies, je suis toujours en phase d'apprentissage, je ne suis pas dans la routine, étant là-dedans il est difficile de dire que j'ai envie d'évoluer... En étant senior en plus, j'ai pas envie d'attendre les bonnes choses, il est hors de question que je m'ennuie sur mon poste... Tant que j'apprendrai c'est bon... »
Claude T. Responsable service qualité management	EPM / EPMDM	EP / EP	« C'est un poste très large, c'est pour ça que je dis que c'est intéressant car c'est la diversité des activités qui fait que je ne m'ennuie jamais. Ça bouge tout le temps et puis ce qui est intéressant c'est que c'est très diversifié. »
Laurent L. Superviseur national <i>dispatch</i>	EM / EPM	E / EP	« Le poste a évolué sans évoluer. Mais bon, j'aime bien ce que je fais, je suis expert dans mon domaine. J'aime bien tout ce qui est déploiement d'outils, j'aime bien et c'est ce qui me stimule le plus. »

- Six individus se trouvent dans une situation de maintenance dans le cycle de carrière objectif alors qu'ils se situent dans une situation de déclin dans le cycle de carrière subjectif. Ces individus stagnent sur leur poste mais ne régressent pas hiérarchiquement. Pourtant, ces individus ont le sentiment de perdre en compétences tout en restant sur leur poste.

Tableau 77 : Étapes en cours M (CO) et D (CS)

Nom/Prénom Intitulé de poste	Cycle(s) de carrière objectif(s)	Cycle(s) de carrière subjectif(s)	Expressions descriptives
François G. Responsable sûreté régionale	EPM / EPM	EPMD	« Moi j'aspire à prendre un peu de recul, et à plutôt m'orienter vers les loisirs, profiter un peu de la vie, parce que je me dis, à 58 ans, il faut aussi profiter de la vie. »
Françoise D. Assistante de direction	EM	EPD	« Avec du recul, je me dis qu'en 2005, j'aurais dû partir, je n'aurais pas dû rester, je regrette, au moment du PSE... Normalement, j'ai fait des erreurs dans ma vie, je n'ai jamais rien regretté, mais là je regrette. »
Joëlle S. Responsable administration du personnel	EPMD	EPD	« Je ne fais plus grand-chose, c'est tout ce que Marseille ne veut pas. Je sais qu'il me reste deux ou trois ans à tenir avant d'aller à la retraite. »
Marylène K. Gestionnaire des services généraux	EMPDM	EPD	« On n'a pas utilisé mes compétences et j'ai perdu de ce fait en compétences. Je commence à penser à la retraite, de plus en plus. »
Patrice B. Chef de projet	EP / EPM	EP / EPD	« Je ne suis plus au top, parce qu'avant je pouvais aller en formation, à des forums, à des meetings, en technique, maintenant j'en fais quasiment plus, il y a pas de budget. »
Patricia L. Assistante de direction	EM	EPD	« J'ai perdu beaucoup de compétences, énorme... Je sens même que j'ai un petit pois dans le cibouveau pour tout te dire... Oui... C'est énorme, donc c'est très très difficile à vivre. J'estime être payé cher pour ce que je fais... »

- Un individu se trouve dans une situation d'exploration dans le cycle de carrière objectif. Il n'a pas progressé hiérarchiquement et il est sur le même poste depuis moins de cinq ans. Dans le même temps, il se situe dans une situation de plafonnement subjectif. Il a le sentiment de ne plus pouvoir évoluer sur son poste ni de développer ses compétences. Un individu peut donc stagner sur une étape exploration dans le

cycle de carrière objectif et se trouver dans une situation de plafonnement subjectif dans le cycle de carrière subjectif.

Tableau 78 : Étape en cours E (CO) et M (CS)

Nom/Prénom Intitulé de poste	Cycle(s) de carrière objectif(s)	Cycle(s) de carrière subjectif(s)	Expressions descriptives
Pascale J. Commercial air	EM / E	EPM /EPM	« <i>J'avoue que maintenant je viens un peu en traînant la patte au boulot... J'aimerais évoluer au sein même de ce service, qui est un service intéressant.</i> »

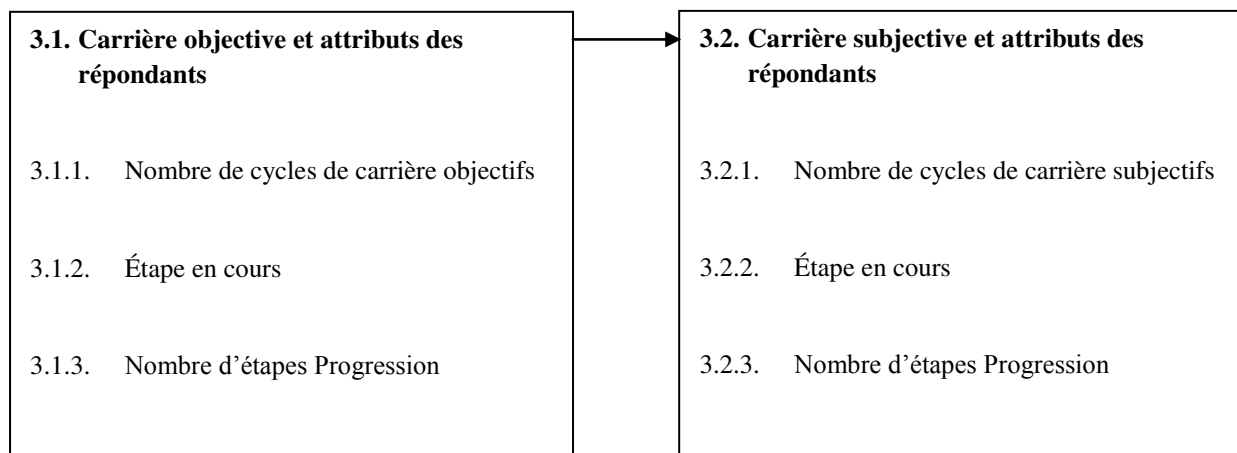
Pour synthétiser, nous avons vu, au cours de cette partie que :

- La vie professionnelle d'un individu peut être composée de cycle(s) de carrière objectif(s) et de cycle(s) de carrière subjectif(s).
- Le nombre de cycles de carrière objectifs et de cycles de carrière subjectifs suivis par l'individu peut être différent. L'individu peut connaître deux domaines professionnels différents dans deux types d'organisations différentes mais rester toujours sur un seul champ de compétence.
- L'étape en cours dans le cycle de carrière objectif et dans le cycle de carrière subjectif peut être différente :
  - L'individu peut se retrouver dans une situation de plafonnement objectif dans le cycle de carrière objectif (étape M) et avoir le sentiment de progresser et de développer ses compétences dans le cycle de carrière subjectif (étape P).
  - L'individu peut se retrouver dans une situation de plafonnement objectif dans le cycle de carrière objectif (étape M) et avoir le sentiment de perdre en terme de compétences dans le cycle de carrière subjectif (étape D).
  - L'individu peut se retrouver dans une étape Exploration dans le cycle de carrière objectif et avoir le sentiment de ne plus pouvoir évoluer dans son poste dans le cycle de carrière subjectif (étape M).

Nous avons, dans la partie suivante, analyser nos données en les croisant avec les attributs des individus interrogés.

## CHAPITRE 3 – ANALYSE DES CARRIÈRES OBJECTIVES ET SUBJECTIVES EN FONCTION DES ATTRIBUTS DES INDIVIDUS

---





### INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

Nous allons, dans ce chapitre 3, analyser les carrières objectives et subjectives suivies en croisant nos données avec les attributs des répondants. Pour ces deux types de carrière, nous verrons :

- Le nombre de cycle et d'étapes Progression suivis afin de comprendre l'effet des attributs étudiés sur le ré-enclenchement d'une nouvelle « partie » de carrière. Nous verrons, notamment, que le sexe et le statut de l'individu ont un impact sur ce phénomène de ré-enclenchement.
- L'étape en cours, afin de saisir les situations actuelles des individus interrogés (pour rappel, nous avons interrogé des individus étant encore dans l'emploi). La majorité des individus étaient en situation de Maintenance lorsque nous les avons rencontrés.
- Et, enfin, le ré-enclenchement de nouvelles étapes lorsque l'individu est « senior ». Dans notre revue de littérature, nous avons identifié trois catégories de seniors : les 45-49 ans, les 50-54 ans et les 55 ans et plus. La difficulté de ré-enclenchement d'une nouvelle « partie » de carrière à partir de l'âge de 50 ans sera identifiée.

Les attributs des répondants étudiés sont : l'âge, le sexe, l'ancienneté dans l'entreprise, le niveau de formation et le statut de l'individu.



### 3.1. CARRIERE OBJECTIVE ET ATTRIBUTS DES REpondANTS

L'ensemble des personnes interrogées, soit 50 individus, ont connu au moins un cycle de carrière objectif au cours de leur vie professionnelle.

#### 3.1.1. Nombre de cycles de carrière objectifs

La vie professionnelle de la majorité des répondants est composée d'un seul cycle (33 cas). L'individu, par choix ou non, effectue sa vie professionnelle dans un seul domaine professionnel. Toutefois, 17 personnes ont une vie professionnelle composée d'au moins deux cycles de carrière objectifs, dont deux personnes à quatre cycles et une personne ayant suivi six cycles de carrière objectifs. Ces individus ont donc réussi à chaque fois à réenclencher un nouveau cycle de carrière.

##### 3.1.1.1. Âge

Le premier attribut étudié est l'âge du répondant au moment de l'entretien. Nous n'observons aucun lien entre le nombre de cycles de carrière objectifs suivis et l'âge de l'individu.

Tableau 79 : Nombre de cycles de carrière objectifs selon l'âge de l'individu

Nombre de cycles	1 cycle			2 cycles			4 cycles		6 cycles
	Âge (en années)	Âge (en années)	Âge (en années)	Âge (en années)	Âge (en années)	Âge (en années)	Âge (en années)	Âge (en années)	Âge (en années)
	45-49	50-54	Plus de 55	45-49	50-54	Plus de 55	45-49	Plus de 55	50-54
Nombre de personnes	16	13	4	8	5	1	1	1	1

##### 3.1.1.2. Sexe

Nous avons étudié l'attribut « sexe » du répondant. Proportionnellement, les hommes ont tendance à réenclencher un nombre plus important de cycles de carrière objectifs que les femmes. Les individus ayant réenclenché quatre ou six cycles objectifs sont uniquement des

hommes. Nous expliquons cette différence homme/femme par le fait que le secteur d'activité « transport » offre des opportunités de carrière plus importantes pour les hommes que pour les femmes.

---

*« Ça fait 6 ans que je suis sur le poste. J'aurai bien voulu changer, voir autre chose mais effectivement il n'y a pas grand-chose. Une époque il y avait le camionnage, je ne savais pas si on acceptait une fille au camionnage, il y en avait déjà une avant et ça s'était mal passé... Je n'ai pas posé ma candidature car ils n'auraient pas accepté »* (Catherine L., 53 ans, sous-chef de camionnage).

---

Les hommes se voient proposer plus fréquemment des propositions d'évolutions hiérarchiques :

---

*« On m'a proposé une promotion, je suis parti au camionnage, j'étais chef de secteur. Comme ce poste ne m'intéressait plus, ils m'ont proposé le poste de responsable de l'équipe de l'après-midi »* (Philippe L., 47 ans, chef de quai).

---

Tableau 80 : Nombre de cycles de carrière objectifs selon le sexe de l'individu

Nombre de cycles	1 cycle	2 cycles	4 cycles	6 cycles
Nombre de femmes	13	5	0	0
Nombre d'hommes	20	9	2	1

### 3.1.1.3. Ancienneté dans l'entreprise

Nous n'observons aucun lien entre le nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise et le nombre de cycles de carrière objectifs suivis.

Tableau 81 : Nombre de cycles de carrière objectifs selon l'ancienneté dans l'entreprise de l'individu

Nombre de cycles	1 cycle	2 cycles	4 cycles	6 cycles
1 à 9	6	6	1	0
10 à 19	10	3	1	0
20 ou plus	17	5	0	1

### 3.1.1.4. Niveau de formation

Un niveau de formation élevé n'entraîne pas un ré-enclenchement plus important du nombre de cycles de carrière. Aucun lien formel entre le niveau de formation de l'individu et le nombre de cycles de carrière objectifs suivis ne peut être observé.

Tableau 82 : Nombre de cycles de carrière objectifs selon le niveau de formation de l'individu

Nombre de cycles	1 cycle	2 cycles	4 cycles	6 cycles
Brevet des collèges	8	2	0	0
BEP	5	2	1	0
Baccalauréat	4	2	1	1
Bac +2	11	6	0	0
Bac +4	3	1	0	0
Bac +5	2	1	0	0

### 3.1.1.5. Statut

Nous avons étudié l'attribut « statut » de l'individu au moment de l'entretien. Tous les ouvriers roulants ne connaissent qu'un seul cycle de carrière objectif. En revanche, le nombre de cadre réenclenchant un nouveau cycle de carrière est plus important que dans tous les autres statuts. L'absence de ré-enclenchement de cycle de carrière objectif pour les ouvriers roulants s'explique par les possibilités d'évolution transversales limitées pour cette catégorie d'individus. En effet, le personnel roulant reste, par choix ou non, sur la route tout au long de sa vie professionnelle.

---

*« Depuis ce temps, je suis là... Chauffeur, petit chauffeur, je dirais, dans le sens où je suis aussi porteur. J'ai vraiment fait un métier qui me plaisait. Cela m'a apporté énormément de choses, malgré que ce n'était pas un métier que j'avais choisi, c'est un métier qui me plaisait... Métier fatiguant, mais enrichissant avec des contacts du point de vue humain » (Yves C., 54 ans, conducteur véhicule 19T).*

---

Au contraire, les cadres ont plus de facilités à évoluer de manière transversale et à progresser hiérarchiquement dans un nouveau domaine professionnel.

---

« Juste après, il fallait ouvrir le service avec les relations avec les douanes, et là j'ai passé un de mes premiers diplômes avec WORLDWIDE, c'est celui de déclarant en douane. On m'a proposé d'aller vers ce nouveau service. Je voulais découvrir autre chose » (Michel D., 51 ans, responsable sûreté).

---

Tableau 83 : Nombre de cycles de carrière objectifs selon le statut de l'individu

Nombre de cycles	1 cycle	2 cycles	4 cycles	6 cycles
Cadre	9	10	0	1
Haute maîtrise	6	1	1	0
Maîtrise	10	1	1	0
Ouvrier spécialisé	3	2	0	0
Ouvrier roulant	5	0	0	0

### 3.1.2. Étape en cours

La grande majorité des individus interrogés se situe dans l'étape Maintenance de leurs cycles de carrière objectifs. Ils sont donc dans une situation de plafonnement objectif. Nous expliquons cette situation par les nombreuses restructurations vécues par cette entreprise. Les individus privilégient ainsi la sécurité en restant sur un poste où ils ne se sentent pas menacés d'une éventuelle suppression.

---

« Et là, depuis 6 ans que je suis sur le même poste, je n'ai jamais regardé le forum de l'emploi. On m'a contacté plusieurs fois pour d'autres postes, j'ai dit non, je veux la stabilité. À court terme, je veux rester sur mon poste, au moins plus de trois ans encore. J'ai la peur d'aller vers un service où il va y avoir un plan social, là je sais que je suis sur un poste où je sais que je fais bien mon travail, que c'est bien apprécié, que je m'éclate, et c'est la stabilité plutôt que protection, et partir sur un poste, avec ma famille, mes enfants, ma maison, qui pourrait devenir précaire sur les mois qui viennent, non... Non il n'en est pas question... » (Kathleen H., 45 ans, assistante service logistique).

---

D'autres individus stagnent sur leur poste par choix. Ils sont satisfaits de cette situation car ils continuent à développer leurs compétences.

---

« Je suis toujours dans les nouvelles technologies, je suis toujours en phase d'apprentissage, je ne suis pas dans la routine, étant là-dedans il est difficile de dire que j'ai envie d'évoluer... En étant senior en

*plus, je n'ai pas envie d'attendre les bonnes choses, il est hors de question que je m'ennuie sur mon poste... Tant que j'apprendrai c'est bon... » (Charles B., 50 ans, chef de projet).*

D'autres souhaitent évoluer mais remettent en cause les processus de sélection des candidatures en interne.

*« Ca fait plus de 20 ans que je fais la même chose, je souhaite évoluer dans l'entreprise... Vue la taille de l'entreprise, il y aura des possibilités, mais c'est vrai que chez WORLDWIDE, la promotion interne ne fonctionne presque pas... C'est surtout avec du copinage... On nous propose pas les postes disponibles » (Jules F., 50 ans, conducteur véhicule 19t).*

Tableau 84 : Étape en cours suivie par l'individu dans le cycle de carrière objectif

Étape en cours	Exploration	Progression	Maintenance	Déclin
Nombre de personnes	2	8	37	3

### 3.1.2.1. Âge

Nous avons étudié l'attribut « âge » de l'individu au moment de l'entretien. Tous les individus de plus de 55 ans sont soit dans une situation de Maintenance soit dans une situation de Déclin. Pour certains de ces individus, c'est une situation naturelle liée à leur âge. Ils souhaitent se retirer peu à peu du monde du travail en privilégiant leur vie privée.

*« Je suis sur le poste depuis 2003. Je suis à un âge où je commence à regarder la sortie, j'ai quand même 58 ans, peut-être encore un an ou deux et après je vais arrêter. Maintenant à 58 ans je n'aspire pas à progresser encore plus, tu sais, il y a des contraintes familiales, il y a un tas de choses, il y a aussi qu'on a pas la même niaque à l'âge que j'ai même si je fais encore le boulot... Moi j'aspire à prendre un peu de recul, et à plutôt m'orienter vers les loisirs, profiter un peu de la vie, parce que je me dis, à 58 ans, il faut aussi profiter de la vie, peut-être un an ou deux, ou six mois j'en sais rien, je commence simplement à regarder vers la sortie... » (François G., 57 ans, responsable sûreté régionale).*

D'autres considèrent que l'organisation ne leur propose pas suffisamment de les garder dans l'emploi ou les trouve même trop âgés pour continuer à progresser.

*« Après 2007, moi aussi je faisais parti du plan... On m'avait promis avec le PSE que mon poste n'était pas touché, qu'on pouvait sauver mon poste en créant le service d'administration du personnel et avec*

*Marseille, on a souvent parlé ensemble pour savoir ce qu'on allait mettre dans ce nouveau service... Et en fait, je suis redescendue, je ne fais plus grand-chose, c'est tout ce que Marseille ne veut pas. Je sais qu'il me reste deux ou trois ans à tenir avant d'aller à la retraite » (Joëlle S., 55 ans, responsable administration du personnel).*

Tableau 85 : Étape en cours par l'individu dans le cycle de carrière objectif selon l'âge de l'individu

Étape en cours	Exploration	Progression	Maintenance	Déclin
45-49	2	5	17	1
50-54	0	3	16	0
55 et plus	0	0	4	2

### 3.1.2.2. Sexe

L'attribut « sexe » ne permet pas d'observer de lien entre le sexe et l'étape en cours par l'individu.

Tableau 86 : Étape en cours par l'individu dans le cycle de carrière objectif selon le sexe de l'individu

Étape en cours	Exploration	Progression	Maintenance	Déclin
Homme	0	6	24	2
Femme	2	2	13	1

### 3.1.2.3. Ancienneté dans l'entreprise

L'attribut « ancienneté dans l'entreprise » ne permet pas d'observer de lien entre l'ancienneté dans l'entreprise et l'étape en cours par l'individu.

Tableau 87 : Étape en cours par l'individu dans le cycle de carrière objectif selon l'ancienneté dans l'entreprise de l'individu

Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise	1 à 9	10 à 19	20 ou plus
Exploration	2	0	0
Progression	2	1	5
Maintenance	9	11	17
Déclin	0	2	1

#### 3.1.2.4. Niveau de formation

L'attribut « niveau de formation » ne permet pas d'observer de lien entre le niveau de formation et l'étape en cours par l'individu.

Tableau 88 : Étape en cours par l'individu dans le cycle de carrière objectif selon le niveau de formation de l'individu

Étape en cours	Exploration	Progression	Maintenance	Déclin
Brevet des collèges	0	1	9	0
BEP	0	2	6	
Baccalauréat	0	3	4	1
Bac +2	1	2	13	1
Bac +4	0	0	3	1
Bac +5	1	0	2	0

#### 3.1.2.5. Statut

L'étude de l'attribut « statut » permet d'observer la stagnation de tous les ouvriers roulants dans l'étape Maintenance. Ils sont tous dans une situation de plafonnement objectif. Cette situation peut s'expliquer par les possibilités d'évolution limitées au sein même de ce domaine professionnel. Cette catégorie d'individus, par choix ou non, reste sur le poste de conducteur tout au long de sa vie professionnelle.

---

*« J'ai jamais souhaité changer, cela fait plus de 25 ans, conduire ça me passionne, la route c'est agréable, c'est de l'aventure, on est autonome... » (Claude G., 53 ans, conducteur véhicule 19t).*

---

Tableau 89 : Étape en cours suivie par l'individu dans le cycle de carrière objectif selon le statut de l'individu

Étape en cours	Exploration	Progression	Maintenance	Déclin
Cadre	1	3	14	2
Haute maîtrise	0	1	7	
Maîtrise	1	3	7	1
Ouvrier spécialisé	0	1	4	0
Ouvrier roulant	0	0	5	0

### 3.1.3. Nombre d'étapes Progression

Nous avons étudié le nombre de ré-enclenchement d'une étape Progression par individu. Neuf d'entre eux n'ont connu aucune étape Progression au cours de leur vie professionnelle. Trente et un individus en ont connu une seule, neuf en ont connu deux et enfin un individu en a connu cinq.

Tableau 90 : Nombre d'étapes Progression par individu dans le cycle de carrière objectif

	0	1	2	5
Nombre d'étapes Progression				
Nombre de personnes	9	31	9	1

#### 3.1.3.1. Âge

L'étude de l'attribut « âge » ne nous permet pas d'observer de lien entre le nombre d'étapes progression réenclenchées et l'âge de l'individu.

Tableau 91 : Nombre d'étapes Progression par individu dans le cycle de carrière objectif selon l'âge

	0	1	2	5
Nombre d'étapes Progression				
45-49	6	15	4	0
50-54	2	12	4	1
55 et plus	1	4	1	0



### 3.1.3.2. Sexe

Proportionnellement, les femmes réenclenchent un nombre moins important d'étapes Progression que les hommes. Sept femmes n'ont connu aucune étape Progression alors qu'il n'y en a que deux dans cette situation chez les hommes. Nous l'avons dit précédemment, cette situation peut s'expliquer par le secteur d'activité « transport » qui offre des perspectives d'évolutions hiérarchiques plus importantes aux hommes qu'aux femmes.

Tableau 92 : Nombre d'étapes Progression suivies dans le cycle de carrière objectif selon le sexe de l'individu

Nombre d'étapes Progression	0	1	2	5
Homme	2	21	8	1
Femme	7	10	1	0

### 3.1.3.3. Ancienneté dans l'entreprise

L'étude de l'attribut « ancienneté dans l'entreprise » nous permet d'observer que plus l'individu est ancien dans l'entreprise plus il réenclenche d'étapes Progression au cours de sa vie professionnelle. Nous expliquons ce phénomène par l'histoire de l'entreprise. Ces individus, présents depuis plus de 20 ans dans l'entreprise, le sont quasiment tous depuis la création de Worldwide en France. Cette entreprise s'est développée très rapidement, ces individus ont donc dû développer leur polyvalence pour participer à ce développement.

---

*« Après il y a un enchaînement d'étapes lié au développement de l'entreprise... On a commencé à envoyer de plus en plus de colis, et qu'est ce qui s'est passé ? Il y a eu des réclamations parce qu'il y a des choses qui se passaient pas bien, et donc il a fallu créer un service après-vente, ce que j'ai fait, j'étais responsable du service après-vente... On s'est aperçu qu'il y avait besoin d'un service commande... On s'est dit que ça serait bien de centraliser les commandes, donc on a créé le service réservation, je l'ai fait aussi (rires), à chaque fois, on me l'a proposé » (Patrice B., 54 ans, chef de projet).*

---

Tableau 93 : Nombre d'étapes Progression suivies par l'individu dans le cycle de carrière objectif selon l'ancienneté dans l'entreprise

Nombre d'étapes Progression	0	1	2	5
0-9	5	6	2	0
10-19	2	11	1	0
20 ou plus	2	14	6	1

### 3.1.3.4. Niveau de formation

L'étude de l'attribut « niveau de formation » ne nous permet pas d'observer de lien entre le nombre d'étapes Progression réenclenchées et le niveau de formation de l'individu.

Tableau 94 : Nombre d'étapes progression par individu dans le cycle de carrière objectif selon le niveau de formation

Nombre d'étapes Progression	0	1	2	5
Brevet des collèges	2	8	0	0
BEP	2	5	1	0
Baccalauréat	0	4	3	1
Bac +2	4	8	5	0
Bac +4	1	3	0	0
Bac +5	0	3	0	0

### 3.1.3.5. Statut

L'étude de l'attribut « statut » permet d'observer un nombre plus important de ré-enclenchement d'étapes Progression chez les cadres. Cette catégorie d'individus a des possibilités d'évolution hiérarchique plus importantes. Ces évolutions peuvent intervenir après une candidature, une formation ou alors suite à un incident critique de carrière, comme nous l'avons vu précédemment.

Tableau 95 : Nombre d'étapes Progression suivies par individu dans le cycle de carrière objectif selon le statut

Nombre d'étapes Progression	0	1	2	5
Cadre	1	11	7	1
Haute maîtrise	0	1	0	0
Maîtrise	3	7	2	0
Ouvrier spécialisé	2	2	0	0
Ouvrier roulant	1	4	0	0

### **3.1.4. Les « seniors » et les étapes réenclenchées au cours de leurs carrières objectives**

Pour comprendre les comportements des « seniors » au cours de leurs carrières et plus précisément au cours de leurs carrières objectives, nous allons étudier l'étape ou les étapes réenclenchées par l'individu lorsqu'il a atteint l'âge d'être considéré comme « senior ». Au cours de notre revue de littérature, nous avons distingué trois tranches d'âge : 45-49 ans, 50-54 ans, et 55 ans et plus.

Sur les 50 individus interrogés, seuls 11 d'entre eux ont réenclenché une nouvelle étape à 45 ans ou plus. La majorité de ces étapes sont des étapes Maintenance ou Déclin. Seulement 2 individus ont réenclenché un nouveau cycle de carrière objectif entre l'âge de 45 à 49 ans :

- François G. a réenclenché un nouveau cycle après avoir quitté un premier cycle dans la fonction publique, à l'âge de 49 ans. Il a ensuite suivi une période de Progression et de Maintenance. François G. a changé d'organisation et a candidaté pour entrer dans ce nouveau cycle.
- Michel D. a réenclenché un nouveau cycle, après cinq cycles de carrière objectifs, à l'âge de 46 ans. Il connaît, ensuite, une période de Progression. Michel D. est resté dans la même organisation, il s'est vu proposer ces changements de carrières par l'organisation.

2 individus (Christiane G., Xavier V.) ont réenclenché une nouvelle étape Progression au sein du même cycle de carrière à la suite d'un incident critique de carrière organisationnel (restructuration d'entreprise) entre l'âge de 45 à 49 ans.

Tableau 96 : Étapes réenclenchées par les individus aux âges « seniors »

Individu	Carrière objective	45-49 ans	50-54 ans	55 ans et plus
Catherine R.	E P M	M		
Christiane G.	E M P	P		
Éric L.	E / E / E / E P M D		D	
François G.	E P M / E P M	E	P	M
Jean-Claude R.	E P M D M	M		
Joëlle S.	E P M D	M	D	
Marylène K.	E M P D M	M		
Michel D.	E P / E M / E P / E P / E P / E P	E	P	
Patrice B.	E P / E P M	M		
Viviane C.	E M P D M	M		
Xavier V.	E P M D P	P		

Les seniors ont des difficultés pour réenclencher une nouvelle étape au cours de leurs carrières objectives :

- Peu de nouveaux cycles ou de nouvelles étapes Progression réenclenchés entre 45 et 50 ans.
- Aucun senior ne réenclenche un nouveau cycle de carrière objectif à partir de l'âge de 50 ans.
- Aucun senior ne réenclenche une nouvelle étape Progression au sein du même cycle de carrière à partir de l'âge de 50 ans.

Les seniors ne créent pas de nouvelle « partie » de carrière à partir de l'âge de 50 ans dans leurs carrières objectives.

Nous allons, maintenant, analyser la carrière subjective en fonction des attributs des répondants.

### 3.2. CARRIÈRE SUBJECTIVE ET ATTRIBUTS DES RÉPONDANTS

Dix-sept individus sur les cinquante interrogés ont suivi un cycle de carrière subjectif. Nous allons analyser ce type de carrière selon les attributs des répondants suivants : âge, sexe, ancienneté dans l'entreprise, niveau de formation et statut.

Tableau 97 : Nombre d'individus ayant suivi un cycle de carrière subjectif au cours de leur vie professionnelle

<b>Cycle subjectif</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
Nombre de personnes	17	33

- Par âge

L'étude de l'attribut « âge » ne nous permet pas de faire de lien entre le fait de suivre un cycle de carrière subjectif et l'âge de l'individu.

Tableau 98 : Nombre d'individus ayant suivi un cycle de carrière subjectif au cours de leur vie professionnelle selon l'âge

<b>Âge</b>	<b>45-49</b>	<b>50-54</b>	<b>Plus de 55</b>
Nombre de personnes	7	6	4

- Par sexe

L'étude de l'attribut « sexe » nous permet d'observer qu'il y a proportionnellement plus de femmes (9 sur 18 interrogées) ayant suivi un cycle de carrière subjectif que d'hommes (8 sur 32 interrogés). Nous expliquons cela par le nombre important de femmes occupant des postes d'assistante au sein de l'organisation. Sur les 9 femmes ayant suivi un cycle de carrière subjectif, 8 sont ou ont été assistantes. Ces individus évoluent dans leur travail en développant leurs compétences.

---

*« Donc ça revêtait, à nouveau, une nouvelle compétence, donc avec d'autres centres d'intérêts. Ce n'était pas une évolution mais comme moi, ce qui ne m'intéresse pas toujours, ce qui m'intéresse, c'est de ne pas faire la même chose, de faire autre chose... C'est de ne pas faire un bond, avoir un plan de carrière non plus, c'est simplement faire ce qui m'intéresse » (Patricia L., 53 ans, assistante de direction).*

---

Tableau 99: Nombre d'individus ayant suivi un cycle de carrière subjectif au cours de leur vie professionnelle selon le sexe

Sexe	Homme	Femme
Nombre de personnes	8	9

- Par ancienneté dans l'entreprise

L'étude de l'attribut « ancienneté dans l'entreprise » nous permet d'observer que les individus avec vingt années d'ancienneté suivent, proportionnellement, plus de cycles de carrière subjectifs que les autres individus. Nous expliquons ce phénomène, comme précédemment, par l'histoire de l'entreprise. Le développement rapide de l'organisation à sa création a demandé aux individus de se diversifier et de développer leur polyvalence.

---

*« À cette époque, on était, ce qu'on appelait, en régionalisation, c'est-à-dire, les agences étaient en quelque sorte des centres de profits. Tu avais, donc, un directeur d'agence, et puis... Donc à ce moment là, l'assistante, enfin la personne, l'assistante s'occupait de l'assistantat du directeur d'agence, de l'assistantat des commerciaux, et accessoirement, remplaçait l'assistante opérationnelle... » (Patricia L., 53 ans, assistante de direction).*

---

Tableau 100 : Nombre d'individus ayant suivi un cycle de carrière subjectif au cours de leur vie professionnelle selon l'ancienneté dans l'entreprise

Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise	0-9	10-19	20 et plus
Nombre de personnes	5	2	10

- Par niveau de formation

L'étude de l'attribut « niveau de formation » nous permet d'observer qu'aucun individu disposant d'un niveau de formation inférieur au baccalauréat n'a suivi un cycle de carrière subjectif. Nous expliquons cette situation par le résultat suivant. Les individus ayant suivi des cycles de carrière subjectifs sont exclusivement des cadres, haute maîtrise et maîtrise. Les individus ayant ces statuts ont un niveau de formation au moins égal au baccalauréat.

Tableau 101 : Nombre d'individus ayant suivi un cycle de carrière subjectif au cours de leur vie professionnelle selon le niveau de formation

Niveau de formation	Bac	Bac+2	Bac+4
Nombre de personnes	4	12	1

- Par statut

L'étude de l'attribut « statut » nous permet d'observer qu'il n'y a aucun individu avec des statuts d'ouvriers spécialisés ou roulants ayant suivi un cycle de carrière subjectif. Nous pouvons expliquer cette situation par le caractère routinier de ses activités, l'individu ne considère pas sa vie professionnelle comme un moyen de développer ses compétences mais plutôt comme un moyen de gagner sa vie.

---

*« C'est un poste beaucoup mieux, moins pénible, mais bon c'est toujours la même chose à force. Je suis obligé de le faire parce que je suis obligé de travailler... Je ne crache pas dessus, parce que c'est un travail, je suis payé tous les mois... Et là je vais avoir 50 ans au mois de septembre... » (Nabil M., 50 ans, agent *imaging*).*

---

Tableau 102 : Nombre d'individus ayant suivi un cycle de carrière subjectif au cours de leur vie professionnelle selon le statut de l'individu

Statut	Cadre	Haute maîtrise	Maîtrise
Nombre de personnes	10	3	4

### 3.2.1. Nombre de cycles de carrière subjectifs

Sur les dix-sept individus ayant suivi au moins un cycle de carrière subjectif dans leur vie professionnelle, onze en ont connu un seul, cinq en ont connu deux et enfin une seule personne en a connu six.

Tableau 103 : Nombre de cycles de carrière subjectifs par individu

<b>Nombre de cycles subjectifs</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Nombre de personnes	11	5	1

#### 3.2.1.1. Âge

L'étude de l'attribut « âge » ne nous permet pas d'observer un lien entre le nombre de cycles de carrière subjectifs suivis et l'âge de l'individu.

Tableau 104 : Nombre de cycles de carrière subjectifs par individu selon l'âge

<b>Nombre de cycles subjectifs</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
45-49	4	3	0
50-54	3	2	1
55 et plus	4	0	0

#### 3.2.1.2. Sexe

L'étude de l'attribut « sexe » nous montre que, proportionnellement, les hommes réenclenchent un nombre de cycle de carrière subjectif supérieur aux femmes. Nous expliquons cette situation par les postes occupés par les femmes. Les 7 femmes n'ayant connu qu'un seul cycle de carrière subjectif sont toutes des assistantes. En revanche, les hommes peuvent changer complètement de champs de compétences.

---

*« Ça vient de Bruxelles, j'ai pas le temps de le faire, Patrice si tu veux, prends-le, mets-le en place, tu as carte blanche, formes toi, fais ce que tu veux, mais je n'ai pas le temps de le faire... » (Patrice B., 54 ans, chef de projet).*

---



Tableau 105 : Nombre de cycles de carrière subjectifs par individu selon le sexe

Nombre de cycles	1	2	6
Nombre de femmes	7	2	0
Nombre d'hommes	4	3	1

### 3.2.1.3. Ancienneté dans l'entreprise

L'étude de l'attribut « ancienneté dans l'entreprise » ne nous permet pas d'observer un lien entre le nombre de cycles de carrière subjectifs suivis et l'ancienneté dans l'entreprise de l'individu.

Tableau 106 : Nombre de cycles de carrière subjectifs par individu selon l'ancienneté dans l'entreprise

Nombre de cycles	1	2	6
1 à 9	3	2	0
10 à 19	2	0	0
20 ou plus	6	3	1

### 3.2.1.4. Niveau de formation

L'étude de l'attribut « niveau de formation » ne nous permet pas d'observer un lien entre le nombre de cycles de carrière subjectifs suivis et le niveau de formation de l'individu.

Tableau 107 : Nombre de cycles de carrière subjectifs par individu selon le niveau de formation

Nombre de cycles	1	2	6
Brevet des collèges	0	0	0
BEP	0	0	0
Baccalauréat	2	1	1
Bac +2	8	4	0
Bac +4	1	0	0
Bac +5	0	0	0

### 3.2.1.5. Statut

L'étude de l'attribut « statut » ne nous permet pas d'observer un lien entre le nombre de cycles de carrière subjectifs suivis et le statut de l'individu.

Tableau 108 : Nombre de cycles de carrière subjectifs par individu selon le statut

Nombre de cycles	1	2	6
Cadre	6	3	1
Haute maîtrise	2	1	0
Maîtrise	3	1	0
Ouvrier spécialisé	0	0	0
Ouvrier roulant	0	0	0

### 3.2.2. Étape en cours

Ces données nous permettent d'analyser l'étape en cours suivie par l'individu dans son cycle de carrière subjectif au moment de l'entretien. Six individus sont dans une étape Progression, deux dans une étape Maintenance et neuf dans une étape Déclin.

Tableau 109 : Étape en cours suivie par l'individu dans le cycle de carrière subjectif

Étape en cours	Exploration	Progression	Maintenance	Déclin
Nombre de personnes	0	6	2	9

#### 3.2.2.1. Âge

L'étude de l'attribut « âge » nous permet d'observer la présence de tous les individus de plus de 55 ans dans l'étape en cours Déclin. L'ensemble de ces individus a le sentiment de perdre en compétences.

---

*« Depuis, je suis sur ce poste de gestionnaire des achats, ça fait plus de douze ans. On n'a pas utilisé mes compétences et j'ai perdu de ce fait en compétences Je commence à penser à la retraite, de plus en plus » (Marylène K., 57 ans, gestionnaire des services généraux).*

---

Nous pouvons expliquer cette situation par l'impact des restructurations sur ces individus. En effet, ils ont accepté les propositions de reclassement par peur de se faire licencier à leur âge.

---

*« J'ai accepté ce poste-là, et j'y suis depuis janvier 2005... Avec du recul, je me dis qu'en 2005, j'aurais dû partir, je n'aurais pas dû rester, je regrette, au moment du PSE... Normalement, j'ai fait des erreurs dans ma vie, je n'ai jamais rien regretté, mais là je regrette... Ça fait 4 ans... »*  
(Françoise D., 55 ans, assistante de direction).

---

Tableau 110 : Étape en cours de l'individu dans le cycle de carrière subjectif selon l'âge

Étape en cours	Exploration	Progression	Maintenance	Déclin
45-49	0	2	3	3
50-54	0	4	0	2
55 et plus	0	0	0	4

### 3.2.2.2. Sexe

L'étude de l'attribut « sexe » nous permet d'observer une situation difficile pour les femmes : six femmes ont le sentiment de perdre en compétences, deux autres estiment ne plus évoluer sur leurs postes. En revanche, sur huit hommes, cinq sont dans une situation de Progression. Nous pouvons expliquer ce phénomène par la nature des activités des femmes. Nous l'avons dit, la majorité est sur un poste d'assistantat. Dans le développement de l'entreprise, elles ont eu très souvent des missions qui dépassaient largement le cadre de leur fonction. Aujourd'hui, avec la taille de l'organisation et les restructurations, le contenu de leur poste s'est limité aux seules tâches relatives à leurs fonctions.

---

*« J'ai déjà perdu pas mal de compétences, puis maintenant c'est la bérézina, c'est-à-dire que ça ne m'intéresse pas, ça a plus rien à voir avec ce que je faisais, c'est pas vivant, tu fais plus du tout de contact avec l'extérieur, c'est beaucoup d'administratif, de saisi, répétitif... Donc, bon, ça je te le dis comme ça, il faut pas le répéter... Mais je ne pratique plus l'anglais depuis six ans, plus un mot, je ne fais plus de présentations, plus de choses créatives, plus d'événementiel, je ne fais plus les budgets, je ne m'occupe plus de... Enfin tu vois... »* (Patricia L., 53 ans, assistante de direction).

---

Tableau 111 : Étape en cours de l'individu dans le cycle de carrière subjectif selon le sexe

Étape en cours	Exploration	Progression	Maintenance	Déclin
Homme	0	5	0	3
Femme	0	1	2	6

### 3.2.2.3. Ancienneté dans l'entreprise

L'étude de l'attribut « ancienneté dans l'entreprise » confirme notre précédente analyse. Les six individus dans une situation de Déclin sont des femmes ayant plus de 20 années d'ancienneté au sein de l'entreprise. Cette ancienneté montre le vécu de ces individus dans l'organisation. Le développement de l'organisation et les restructurations ont peu à peu rétréci leur portefeuille d'activités.

Tableau 112 : Étape en cours de l'individu dans le cycle de carrière subjectif selon l'ancienneté dans l'entreprise

Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise	1 à 9	10 à 19	20 ou plus
Exploration	0	0	0
Progression	1	1	4
Maintenance	1	1	0
Déclin	3	0	6

### 3.2.2.4. Niveau de formation

L'étude de l'attribut « niveau de formation » ne nous permet pas observer de lien entre l'étape en cours et le niveau de formation de l'individu.

Tableau 113 : Étape en cours de l'individu dans le cycle de carrière subjectif selon le niveau de formation

Étape en cours	Exploration	Progression	Maintenance	Déclin
Brevet des collèges	0	0	0	0
BEP	0	0	0	0
Baccalauréat	0	2	0	2
Bac +2	0	4	2	6
Bac +4	0	0	0	1
Bac +5	0	0	0	0

### 3.2.2.5. Statut

L'étude de l'attribut « statut » ne nous permet pas de faire de lien entre l'étape en cours et le statut de l'individu.

Tableau 114 : Étape en cours de l'individu dans le cycle de carrière subjectif selon le statut de l'individu

Étape en cours	Exploration	Progression	Maintenance	Déclin
Cadre	0	6	0	4
Haute maîtrise	0	0	2	3
Maîtrise	0	0	0	2
Ouvrier spécialisé	0	0	0	0
Ouvrier roulant	0	0	0	0

### 3.2.3. Nombre d'étapes Progression

Dix individus ont enclenché une étape progression, cinq en ont enclenché deux et un individu en a enclenché six. En revanche, un individu n'a pas connu d'étape Progression.

Tableau 115 : Nombre d'étapes Progression réenclenchées par l'individu

Nombre d'étapes Progression	0	1	2	6
Nombre de personnes	1	10	5	1

#### 3.2.3.1. Âge

L'étude de l'attribut « âge » nous permet d'observer le ré-enclenchement d'une deuxième étape Progression au cours de la carrière des individus de 45 à 49 ans et 50-54 ans. Tous les individus de plus de 55 ans n'ont connu qu'une seule étape Progression. Certains de ses individus regrettent de ne pas avoir provoqué plus tôt un changement de leurs situations.

---

*« J'ai accepté ce poste-là, et j'y suis depuis janvier 2005... Avec du recul, je me dis qu'en 2005, j'aurais dû partir, je n'aurais pas dû rester, je regrette, au moment du PSE... Normalement, j'ai fait*

*des erreurs dans ma vie, je n'ai jamais rien regretté, mais là je regrette... Ça fait 4 ans... » (Françoise D., 55 ans, assistante de direction).*

Tableau 116 : Nombre d'étapes Progression réenclenchées par l'individu selon l'âge

Nombre d'étapes Progression	0	1	2	6
45-49	1	4	2	0
50-54	0	2	3	1
55 et plus	0	4	0	0

### 3.2.3.2. Sexe

L'étude de l'attribut « sexe » ne nous permet pas d'observer de lien entre le nombre d'étapes Progression enclenchées et le sexe de l'individu.

Tableau 117 : Nombre d'étapes Progression réenclenchées par l'individu selon le sexe

Nombre d'étapes Progression	0	1	2	6
Homme	1	4	2	1
Femme	0	6	3	0

### 3.2.3.3. Ancienneté dans l'entreprise

L'étude de l'attribut « ancienneté dans l'entreprise » ne nous permet pas d'observer de lien formel entre le nombre d'étapes Progression enclenchées et l'ancienneté dans l'entreprise de l'individu.

Tableau 118 : Nombre d'étapes Progression réenclenchées par l'individu selon l'ancienneté dans l'entreprise

Nombre d'étapes Progression	0	1	2	6
0-9	0	3	2	0
10-19	0	1	1	0
20 ou plus	1	6	2	1

### 3.2.3.4. Niveau de formation

L'étude de l'attribut « niveau de formation » ne nous permet pas d'observer de lien entre le nombre d'étapes Progression enclenchées et le niveau de formation de l'individu.

Tableau 119 : Nombre d'étapes Progression réenclenchées par l'individu selon le niveau de formation

Nombre d'étapes Progression	0	1	2	6
Brevet des collèges	0	0	0	0
BEP	0	0	0	0
Baccalauréat	0	3	0	1
Bac +2	1	7	4	0
Bac +4	0	0	1	0
Bac +5	0	0	0	0

### 3.2.3.5. Statut

L'étude de l'attribut « statut » ne nous permet pas d'observer de lien entre le nombre d'étapes Progression enclenchées et le statut de l'individu.

Tableau 120 : Nombre d'étapes Progression réenclenchées par l'individu selon le statut

Nombre d'étapes Progression	0	1	2	6
Cadre	0	5	4	1
Haute maîtrise	0	3	0	0
Maîtrise	1	2	1	0
Ouvrier spécialisé	0	0	0	0
Ouvrier roulant	0	0	0	0

### **3.2.4. Les « seniors » et les étapes réenclenchées au cours de leurs carrières subjectives**

Nous avons décidé d'étudier les comportements des « seniors » au cours de leurs carrières subjectives. Nous allons étudier l'étape ou les étapes réenclenchées par l'individu lorsqu'il a atteint l'âge d'être considéré comme « senior ». Nous distinguons trois tranches d'âge : 45-49 ans, 50-54 ans, et 55 ans et plus.

Sur les 17 individus interrogés ayant suivi une carrière subjective, 9 d'entre eux ont réenclenché une nouvelle étape à 45 ans ou plus. Comme pour la carrière objective, la majorité de ces étapes sont des étapes Maintenance ou Déclin. Un seul individu a réenclenché un nouveau cycle de carrière subjectif entre l'âge de 45 à 49 ans (Michel D.).

2 individus (Christiane G., Marie C.) ont réenclenché une nouvelle étape Progression au sein du même cycle de carrière à la suite d'un incident critique de carrière organisationnel (restructuration d'entreprise et licenciement économique) entre l'âge de 45 à 49 ans.

Tableau 121 : Étapes réenclenchées par les individus aux âges « seniors »

<b>Individu</b>	<b>Carrière subjective</b>	<b>45-49 ans</b>	<b>50-54 ans</b>	<b>55 ans et plus</b>
Christiane G.	E P D P	P		
François G.	E P M D			M D
Françoise D.	E P D		D	
Marie C.	E P D P	P		
Michel D.	E P / E P / E P / E P / E P M / E P	E P		
Pascale J.	E P M / E P M	M		
Patrice B.	E P / E P D	D		
Patricia D.	E P M	M		
Patricia L.	E P D	D		

Les seniors ont des difficultés pour réenclencher une nouvelle étape au cours de leurs carrières subjectives :

- Peu de nouveaux cycles ou de nouvelles étapes Progression réenclenchés entre 45 et 50 ans.



- Aucun senior ne réenclenche un nouveau cycle de carrière subjectif à partir de l'âge de 50 ans.
- Aucun senior ne réenclenche une nouvelle étape progression au sein du même cycle de carrière à partir de l'âge de 50 ans.

Les seniors ne créent pas de nouvelle « partie » de carrière à partir de l'âge de 50 ans dans leurs carrières subjectives.

Nous proposons une synthèse des résultats de cette partie consacrée à l'analyse des carrières objectives et subjectives en fonction des attributs des individus sous la forme du tableau suivant :

Tableau 122 : Synthèse des résultats « attributs et carrière suivis »

<b><u>Carrière objective suivie par l'individu</u></b>
<p><b><u>Nombre de cycles objectifs réenclenchés par l'individu</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de cycles objectifs réenclenchés est plus important chez les hommes que chez les femmes, nous avons expliqué ce phénomène par le secteur d'activité particulier : « transport », et par les propositions d'évolutions transversales plus importantes faites aux hommes.</li> <li>• Les ouvriers roulants ne réenclenchent jamais un deuxième cycle de carrière objectif. Pour cette catégorie d'individus, les possibilités d'évolution transversales sont limitées. Ils restent sur leur domaine professionnel tout au long de leur vie professionnelle, par choix ou non. En revanche, les cadres évoluent plus facilement de manière transversale et connaissent plusieurs cycles de carrière objectifs.</li> </ul>

### **Étape en cours par l'individu**

- La majorité des individus se situent dans une étape en cours Maintenance. Nous avons expliqué cette situation par les nombreuses restructurations provoquant une peur du changement chez les individus. Certains individus sont satisfaits de cette situation car ils continuent à apprendre malgré cette stagnation sur leur poste. D'autres remettent en cause les méthodes de sélection en interne de l'organisation.
- Tous les individus de plus de 55 ans se trouvent dans une situation de Maintenance ou de Déclin. Pour certains individus, c'est un phénomène naturel lié à leur âge. Pour d'autres, ils considèrent que c'est la faute de l'organisation qui ne fait rien pour les aider à continuer leur évolution au sein de l'entreprise.
- Tous les ouvriers roulants se situent dans une situation de maintenance. Nous avons expliqué ce phénomène par les possibilités d'évolution limitées dans ce domaine professionnel. Ces individus restent, par choix ou non, sur un même niveau de poste tout au long de leur vie professionnelle.

### **Ré-enclenchement d'étape(s) Progression**

- Les femmes réenclenchent un nombre moins important d'étapes Progression. Nous avons expliqué la difficulté des femmes à évoluer hiérarchiquement dans l'organisation du fait du secteur d'activité particulier : « transport », proposant des perspectives d'évolutions hiérarchiques plus importantes aux hommes.
- Plus l'individu a de l'ancienneté dans l'entreprise, plus il a réenclenché d'étapes Progression. La création récente et le développement rapide de l'organisation à ses débuts ont donné des opportunités d'évolutions hiérarchiques importantes pour les plus « anciens » dans l'organisation.
- Les cadres ont plus de facilités à réenclencher une nouvelle étape Progression ; celle-ci peut intervenir suite à une proposition, une candidature, une formation ou un incident critique.

### **Les « seniors » et les étapes réenclenchées au cours de leurs carrières objectives**

- Aucun individu à partir de l'âge de 50 ans ne réenclenche un nouveau cycle de carrière objectif ou une nouvelle étape progression au cours d'une carrière mono-cyclique.

### **Carrière subjective suivie par l'individu**

- Les femmes sont plus enclines à suivre des cycles de carrière subjectifs. Nous avons expliqué cette situation par les activités occupées par ces femmes au sein de l'organisation. 8 des 9 femmes ayant suivi un cycle de carrière subjectif, ont occupé ou occupent un poste d'assistante. Nous pouvons penser que l'évolution sur ce type de poste est ressentie principalement pour l'individu par le développement de ses compétences.
- Les individus avec plus de 20 années d'ancienneté suivent proportionnellement plus de cycles de carrière subjectifs que les autres. Nous expliquons cette situation par le même argument avancé plus haut : la création récente et le développement rapide de l'organisation ont demandé à ces individus présents au cours de ces événements de se diversifier et de développer très tôt leurs compétences.
- Les individus ayant suivi un ou des cycles de carrière subjectifs sont exclusivement des cadres, haute maîtrise et maîtrise ayant un niveau de formation au moins égal au baccalauréat. Les ouvriers roulants ou spécialisés ne considèrent pas leur vie professionnelle comme un moyen de développer leurs compétences dans leur domaine, en raison du caractère routinier de leurs activités, mais comme un moyen de gagner sa vie.

#### **Nombre de cycles réenclenchés par l'individu**

- Le nombre de cycles de carrière subjectifs réenclenchés est plus important chez les hommes que chez les femmes. Les femmes ont tendance à rester sur un seul champ de compétences qui est l'assistantat. Au contraire, les hommes se voient proposer des opportunités de changement de champs de compétences.

#### **Étape en cours par l'individu**

- Les femmes ayant plus de vingt années d'ancienneté au sein de l'entreprise et les individus de plus de 55 ans se retrouvent dans une situation de Maintenance ou de Déclin. Les individus de plus de 55 ans se retrouvent exclusivement dans une situation de Déclin. Nous expliquons ce phénomène par les nombreuses restructurations réalisées au sein de l'organisation. Les premières « victimes » de ces réorganisations ont été les femmes et les individus de plus de 55 ans. Par peur de se retrouver sans emploi, ceux-ci ont accepté la proposition de reclassement proposée par l'entreprise. Ils se sont retrouvés sur un poste non souhaité et moins intéressant par rapport à ce qu'ils avaient réalisé par le passé.

#### **Ré-enclenchement d'étape(s) Progression**

- Tous les individus âgés de plus de 55 ans n'ont connu qu'une seule étape Progression. Ils ont tendance à regretter de ne pas avoir provoqué un changement plus tôt dans leur carrière.

#### **Les « seniors » et les étapes réenclenchées au cours de leurs carrières subjectives**

- Aucun individu à partir de l'âge de 50 ans ne réenclenche un nouveau cycle de carrière subjectif ou une nouvelle étape Progression au cours d'une carrière mono-cyclique.

### CONCLUSION DE LA PARTIE 3 : SYNTHÈSE DES RESULTATS

Dans cette partie dédiée à l'analyse de nos données et à nos résultats, nous avons essayé de répondre à notre objet de recherche. Celui-ci était de définir les structurations des cycles de carrière objectifs et subjectifs pour offrir des possibilités de prolongement de carrière pour les « seniors ».

Le chapitre 1 a mis en évidence des incidents critiques de carrière individuels et organisationnels enclenchant des étapes ou cycles de carrières. Des incidents critiques de carrière dits « positifs » sont repérés. Ils permettent à l'individu de réenclencher une nouvelle « partie de carrière », c'est-à-dire un nouveau cycle de carrière :

- ICC individuels : âge, mobilité (arrivée en France), maladie, maladie professionnelle ;
- ICC organisationnels : remplacement temporaire d'un manager, fermeture d'entreprise, restructuration, création de service.

Ou une nouvelle étape progression :

- ICC individuels : appel de l'ancien manager ou d'un membre du réseau ;
- ICC organisationnels : proposition de la hiérarchie, changement de manager, départ du manager, départ à la retraite du manager, création de service, restructuration, licenciement économique.

La structuration des cycles de carrière objectifs et subjectifs débute par la présence d'incidents critiques de carrière individuels et organisationnels enclenchant les étapes ou cycles de carrière.

Dans le chapitre 2, nous avons poursuivi notre analyse en proposant une structuration de la carrière et du cycle de carrière objectif et de la carrière et du cycle de carrière subjectif.

La carrière objective est constituée d'un ou de plusieurs cycles de carrière objectifs pouvant être enclenchés par un incident critique. Elle peut être suspendue à cause d'une période de chômage et de formation. Au sein d'une carrière objective, nous pouvons retrouver un cycle de carrière objectif court poursuivi en même temps qu'un cycle de carrière objectif « principal » plus long.

Le cycle de carrière objectif est constitué de quatre étapes : Exploration, Progression, Maintenance et Déclin. La dernière étape est quasiment toujours enclenchée par un incident critique de carrière dit « négatif ». Une définition de chacune de ces étapes a été proposée au cours de ce chapitre. Les phénomènes suivants structurent le cycle de carrière objectif :

- Immobilisation d'une étape : un cycle de carrière objectif peut se « bloquer » sur une étape de carrière et passer au cycle de carrière objectif suivant.
- Récursivité des étapes : une ou plusieurs étapes peuvent se reproduire au cours d'un même cycle de carrière objectif.
- Absence d'étapes : les étapes Progression ou Maintenance peuvent ne pas avoir lieu. L'individu passe alors directement, selon les cas, à l'étape Maintenance ou Déclin.
- Ordre des étapes : les étapes Progression, Maintenance, Déclin peuvent se reproduire dans un ordre différent.
- Suspension entre deux étapes : entre deux étapes, un cycle peut être suspendu à cause d'un problème de santé, de la naissance d'un enfant, d'une période de chômage ou d'une formation.

La carrière subjective est composée d'un ou de plusieurs cycles de carrière subjectifs pouvant être enclenchés par un incident critique. Elle peut être suspendue à cause d'une période de chômage.

Un cycle de carrière subjectif est constitué aussi des étapes Exploration, Progression, Maintenance, Déclin. L'étape Déclin intervient également toujours suite à un incident critique de carrière dit « négatif ». Nous avons proposé une définition de chacune de ces étapes de carrière. Les caractéristiques suivantes structurent le cycle de carrière subjectif :

- Immobilisation d'une étape : un cycle de carrière subjectif peut se « bloquer » sur une étape de carrière et passer au cycle de carrière subjectif suivant.
- Récursivité des étapes : l'étape Progression peut se reproduire une fois au cours d'un cycle de carrière subjectif.
- Absence d'étape : l'étape Maintenance peut ne pas avoir lieu. L'individu passe alors directement à l'étape Déclin suite à un incident critique.
- Ordre des étapes : les étapes Exploration, Progression, Maintenance, Déclin interviennent toujours dans le même ordre.

- Suspension entre deux étapes : un cycle de carrière subjectif peut être suspendu à cause d'un problème de santé ou d'une période de chômage ou de formation.

La dernière partie du chapitre 2 permet d'observer la synchronisation des carrières objectives et subjectives. La carrière peut alors être composée d'un ou de plusieurs cycles de carrière objectifs et subjectifs, en même temps, bien qu'ayant un nombre et une composition de cycles différents.

Enfin, le chapitre 3 permet de mieux comprendre les carrières et cycles de carrières suivis.

Pour les carrières objectives :

- L'activité de l'organisation influe sur les carrières suivies. Le secteur "transport" offre plus de perspectives de progression et de changements pour les hommes que pour les femmes.
- Il est plus difficile (voire impossible) pour les ouvriers de réenclencher un deuxième cycle de carrière ou une nouvelle étape progression, contrairement aux cadres.

Notre analyse a également mis en évidence que :

- Tous les individus de plus de 55 ans et tous les ouvriers se retrouvent soit dans l'étape Maintenance soit dans l'étape Déclin au moment de notre étude.
- Aucun individu, à partir de l'âge de 50 ans, ne réenclenche un nouveau cycle de carrière objectif ou une nouvelle étape Progression au cours d'une carrière monocyclique.

Pour les carrières subjectives :

- Les femmes sont plus enclines à construire des carrières subjectives. Elles recherchent plus le développement de leurs compétences qu'une progression hiérarchique. Pourtant, ce sont les hommes qui réenclenchent un plus grand nombre de cycle et sont attirés par le changement.
- Les ouvriers et les employés ne sont pas intéressés par ce type de carrière.

- Les femmes ayant plus de 20 années d'ancienneté au sein de l'entreprise et les individus de plus de 55 ans se retrouvent dans une situation de Maintenance ou de Déclin. Ils ont été les premières « victimes » des restructurations d'entreprise en acceptant des postes moins intéressants par peur de se retrouver au chômage.

Ce chapitre a mis en avant que :

- Tous les individus âgés de plus de 55 ans n'ont connu qu'une seule étape Progression. Ils ont tendance à regretter de ne pas avoir provoqué un changement plus tôt dans leur carrière.
- Aucun individu à partir de l'âge de 50 ans ne réenclenche un nouveau cycle de carrière subjectif ou une nouvelle étape Progression au cours d'une carrière mono cyclique.

Après avoir présenté les résultats de notre recherche, nous allons passer à la conclusion de notre étude et à la discussion de nos résultats.

---

## CONCLUSION

---





À partir de l'identification des incidents critiques de carrière, nous avons étudié les structurations des cycles de carrière objectifs et subjectifs. Nous souhaitons apporter des réponses à la difficulté de prolonger la carrière des seniors. Nous avons mené une recherche qualitative par étude de cas. Après avoir construit notre revue de littérature sur les carrières et la gestion de carrières des seniors, nous avons collecté et analysé nos données par les méthodologies précisées en partie 2. Nos résultats ont été présentés en partie 3. Nous allons, maintenant, discuter nos résultats, c'est-à-dire « *mettre en valeur son apport théorique et ses conséquences sur le développement des connaissances* » (Cossette, 2009, p. 61). Nous verrons ensuite les apports managériaux de notre recherche. Enfin, nous terminerons par aborder les perspectives de recherches qu'offre notre travail.

## **1. APPORTS THÉORIQUES : LA STRUCTURATION DES CYCLES DE CARRIÈRE OBJECTIFS ET SUBJECTIFS**

La structuration des cycles de carrière objectifs et subjectifs est « *le processus par lequel [leurs] propriétés structurelles sont produites et reproduites* » (Groleau, 2001, p. 158). Nous avons donc défini ces « *propriétés structurelles* ». Nos travaux montrent l'existence des cycles de carrière objectifs et subjectifs. La définition de la structuration de ces cycles introduit les carrières objectives et subjectives mono-cycliques et multi-cycliques. Ces résultats permettent de comprendre les ré-enclenchements de nouvelles « parties » de carrière dans la carrière objective et subjective.

Dans notre revue de littérature, nous avons mis en évidence deux champs théoriques liés à la notion de carrière. Le premier porte sur les approches objectives et subjectives de la carrière et le second porte sur le concept de cycle de carrière. S'agissant du premier champ théorique, Hughes (1937) distingue la carrière objective et la carrière subjective. La carrière objective est considérée comme une succession de postes au sein d'une organisation structurée. Alors que la carrière subjective est la manière dont l'individu perçoit l'évolution de sa carrière. Van Maanen et Schein (1977) intègrent cette différenciation dans leurs définitions de la carrière. La carrière est définie comme une suite d'expériences complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de progresser, cette progression pouvant

être appréciée soit en termes objectifs (grade, titre, rémunération), soit en termes subjectifs (sentiments, perception).

De même, Gunz (1989, p. 226) différencie la carrière comme phénomène organisationnel de la carrière comme processus de développement individuel : « *l'analyse organisationnelle définit la carrière comme étant un moyen pour l'organisation de renouveler ses ressources* ». « *L'analyse individuelle définit la carrière comme une série de choix réalisés par les individus en fonction des opportunités qui leur sont présentées* ». Ces auteurs ont proposé une double approche de la carrière :

- Une carrière objective ou organisationnelle reposant sur la succession de postes occupés par l'individu. La progression s'observe par l'évolution hiérarchique.
- Une carrière subjective ou individuelle fondée sur la perception qu'a l'individu de l'évolution de sa carrière. La progression est identifiée à partir du ressenti de l'individu.

S'agissant du second champ théorique, quatre auteurs introduisent le concept de cycle de carrière : Super (1984, 1996), Hall et Goodale (1986), puis Hall et Mirvis (1996) :

- Super (1984) propose le « *recyclage* » des étapes de carrière (1984, 1996, p. 124) : « *Ces éléments d'instabilité ou l'essai de plusieurs carrières impliquent le recyclage en une nouvelle croissance, une ré-exploration, et un ré-établissement* ».
- Hall et Goodale (1986) présentent des « *modèles de carrière alternatifs* » : « *les individus peuvent changer souvent de domaines d'activité et passer par plusieurs cycles composés d'exploration, d'essai et d'établissement* ».
- Enfin, Hall et Mirvis (1996, p. 33) parlent d'une succession de mini-étapes de carrière : « *la carrière des individus va de plus en plus devenir une succession de « mini-étapes » d'exploration, d'essai, de maîtrise et de sortie* ».

Selon ces auteurs, la carrière peut être composée de plusieurs cycles de carrière, c'est-à-dire de multiples successions d'étapes dites « classiques » de carrière. En revanche, ces travaux n'ont pas intégré la double approche de la carrière : objective et subjective.

Nous avons intégré cette double approche de la carrière au concept de cycle de carrière, et nous avons déterminé les structurations de celle-ci. À notre connaissance, cette différenciation

des cycles de carrière objectifs et subjectifs n'avait pas été réalisée. Aucune proposition de structuration de ces cycles n'avait donc été construite.

Par conséquent, nous avons proposé, en nous appuyant sur notre revue de littérature, les concepts de cycles de carrière objectifs et subjectifs :

- Le cycle de carrière objectif repose sur l'approche organisationnelle de la carrière. La progression est observée par l'évolution hiérarchique. L'élément variable est donc la position de l'individu au sein de l'organisation. Le changement de cycle est créé par le changement de famille d'emplois. Celle-ci est construite par l'organisation.
- Le cycle de carrière subjectif est fondé sur l'approche individuelle de la carrière. La progression est évaluée par la perception de l'individu de son propre développement de compétences. L'élément variable est donc le niveau de compétences de l'individu. Le changement de cycle est créé par la perception qu'a l'individu de changer de champ de compétences. Nous nous sommes également appuyer sur le concept de succès psychologique développé par Hall et Goodale (1986, p. 364) : il « *représente le développement d'une compétence déjà acquise ou le développement d'une nouvelle compétence dans un champ encore inexploré jusque-là* ».

Nous allons, dans la partie suivante, aborder les apports théoriques de notre travail sur les incidents critiques de carrière.

### 1.1. 1<sup>er</sup> apport : incident critique de carrière

À partir de notre revue de littérature, nous avons construit une méthodologie pour identifier les éléments déclencheurs d'un changement d'étape ou de cycle de carrière : les incidents critiques de carrière.

Hall et Goodale (1986, p. 376) ont bien identifié des éléments déclencheurs d'un changement de carrière : « *de nombreuses expériences peuvent déclencher un changement dans la routine de carrière : une restructuration, un changement dans la vie personnelle, un environnement favorisant les promotions, un emploi ou une organisation évoluant, avoir un modèle positif (tel qu'un mentor), ne pas être sous la pression de la performance et enfin avoir un emploi nécessitant l'acquisition continue de compétences. Des facteurs personnels (tels que la flexibilité, l'indépendance, le pouvoir, etc.) peuvent aussi conduire l'individu à un*

*changement de carrière* ». Zikic et Hall (2005) ont aussi précisé ces éléments déclencheurs en trois catégories :

→ Organisation ou société :

- évolution technologique,
- évolution économique,
- événements internationaux (guerre, terrorisme...).

→ Rôle au travail

- développement du réseau (ouverture vers de nouvelles opportunités),
- affectation à un nouvel emploi.

→ Individuel :

- prédisposition de l'individu appelé « Orientation carrière protéenne » (*Protean Career Orientation PCO*) (Briscoe et Hall, 2005).
- identité
- adaptabilité
- valeurs
- forte orientation de l'individu vers l'apprentissage (Briscoe et Hall, 2005)
- forte orientation de l'individu vers l'efficacité de carrière (Betz 1992)

En revanche, à notre connaissance, aucune recherche n'a pour le moment porté sur les éléments déclencheurs d'une nouvelle étape ou cycle de carrière. Nous nous sommes dès lors appuyés sur deux points :

→ sur cette littérature proposant l'existence d'éléments déclencheurs à un changement de carrière,

→ et sur notre exploration théorique sur les cycles affirmant l'existence de facteurs déclencheurs d'une nouvelle étape ou d'un nouveau cycle.

Nous avons ensuite pu mener une recherche afin d'observer l'existence d'éléments déclencheurs d'un nouveau cycle ou étape de carrière. Pour cela, nous avons utilisé et adapté la méthode des incidents critiques de Flanagan (1954). Nous avons développé notre propre méthode des incidents critiques de carrière. Ces incidents sont les événements perçus par l'individu comme étant subis et ayant influés sur sa carrière. Notre méthodologie des incidents critiques de carrière repose sur la technique des récits de vie et sur un guide d'entretien semi directif. Nous avons récolté le maximum d'informations concernant ces événements décrits a posteriori. Nous avons identifié différents types d'incidents critiques de carrière et leurs effets sur les cycles et étapes de carrières. Nous les avons synthétisés dans le tableau suivant :

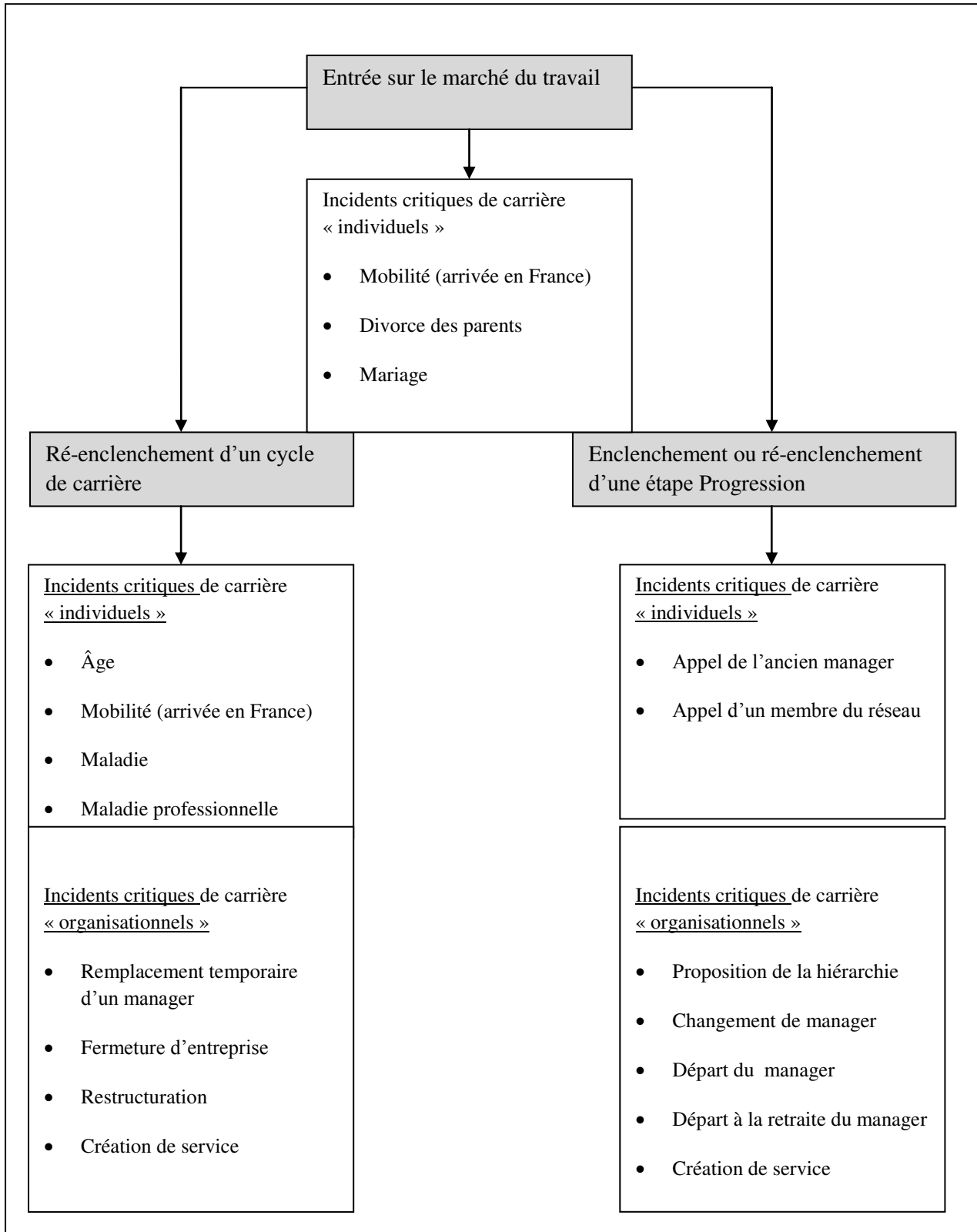
Tableau 123 : Effets des incidents critiques de carrière individuels et organisationnels sur la carrière issus de l'analyse de nos données

Type d'incident critique de carrière	Enclenche le 1 <sup>er</sup> cycle	Enclenche une étape Progression	Enclenche une étape Déclin	Réenclenche un nouveau cycle	Réenclenche une nouvelle étape Progression
ICC individuels					
Mobilité (arrivée en France, besoins financiers)	x			x	
Divorce des parents (besoin financier)	x				
Mariage (besoin financier)	x				
Âge de l'individu			x	x	
Maladie			x	x	
Maladie professionnelle				x	
Conflit avec le manager			x		

	Enclenche le 1 <sup>er</sup> cycle	Enclenche une étape Progression	Enclenche une étape Déclin	Réenclenche un nouveau cycle	Réenclenche une nouvelle étape Progression
Appel d'un ancien manager		x			
Appel d'un membre du réseau		x			x
ICC organisationnels					
Proposition de la hiérarchie		x			x
Arrivée d'un nouveau manager			x		
Changement de manager		x			
Décès du manager			x		
Départ du manager					x
Départ à la retraite du manager		x			
Remplacement temporaire d'un collègue				x	
Création de service		x		x	x
Fermeture d'entreprise				x	
Licenciement économique		x		x	x
Perte d'un client			x		
Restructuration		x	x		

Notre méthodologie a permis de mettre en évidence les incidents critiques de carrière permettant de construire une nouvelle « partie » de carrière. Nous les avons illustrés dans le schéma suivant :

Schéma 15 : Synthèse – Incidents critiques de carrière « positifs » enclenchant une nouvelle « partie » de carrière, issue de l’analyse de nos données.





Notre méthode des incidents critiques de carrière nous a permis de comprendre et d'identifier les facteurs déclencheurs d'une étape ou d'un cycle de carrière. Pralong (2011) a construit une méthodologie similaire inspirée également de la théorie des incidents critiques (Flanagan, 1954). Il utilise cette technique pour « observer la "carriérologie profane" au ras de l'activité et de comprendre comment les sujets la mobilisent » (Pralong, 2011, p. 90). Dans notre introduction, nous avons évoqué la mobilité « contrainte » pour raisons politique, économique, familiale... comme événement « subi », « non contrôlé » par l'individu et pouvant provoquer un changement de carrière. Nos résultats montrent qu'en effet, la mobilité « contrainte » peut être considérée comme un incident critique de carrière. Nous avons interrogé des individus qui ont vécu cette situation de mobilité « contrainte », laquelle a ensuite provoqué un ré-enclenchement de cycle de carrière :

- Victor F. : mobilité familiale (nouveau cycle réenclenché : Guadeloupe – France, voir p.X) ;
- André D. : mobilité économique (nouveau cycle réenclenché : Inde – France, voir p.)
- Maurice A. : mobilité économique (nouveau cycle réenclenché : Madagascar – France, voir p.)
- Nabil M. : mobilité politique (nouveau cycle réenclenché : Algérie – France, voir p.)

Nous allons présenter, dans la partie suivante, la structuration des cycles de carrière objectifs et subjectifs et la mise en évidence des carrières objectives et subjectives mono-cycliques et multi-cycliques.

## 1.2. 2<sup>e</sup> apport : structurations des cycles de carrière objectifs et subjectifs.

À partir des travaux de Hall et Goodale (1986), nous avons déduit les caractéristiques suivantes du cycle de carrière :

- la durée des étapes de carrière peut être variable ;
- l'ordre des étapes peut être modifié ;
- des étapes peuvent se reproduire au cours d'un même cycle de carrière ;
- une ou des étapes peuvent être supprimées au cours du cycle de carrière ;

- un cycle de carrière peut se reproduire ;
- un cycle peut être interrompu ou suspendu (par exemple pour cause de chômage).

Au cours de notre recherche, nous avons précisé les caractéristiques propres à un cycle de carrière objectif et subjectif. Nous avons débuté notre travail en décrivant les étapes de carrière d'un cycle de carrière objectif et subjectif. Dans les deux cas, nous avons repris les étapes proposées par Super (1957, 1996) et Hall et Goodale (1986) : Exploration (E), Progression (P), Maintenance (M) et Déclin (D). À travers l'analyse de nos données, nous avons adapté ces étapes à la double approche des cycles de carrière.

Tableau 124 : Étapes de carrière dans un cycle de carrière objectif et subjectif : Exploration (E), Progression (P), Maintenance (M), Déclin (D)

Étapes	Description des étapes à partir de l'analyse des données	
	Cycle de carrière objectif	Cycle de carrière subjectif
Exploration	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>L'individu entre dans un domaine professionnel. Il peut entrer dans cette étape suite à un stage, une période d'intérim, une proposition de son ancien manager ou d'un membre de son réseau, une création d'entreprise, un souhait de réorientation ou un incident critique de carrière.</p> <p><b><u>Comportement individuel</u></b></p> <p>Il s'agit d'une étape d'essai. Il/elle découvre un nouveau domaine professionnel, il/elle se forme. S'il/elle se plaît dans ce domaine professionnel, il/elle évoluera.</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>Se l'individu ne se plaît pas dans ce domaine professionnel, il le quittera et se dirigera vers un nouveau domaine professionnel et donc vers un nouveau cycle en fonction des possibilités de l'organisation (exemple : Jules F., et Roger L. ont suivi deux cycles de carrière : E / EPM voir annexe p.560).</p>	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>Il entre dans un nouveau champ de compétences. Cette étape peut être liée à - son entrée sur le marché du travail (dans ce cas, le champ de compétences en question peut être lié à sa formation initiale), - un incident critique de carrière (besoin d'autonomie financière), une candidature, une proposition de la hiérarchie, d'un ancien manager ou d'un membre de son réseau.</p> <p><b><u>Comportement individuel</u></b></p> <p>S'il/elle se plaît dans ce champ de compétences, il/elle va développer ses compétences.</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>Si l'individu s'ennuie et a l'impression de ne rien apprendre, il va quitter cette étape et ce cycle pour s'orienter vers un nouveau champ de compétences et un nouveau cycle de carrière subjectif (exemple : Laurent L. a suivi deux cycles de carrière : E/EP, voir annexe p. 588).</p>
Progression	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>La progression dans un cycle objectif est associée à une progression hiérarchique. les changements transversaux de postes ne sont pas considérés comme des progressions hiérarchiques. D'un point de vue objectif, l'individu reste, malgré les évolutions transversales, à un même niveau</p>	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>La progression dans un cycle subjectif est associée au sentiment que l'individu a de développer ses compétences. Ce développement peut être lié à l'évolution du poste et/ou à la diversité des activités. Les individus mettent en avant l'ouverture d'esprit de leurs managers. Dans certains</p>

	<p>hiérarchique.</p> <p>C'est l'étape où l'individu est promu dans son domaine professionnel. Cette promotion peut intervenir à la suite d'une candidature spontanée de l'individu ou d'un incident critique de carrière.</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>L'individu peut interrompre cette étape Progression pour réenclencher un nouveau cycle de carrière objectif. Ce changement de cycle peut être provoqué par choix ou par l'effet d'un incident critique de carrière (exemples : Michel D. a suivi six cycles de carrière : EP/EM/EP/EP/EP/EP, voir annexe p. 564 ; Patrice B. a suivi deux cycles de carrière : EP/EPM, voir annexe p. 554)</p>	<p>cas, cette diversification des activités peut être subie par l'individu ou faire suite à l'effet d'un incident critique de carrière.</p> <p>L'individu souhaite prendre du plaisir en continuant à apprendre. Il veut, avant tout, éviter l'ennui. Cette période peut être le moment pour l'individu de suivre des formations et d'obtenir des diplômes par la formation continue. Il peut aussi être amené à transférer ses compétences.</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>Certains individus se réorientent sur un nouveau champ de compétences. Ce changement peut être provoqué par choix ou par l'effet d'un incident critique de carrière (exemple : Claude T. a suivi deux cycles de carrière : EP/EP, voir annexe p. 588).</p>
Maintenance	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>On parle de plafonnement objectif, d'après notre revue de littérature, à partir du seuil de cinq ans sur le même poste ou à un même niveau de poste (Tremblay et al.).</p> <p><b><u>Comportement individuel</u></b></p> <p>L'individu peut être satisfait de cette situation, il ne s'ennuie pas. D'ailleurs, il a refusé des propositions d'évolution hiérarchique. Il peut chercher à devenir expert de son domaine (exemple : Pascal G. étant dans une situation de Maintenance dans un cycle EPM, voir annexe p. 535).</p> <p>Au contraire, l'individu peut être insatisfait de cette situation. Il s'ennuie sur son poste. Il peut accepter cette situation. Dans ce cas, il</p>	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>Cette étape est associée au plafonnement subjectif. On parle de plafonnement subjectif quand l'individu a le sentiment qu'il ne peut plus évoluer au sein de l'organisation.</p> <p><b><u>Comportement individuel</u></b></p> <p>Cette situation peut être liée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à l'âge de l'individu. L'individu peut exprimer des regrets quant au fait de ne pas avoir provoqué un changement plus tôt (exemple : Régis L. étant dans une situation de Maintenance dans un cycle EPMD, voir annexe p. 584).</li> <li>• à un souhait de mobilité refusé par</li> </ul>

	<p>rééquilibre son temps au profit de sa vie privée (exemple : Viviane C. étant dans une situation de Maintenance dans un cycle EMPDM, voir annexe p. 547).</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b> L'individu peut ne pas accepter cette situation. Il va chercher à évoluer au sein ou en dehors de l'organisation (exemples : Fabrice H., Thierry L. cycles : EPM/EPM voir annexe p. 554).</p>	<p>l'organisation (dans les cas étudiés, cette décision est liée à un manque de compétences). Face à ce refus, l'individu se désengage, peu à peu, de son travail (exemple : Patricia D. étant dans une situation de Maintenance dans un cycle EPM, voir annexe p. 579)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>à un refus de proposition d'évolution. L'individu souhaite préserver sa stabilité et a peur de changer de poste du fait des restructurations vécues par l'entreprise. Cette situation de plafonnement subjectif peut alors être souhaitée par l'individu (exemple : Kathleen H. étant dans une situation de Maintenance dans un cycle EPM, voir annexe p. 578).</li> </ul> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b> Certains individus peuvent chercher à sortir de cette situation de Maintenance. Ils peuvent réussir à se réorienter vers un nouveau champ de compétences et donc un nouveau cycle de carrière subjectif en intégrant une étape Exploration (exemple : Pascale J. a suivi deux cycles : EPM/EPM, voir annexe p. 581).</p> <p>En revanche, nous n'avons aucun cas de ré-enclenchement d'une nouvelle étape Progression.</p>
Déclin	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>C'est l'étape où l'individu régresse hiérarchiquement. Cette rétrogradation est presque toujours associée à un incident</p>	<p><b><u>Entrée dans l'étape</u></b></p> <p>L'étape déclin est celle où l'individu a le sentiment de perdre en compétences. Il estime que ses compétences n'ont pas été</p>

	<p>critique.</p> <p><b><u>Comportement individuel</u></b></p> <p>Le seul cas observé d'un Déclin non lié à un incident critique est celui où l'individu, juste après une promotion, ne se plaît pas à son nouveau poste. Cette situation peut être acceptée par l'individu, il va alors rééquilibrer son temps au profit de sa vie privée (exemple : Thierry K. en situation de Déclin dans un cycle EPD, voir annexe p. 542). Il peut être insatisfait mais, en raison de la peur de se retrouver au chômage, ne pas prendre le risque de sortir de l'organisation (exemple : Éric L. en situation de Déclin dans un cycle EPMD, voir annexe p. 542).</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>D'autres au contraire vont chercher à sortir de l'organisation afin de trouver de nouvelles opportunités de carrière (exemple : Marina L. a suivi deux cycles EPMD/E, voir annexe p. 553).</p>	<p>exploitées.</p> <p>L'individu a le sentiment que le poste occupé ne lui offre plus l'opportunité de développer ses compétences. L'organisation ne lui propose plus de formations. Cette situation est toujours liée à un incident critique de carrière (restructuration, licenciement, changement de manager). Dans la majorité des cas, l'individu accepte une proposition de reclassement faite par l'organisation par peur de se retrouver au chômage. Ce poste est considéré comme étant moins intéressant par l'individu car il n'exploite pas ses compétences (exemple : Patricia L. en situation de Déclin dans un cycle EPD, voir annexe p. 582).</p> <p><b><u>Comportement individuel</u></b></p> <p>Cette période peut être vécue difficilement par l'individu. Il peut exprimer des regrets quant à ses choix. Il se désengage, peu à peu, de son travail. Il souhaite, avant tout, avoir de nouvelles opportunités de développement de ses compétences (exemple : Françoise D. en situation de Déclin dans un cycle EPD, voir annexe p. 580).</p> <p><b><u>Arrêt du cycle</u></b></p> <p>Aucun individu n'arrive à réenclencher un nouveau cycle de carrière subjectif après une étape Déclin. En revanche, certains individus réussissent à réenclencher une nouvelle étape Progression au sein du même cycle de carrière, que ce soit dans l'organisation ou en</p>
--	--	--

		dehors, grâce à leur volonté de sortir de cette situation (exemples : Christiane G., Marie C. ont suivi deux cycles : EPDP, voir annexe p. 586).
--	--	--

Après cette description des étapes de carrière propres aux cycles de carrière objectifs et subjectifs, nous avons mis en évidence leurs caractéristiques. Nous allons présenter, dans les tableaux suivants, les caractéristiques communes à ces deux types de cycles et celles qui leur sont propres.

Tableau 125 : Caractéristiques communes aux cycles de carrière objectifs et subjectifs

<b>Caractéristiques communes aux cycles de carrière objectifs et subjectifs</b>	
<u>Nombre d'étapes</u>	Un cycle est composé des étapes suivantes : Exploration – Progression – Maintenance. L'étape Déclin intervient toujours après un incident critique de carrière (sauf un cas dans le cycle de carrière objectif).
<u>Immobilisation d'une étape</u>	Un cycle peut être immobilisé sur une étape et passer à un cycle suivant.
<u>Suspension entre deux étapes</u>	Entre deux étapes d'un cycle, il peut y avoir une période de suspension (santé, formation, chômage, famille).
<u>Élément déclencheur d'une étape</u>	Une étape Exploration, Progression, ou Déclin peut être déclenchée en raison d'un incident critique de carrière.

Tableau 126 : Caractéristiques propres à chacun des cycles de carrière objectifs et subjectifs

<b>Caractéristiques propres à chacun des cycles de carrière objectifs et subjectifs</b>		
	<i>Cycle de carrière objectif</i>	<i>Cycle de carrière subjectif</i>
<u>Récurtivité des étapes</u>	Une ou plusieurs mêmes étapes peuvent se reproduire au cours d'un cycle objectif.	Seule l'étape Progression peut se reproduire une fois au cours d'un cycle de carrière subjectif.
<u>Absence d'étapes</u>	Les étapes Progression ou Maintenance peuvent ne pas avoir lieu, l'individu passe	L'étape Maintenance peut ne pas avoir lieu, l'individu passe alors

	alors directement, selon les cas, à l'étape Maintenance ou Déclin.	directement à l'étape Déclin à la suite d'un incident critique de carrière.
<u>Ordre d'étapes</u>	Les étapes Progression, Maintenance et Déclin peuvent intervenir dans un ordre différent : EPM, EMP, EMPD, EMPMDP, EMPDM.	Les étapes Exploration, Progression, Maintenance, Déclin interviennent toujours dans le même ordre.

Nous avons également proposé la structuration d'une carrière objective et subjective :

Tableau 127 : Structuration de la carrière objective et de la carrière subjective

<b>Caractéristiques communes à la carrière objective et subjective</b>	
<u>Récurtivité des cycles</u>	Un cycle peut se reproduire au cours d'une carrière.
<u>Suspension entre deux cycles</u>	Entre deux cycles au cours d'une carrière, il peut y avoir une période de suspension (chômage, formation).
<u>Élément déclencheur d'un cycle</u>	Un cycle peut être déclenché en raison d'un incident critique de carrière.
<b>Caractéristique propre à la carrière objective</b>	
<u>Présence d'un cycle objectif plus court dans un cycle long</u>	Un cycle objectif court peut intervenir au cours d'un cycle objectif plus long.

Nos résultats nous montrent que la durée des étapes et donc la durée des cycles de carrière sont variables aussi bien pour la carrière objective que subjective (voir annexe : « durée moyenne des étapes » dans l'analyse des cycles de carrière). Les caractéristiques d'une carrière objective et subjective montrent la récursivité des cycles de carrière. Nous avons distingué, dès lors, des carrières objectives et subjectives mono-cycliques et multi-cycliques composées par conséquent de cycles pouvant être différents de structuration.

Au cours de notre analyse des données, nous avons également observé la synchronisation des carrières objectives et subjectives, et donc des cycles de carrière objectifs et subjectifs : des



individus peuvent suivre ces deux types de cycles en même temps. En revanche, le nombre de cycles et les étapes suivies peuvent être différents d'un type de cycle à un autre. Ce travail montre la diversité des parcours de carrière. Surtout, il nous permet d'identifier des ré-enclenchements de nouvelles « parties » de carrière. Ces ré-enclenchements peuvent être rendus possibles par l'intervention d'incidents critiques de carrière.

### 1.3. 3<sup>e</sup> apport : dépasser le sentiment de fin de vie professionnelle

Notre recherche a intégré les concepts de plafonnement objectif et subjectif. L'analyse de nos données et nos résultants nous permettent de discuter cette théorie. Le plafonnement de carrière intervient lorsque la probabilité d'évolution ou la probabilité d'obtenir plus de responsabilités est très faible ou nulle (FERENCE, 1977 ; FELDMAN ET WEITZ, 1988). Nous avons, au cours de notre revue de littérature sur le plafonnement de carrière, mis en évidence une classification des plafonnés par types de plafonnements de carrière développée par ETTINGTON (1993) puis réadaptée par CERDIN ET AL. (2003).

Tableau 128 : Les quatre types de plafonnés, adapté de Cerdin et al. (2003)

	Plafonnement Subjectif OUI	Plafonnement subjectif NON
Plafonnement Objectif NON	Sur estimateurs	Non plafonnés conformes
Plafonnement Objectif OUI	Plafonnés conformes	Sous estimateurs

Cerdin et al. (2003) identifient les individus se considérant en plafonnement subjectif mais n'étant pas en plafonnement objectif comme des individus se surestimant. À l'inverse, les individus étant en plafonnement objectif mais ayant le sentiment de ne pas se trouver dans une situation de plafonnement subjectif sont identifiés comme des individus se sous-estimant. Notre travail sur les étapes de carrière nous permet de discuter cette typologie.

En effet, dans notre étude, l'individu se trouvant en situation de plafonnement objectif mais ne s'estimant pas en plafonnement subjectif est, en ce qui nous concerne, un individu qui continue à apprendre sur son poste, que ce soit par la mise en place de nouveaux projets, la

redéfinition de son poste ou encore grâce à l'ouverture d'esprit de son manager. Il peut rester plus de 10 ans sur son poste et considérer ne pas se trouver dans une situation de plafonnement subjectif car il continue à apprendre. Pour nous, l'individu ne se sous-estime donc pas, il se trouve dans un champ d'apprentissage « illimité ». Dans le cas où l'individu n'est pas dans une situation de plafonnement objectif mais qu'il se considère dans une situation de plafonnement subjectif, l'individu a le sentiment de ne plus rien apprendre de nouveau : le poste peut avoir un cadre de mission limité ou le manager peut ne pas avoir confiance en lui. Pour nous, l'individu ne se surestime pas, il se trouve dans un champ d'apprentissage « limité ». Une recherche future, à travers les cycles de carrière objectifs et subjectifs, permettrait de préciser la synchronisation des plafonnements objectifs et subjectifs.

Nous avons également, au cours de notre étude, analysé l'étape Maintenance en intégrant les attributs des répondants. De nombreux auteurs considèrent qu'à partir de l'âge de 40-45 ans l'individu entre dans une situation de plafonnement et se dirige vers une fin de carrière :

- Le modèle d'étapes de carrière de Schein (1978) associe la période de fin de carrière à l'âge de 40 ans.
- Les modèles de Super (1957, 1996) et de Hall (1976, 1986) lient la période Maintenance à l'âge de 40-45 ans.

Nos résultats confirment ces conclusions. 37 individus sur les 50 répondants âgés de 45 à 57 ans se trouvent dans une situation de plafonnement objectif et de Maintenance dans le cycle de carrière objectif. 3 sont dans une situation de déclin. Dans le cycle de carrière subjectif, sur les 17 individus concernés, 2 sont dans une situation de Maintenance et 9 de Déclin. Nos résultats montrent que la majorité des individus à partir de 45 ans, étant aussi bien dans un cycle de carrière objectif ou subjectif, dans une carrière mono-cycle ou multi-cycle, se trouvent sur des étapes de « fin de carrière ». Une prochaine recherche permettrait de confirmer ce phénomène. Une étude longitudinale permettrait d'identifier les évolutions ou non des carrières construites par les individus et les organisations.

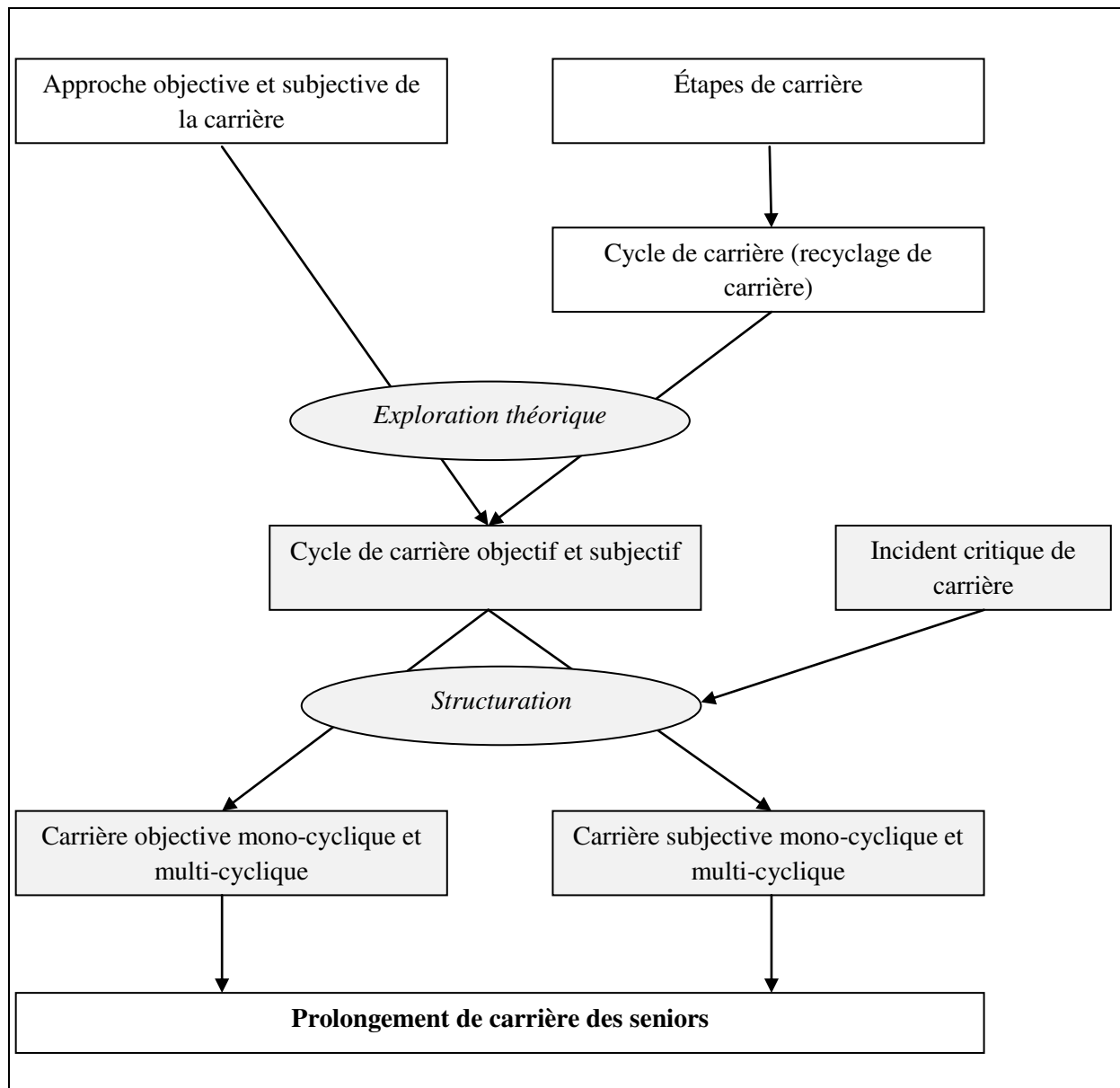
Nos travaux nous permettent toutefois d'engager une réflexion concernant le prolongement de carrière des seniors. Nous proposons à ces individus de dépasser le sentiment de fin de vie professionnelle. Au cours de notre revue de littérature, nous avons étudié le concept de sentiment de fin de vie professionnelle (Marbot, 2001). Ce sentiment est défini comme « *la perception et l'acceptation par l'individu du changement des engagements de sa vie* »

(Marbot, 2006, p. 209). Les individus en sentiment de fin de vie professionnelle sont ceux exprimant une « *volonté de désengagement au travail afin de s'investir dans une nouvelle sphère* » (Marbot, 2006, p. 209). Marbot a identifié ces « *changements des engagements de la vie* » à travers une analyse thématique. Six thèmes ont été repérés (2004, p. 139, 2006, p. 210) : un désengagement au travail, un recentrage sur soi, une évolution de ses objectifs de vie, une évolution des rôles, une évolution vers l'intégrité, une acceptation de son âge. Cette théorie nous permet de détecter le moment où l'individu se sent en fin de vie professionnelle. Marbot (2001) explique ce sentiment par les politiques discriminatoires des entreprises à l'égard de l'âge des individus. Minni et Topiol (2002), Bellini et al. (2006), Jolivet et al. (2010) montrent les pratiques limitées en matière d'emploi des seniors dans les organisations. Notre recherche et notre analyse des données précisent les difficultés de prolongement de carrière des seniors. Nos résultats montrent qu'aucun individu senior à partir de 50 ans ne réenclenche une nouvelle étape Progression ou un nouveau cycle de carrière aussi bien dans la carrière objective que subjective. La principale raison est la gestion des incidents critique de carrière. En effet, ils peuvent être gérés positivement par les individus avant l'âge de 50 ans. En revanche, ces incidents critiques de carrière sont toujours gérés négativement après cet âge. L'incident critique de carrière qu'est la restructuration est un exemple intéressant. Nous l'avons observé dans la partie précédente, la restructuration peut être considérée comme un incident critique « positif » car permettant à l'individu de réenclencher une nouvelle étape Progression ou un nouveau cycle de carrière. À partir de 50 ans, il devient néanmoins un incident critique de carrière « négatif ». En effet, « *par peur de se retrouver au chômage à cet âge* », ces individus acceptent tous les changements imposés par l'organisation. Ces changements peuvent être accompagnés de régressions hiérarchiques ou de pertes de contenu de postes. Comme l'indique Marbot (2001), les entreprises peuvent avoir des politiques discriminatoires à l'égard de l'âge. Ces individus ne réenclenchent ainsi ni une nouvelle étape Progression ni un nouveau cycle. Au contraire, ils vont se diriger vers l'étape Déclin. Cette peur du chômage est liée, pour ces individus, à la difficulté pour eux, « à cet âge », de devoir rechercher un emploi sur le marché du travail. Ils ne négocient plus leurs situations au cours de la restructuration de l'organisation et acceptent les propositions de la hiérarchie. Ils ont une représentation négative d'eux-mêmes. « *Ils finissent aussi par être contaminés par l'idéologie ambiante* » (Duyck et Guerin, 2006).

Nous proposons à ces seniors, à partir de 50 ans, de se saisir des incidents critiques de carrière pour influencer positivement sur leurs carrières. Ainsi, ils pourront réenclencher une nouvelle

« partie » de carrière en se dirigeant vers une nouvelle étape Progression ou un nouveau cycle de carrière aussi bien dans la carrière objective que subjective. Nous avons observé qu'avant l'âge de 50 ans, ces individus pouvaient gérer positivement des incidents critiques de carrière étant a priori négatifs (restructuration, licenciement...). Nous estimons donc qu'ils sont capables de gérer positivement ces incidents critiques de carrière après cet âge. Pour cela, ces individus seniors doivent « oublier » leur âge et considérer plutôt ce qu'appelle Hall (1996), l'âge de carrière. Ils pourront, ainsi, dépasser la notion d'âge, gérer positivement les incidents critiques de carrière et prolonger leurs carrières comme le souhaite en réalité une majorité de seniors (Duyck et Guerin, 2006, 2009). « Ils subissent, bien plus qu'ils ne désirent, une sortie précoce de l'emploi » (Duyck 2009). Dans le même temps, les organisations doivent poursuivre leurs propositions de ré-enclenchement d'une nouvelle étape Progression ou d'un nouveau cycle de carrière en continuant à offrir des incidents critiques de carrière, même lorsque les individus dépassent l'âge de 50 ans. Pour cela, ils doivent eux aussi « oublier » l'âge des individus et considérer également l'âge de carrière, c'est-à-dire l'expérience des individus, comme critère déterminant.

Schéma 16 : synthèse de la partie 1



## 2. APPORTS MANAGÉRIAUX

### 2.1. Réponse à une obligation légale

Notre recherche a permis, tout d'abord, à l'entreprise Worldwide de répondre à une obligation légale en construisant un plan d'action senior. Pour rappel, la loi de financement de la Sécurité sociale de 2009 incluait un volet emploi des seniors. Les entreprises de 50 salariés et plus avaient huit mois pour construire un accord ou un plan d'action dédié à l'emploi des

seniors. Notre intervention a permis à Worldwide Express de respecter ce délai. Nous avons expliqué au cours de notre partie consacrée à la méthodologie de recherche que les entretiens réalisés dans le cadre de notre recherche avaient aussi pour objectif de recueillir les situations et attentes des seniors de l'entreprise en vue de proposer des mesures adaptées dans ce plan d'action. En toute autonomie, nous avons donc construit et négocié ce plan d'action avec les organisations syndicales. Nous avons précisé les étapes de notre intervention dans la partie consacrée à la présentation de notre démarche. Le plan d'action seniors construit et validé est présenté en annexe. Nous proposons dans le tableau suivant une synthèse de ce plan d'action :

Tableau 129 : Synthèse du plan d'action seniors

Objectif général choisi	Objectif
<i>Maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus</i>	L'objectif chiffré de maintien dans l'emploi des 55 ans et plus varie en fonction de l'entité.
Domaine d'actions choisies	Actions
<i>« Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles »</i>	Développement des entretiens professionnels de seconde partie de carrière  Accès à la formation « Point 50 »  Accès au bilan de compétences
<i>« Développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation »</i>	Établir un passeport expérience et formation  Formation création/reprise d'entreprise par le DIF
<i>« Aménagement des fins de carrières et de transition entre activité et retraite »</i>	Informers sur les dispositions en matière de retraite sous forme d'un livret  Proposer aux salariés se situant à un ou deux ans de la date présumée de départ à la retraite la formation « CAP 60 »

## 2.2. Construction d'un outil : conduite de l'entretien de seconde partie de carrière

Notre étude a permis, également, de proposer à Worldwide Express une méthodologie de conduite de l'entretien de seconde partie de carrière originale. L'entretien de seconde partie de carrière est un entretien destiné aux seniors âgés de 45 ans et plus. Il est mené par le manager direct ou par le responsable des ressources humaines. Il a pour objectif de répondre aux attentes des seniors sollicitant cet entretien : évolution interne/interne, développement des compétences, création d'entreprise, aménagement de poste, tutorat, préparation à la retraite. Nous avons imaginé un entretien très ouvert comprenant un volet dédié à la compréhension du parcours de carrière de l'individu et de sa situation actuelle en intégrant nos travaux sur les cycles et étapes de carrière. En identifiant les situations et les besoins de chacun, le gestionnaire peut ainsi proposer des mesures adaptées (réorganisation des activités, challenge, formation...) afin d'éviter de retrouver des individus dans une situation de Déclin. Le gestionnaire pourra, ainsi, permettre à ces individus de réenclencher une nouvelle étape Progression ou un nouveau cycle de carrière objectif ou subjectif. Dans un environnement où il est demandé aux entreprises de maintenir les seniors dans l'emploi, il est important d'offrir au gestionnaire des moyens pour comprendre les carrières vécues, et le besoin nécessaire de l'individu pour le prolongement de sa carrière. À la suite de notre recherche, l'organisation nous a sollicité afin de créer et d'animer une formation « conduite de l'entretien de seconde partie de carrière ». Nous avons, en deux ans, formé près de 200 managers à la conduite de cet entretien spécifique aux seniors. Dans les tableaux suivants, nous allons présenter : les thèmes abordés au cours de l'entretien de seconde partie de carrière, les objectifs et les moyens pédagogiques ainsi que les techniques de mise en œuvre de la formation « conduite de l'entretien de seconde partie de carrière ».

Tableau 130 : Thèmes abordés au cours de l'entretien de seconde partie de carrière (extrait du support d'entretien de seconde partie de carrière transmis au manager)

<b>Partie I : Parcours de carrière</b>			
Formation initiale et continue	Expériences Worldwide /Hors Worldwide	Changements de carrière	
Réussites/Échecs	Compétences développées	Objectif de carrière	Étape de carrière en cours
<b>Partie II : Souhaits de carrière</b>			
<b>Objectifs de professionnalisation Worldwide ou hors Worldwide</b>	<input type="checkbox"/> Référentiel métiers et compétences <input type="checkbox"/> Journée découverte métier <input type="checkbox"/> Passeport formation <input type="checkbox"/> Congé Individuel de Formation	<input type="checkbox"/> Droit Individuel à la Formation <input type="checkbox"/> Période de professionnalisation <input type="checkbox"/> Validation des Acquis de l'Expérience	
<b>Bilan professionnel + réflexion sur les perspectives d'avenir</b>	<input type="checkbox"/> Bilan de compétences	<input type="checkbox"/> Formation « Point 50 »	
<b>Création d'entreprise</b>	<input type="checkbox"/> Formation « 5 jours pour entreprendre »		
<b>Tutorat</b>	<input type="checkbox"/> Formation « devenir tuteur »		
<b>Aménagement des conditions de travail</b>	À voir avec le responsable des ressources humaines		
<b>Préparation à la retraite</b>	<input type="checkbox"/> Livret d'information retraite	<input type="checkbox"/> Formation « Cap 60 »	



Tableau 131 : Objectifs de la formation « conduite de l'entretien de seconde partie de carrière » (extrait de la trame pédagogique de la formation « conduite de l'entretien de seconde partie de carrière »)

<b>Objectifs de la formation « conduite de l'entretien de seconde partie de carrière »</b>
Comprendre la situation des seniors en France : emploi, performance, expérience (âge de carrière)
Intégrer les obligations de l'entreprise en matière de gestion des seniors
Maîtriser les outils et dispositifs de formation concourant à la gestion de carrière des collaborateurs
Différencier l'entretien de seconde partie de carrière de l'entretien d'appréciation annuel
Intégrer les approches de la carrière, le concept de cycle et les étapes de carrière
Comprendre les objectifs de carrière du collaborateur
Expliquer le rôle du manager dans la construction de carrière du collaborateur : les effets des incidents critiques de carrière
Identifier l'étape de carrière en cours et les aspirations du collaborateur et déterminer un plan d'action adapté
Écouter et questionner le collaborateur
Assurer le suivi de l'entretien et du plan d'action défini

Tableau 132 : Moyens pédagogiques et techniques de mise en œuvre de la formation « conduite de l'entretien de seconde partie de carrière »

<b>Moyens pédagogiques et techniques de mise en œuvre de la formation « conduite de l'entretien de seconde partie de carrière »</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• un quizz permettant de mettre en évidence la problématique. Il sera corrigé par le groupe lui-même. Le formateur interviendra si un doute persiste.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un document « Synthèse des lois relatives à la gestion des seniors » qui sera exposé par le formateur. Il insistera sur l'évolution de la loi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Livret « Outils pour la gestion des seniors Worldwide ». Un livret construit en fonction du plan d'action seniors de l'entreprise. Le formateur, après son exposé, vérifiera que l'ensemble des mesures sont bien intégrées par les stagiaires.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude de cas « deux trames d'entretien pour comprendre la spécificité de l'entretien de seconde partie de carrière ». Le formateur propose aux stagiaires d'étudier par binôme ces deux trames d'entretien ; la trame d'entretien annuel de l'entreprise et la trame d'entretien de seconde partie de carrière. Les stagiaires ont pour mission d'identifier les différences et de caractériser l'entretien de seconde partie</li> </ul>

de carrière. Le formateur se chargera de noter ces éléments au <i>paperboard</i> .
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support d'entretien de seconde partie de carrière : le formateur présente les thèmes à aborder au cours de cet entretien en insistant sur la compréhension du parcours de carrière de l'individu. Les concepts de cycle et d'étapes de carrières seront explicités.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livret « Les dispositifs de formation et de développement des compétences ». Le formateur transmet un livret reprenant les dispositifs de formation. Il propose aux stagiaires de présenter, en binôme, un dispositif à l'ensemble du groupe. Le temps de préparation est de 10 minutes. Le formateur complète si besoin.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude de cas « Échange manager/collaborateur ». Le formateur transmet un extrait de dialogue manager-collaborateur mené par le formateur. Les stagiaires ont pour mission d'identifier les étapes de carrière parcourues par le collaborateur, l'étape en cours et de construire le plan d'action découlant de cet échange.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidéo d'un entretien de seconde partie de carrière. Le formateur a construit une vidéo où un manager (le formateur) et un collaborateur de Worldwide effectuent un entretien de seconde partie de carrière. Il est proposé aux stagiaires de détecter les points forts et les points faibles de l'entretien.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document « suivi de l'entretien de seconde partie de carrière ». Le formateur transmet et présente le document de suivi qui doit être remonté au responsable des ressources humaines après chaque entretien de seconde partie de carrière.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulation d'entretien : deux stagiaires volontaires effectuent un entretien de seconde partie de carrière devant le groupe. Un débriefing par le groupe lui-même et le formateur conclura cet exercice.</li> </ul>

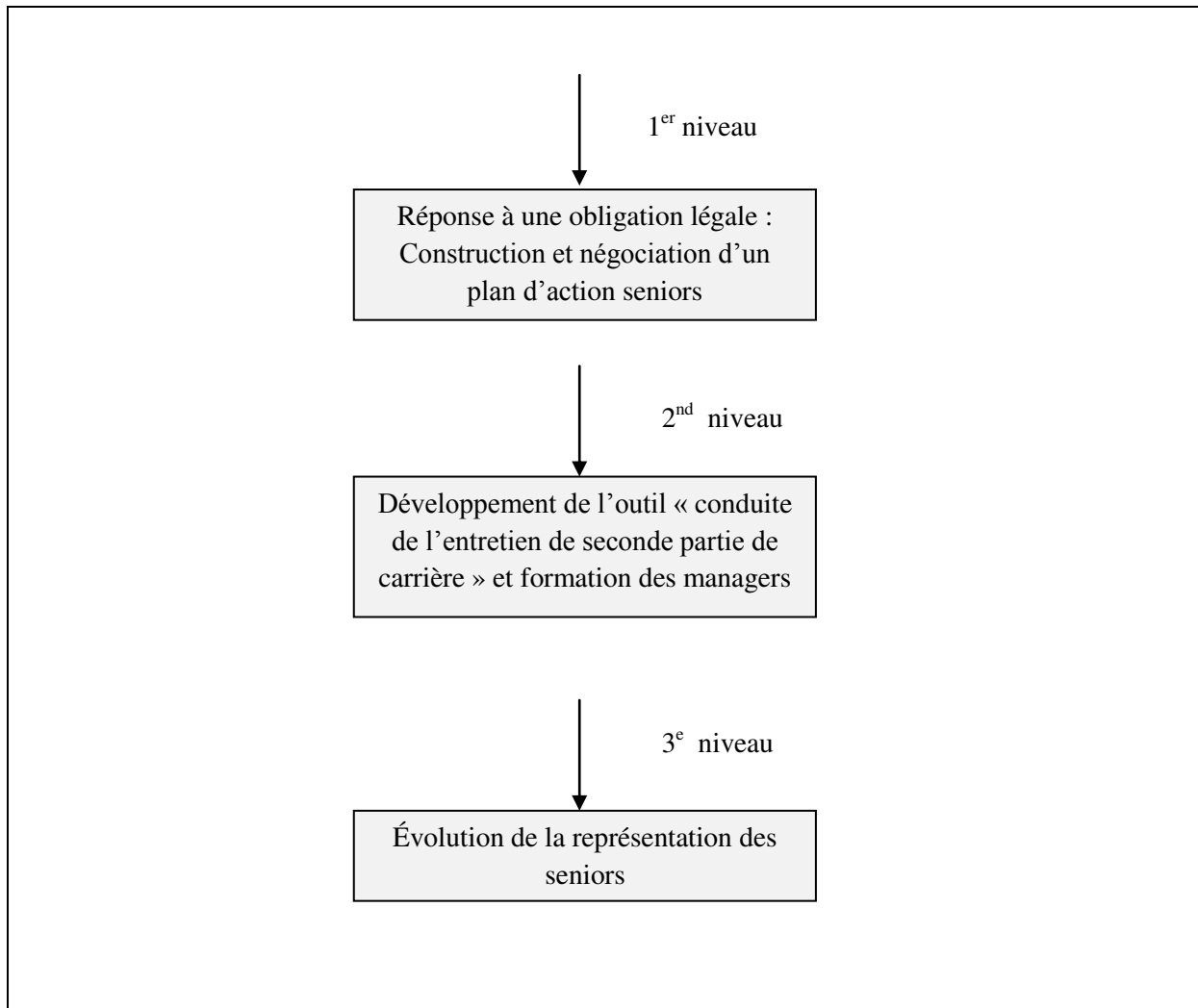
### 2.3. Changement de la représentation des seniors

Tout au long de notre démarche de recherche, nous avons essayé de faire changer la représentation des seniors en insistant sur la « jeunesse » des individus de plus de 45 ans dans le contexte actuel de prolongement de vie professionnelle. Ces individus ont « *encore au moins vingt années de carrière à construire* ». Cette phrase que nous avons répétée des centaines de fois en a surpris plus d'un. Les mesures proposées dans le cadre du plan d'action ont été pensées dans l'objectif de permettre à ces individus de réenclencher une nouvelle « partie » de carrière : bilans de carrières (entretien de seconde partie de carrière, bilan de compétences/point 50), formation (Droit Individuel à la Formation, Congé Individuel à la Formation, période de professionnalisation, Validation des Acquis de l'Expérience), création d'entreprise ou encore système de tutorat. Ce travail a été poursuivi lors des formations de « conduite de l'entretien de seconde partie de carrière » à l'attention des managers de l'organisation. Nous avons remarqué que les managers, eux-mêmes seniors, avaient également des « idées reçues » concernant les seniors : ils avouaient en majorité avoir des

réticences à recruter ou à proposer une évolution de carrière importante à un senior passé l'âge de 50 ans en partant du principe que « *les autres sont moins performants à 50 ans mais cela n'est pas le cas pour moi* ». De plus, leurs méconnaissances du cadre légal les amenaient à penser que ces seniors n'avaient « *plus que six, sept ans de carrière avec les systèmes de pré retraite...* ».

Pour faire changer ces idées, nous avons rappelé le cadre légal en insistant sur la réforme des retraites de 2011. Nous avons fait part de notre travail de recherche : de l'absence de lien entre âge et performance, du souhait d'une majorité de seniors à poursuivre leurs carrières, de l'importance de l'âge de carrière et non de l'âge de l'individu, des étapes, cycles et incidents critiques de carrière. Nous nous sommes également appuyés pour cela sur le « peu » d'individus ayant réenclenché une nouvelle partie de carrière après 50 ans interrogés dans le cadre de l'étude. Nous avons montré que ces managers avaient un rôle à jouer dans le ré-enclenchement de cette nouvelle partie de carrière en pouvant créer des incidents critiques de carrière (proposition d'évolution). Malgré nos efforts, il reste, encore, un travail en profondeur à effectuer pour faire évoluer la représentation des seniors. Pour nous, ce travail passe par l'information des gestionnaires aux travaux de recherche en la matière et ce afin de les inciter à les intégrer dans leurs pratiques de management.

Schéma 17 : Apports managériaux de notre recherche : 3 niveaux



### 3. PERSPECTIVES DE RECHERCHES

Nous identifions deux perspectives de recherche suite à notre étude :

- une perspective de renforcement de la validité externe des résultats,
- et un développement théorique à partir de la théorie des ancrs de carrières qui permettrait d'approfondir l'étude de la succession des cycles objectifs et de la succession des cycles subjectifs mis en évidence par nos travaux. De même, une recherche future associant notre méthodologie et la théorie des modèles de carrière permettrait de mieux décrire les parcours de carrière vécus par les individus.

### 3.1. Mener une étude multi-cas à partir de la méthodologie élaborée

« *La reconnaissance de l'étude de cas repose principalement sur la forte validité interne de ses résultats* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 38). Les résultats obtenus semblent « cohérents », « justes », et « plausibles » (Ayerbe et Missonier, 2007) par rapport à la littérature sur les carrières mobilisée et présentée au cours de cette partie. Par ailleurs, « *la validité réfère à la préoccupation du chercheur de produire des résultats qui contribuent à mieux comprendre une réalité, un phénomène* » (Hlady Rispal, 2002, p. 101). Nous considérons que notre recherche sur le concept de cycle de carrière et d'incidents critiques de carrière permet de mieux comprendre les carrières des individus. Notre recherche visait une généralisation analytique (Yin, 2003b), c'est-à-dire l'enrichissement théorique. Nous avons présenté, dans la partie précédente, les apports théoriques de notre recherche. Nous avons pris toutes les précautions pour assurer la validité interne et externe de notre recherche. Ces précautions ont été précisées dans la partie 2 consacrée à la méthodologie de recherche. Nous retenons que la confirmation externe de notre étude repose sur l'acceptation de notre recherche par la communauté scientifique (Mucchielli, 1994, p. 111).

Toutefois, « *toute recherche a nécessairement ses limites, lesquelles invitent à la prudence dans l'interprétation de ses résultats et dans les suites à lui donner* » (Cossette, 2009, p. 57). La limite de notre travail est inhérente à toute recherche par étude de cas. La validité externe de l'étude de cas est présentée comme une limite majeure car le chercheur se « *réfère à l'étude d'un contexte particulier* » (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 41). Le cas choisi possédant des spécificités et un contexte particulier, nous avons, donc, été vigilants à décrire précisément notre cas. Nous avons néanmoins visé la généralisation analytique de nos résultats (Yin, 2003b). Toutefois, afin de vérifier leur répliquabilité, une étude au sein d'un ou de plusieurs contextes différents serait utile. « *Yin (1990, p. 54-59) préconise une logique de répliquabilité successive pour autoriser la généralisation de l'étendue. L'auteur affirme que le nombre de cas d'une recherche dépend du degré de certitude souhaité (répliquabilité littérale – qui examine les conditions d'observation de résultats similaires) et de l'ampleur des différences constatées (répliquabilité théorique – qui montre les conditions de constats de divergences et de résultats)* » (Hlady Rispal, 2002, p. 87). Pour Eisenhardt (1989), une étude multi-cas compte entre quatre et dix cas.

### 3.2. Ancres de carrière

Au cours de notre recherche, nous avons étudié les événements considérés comme « subis » par l'individu et ayant influé sur sa carrière en construisant une méthode d'incident critique de carrière. Une recherche future concernant les événements « choisis », c'est-à-dire les choix de carrière de l'individu, nécessitera quant à elle de mobiliser la théorie des ancres de carrière de Schein (1978). Cet auteur considère que la carrière est orientée par des forces motrices influençant les prises de décisions des individus dans la suite à donner à leurs parcours professionnels. Il appelle ces forces motrices : des « *ancres de carrières* » (*career anchor*) (Schein, 1978). En se positionnant dans l'approche de Schein (1990) : nous pouvons penser que l'ancre dominante guidant la carrière de l'individu est :

- les compétences techniques et fonctionnelles pour les individus ayant une carrière subjective mono-cyclique ;
- les compétences managériales pour les individus ayant une carrière objective mono-cyclique.

Une prochaine recherche permettrait de préciser ces idées et essaierait de lier les ancres de carrière et les carrières multi-cycliques. Ce travail pourrait nous permettre de comprendre la gestion des événements choisis et donc des choix de carrière des individus dans la construction de son ou de ses cycles de carrière objectifs et subjectifs.

### 3.3. Modèles de carrière (Cadin, 2003)

Notre recherche a montré la diversité des parcours de carrière vécus par les individus à travers les concepts de cycles de carrière objectifs et subjectifs. Surtout, du fait de leurs structurations, et en particulier de leur récursivité, les possibilités de parcours de carrière sont « infinies ». Afin de regrouper ces parcours dans des catégories proches, la littérature sur les modèles de carrière est tout particulièrement intéressante. Au cours de notre revue de littérature, nous avons étudié les modèles de carrière et avons retenu le modèle de Cadin (2003) : « *elles ont le mérite d'englober et de préciser les modèles existants tout en ajoutant les nouveaux prototypes de carrières provenant du concept de "Boundaryless Career"* ».

Les modèles identifiés par Cadin (2003) sont rappelés dans le tableau suivant :

Tableau 133 : Typologie des carrières nomades (Cadin et al., 2003) adaptée de Cadin et al. (2000, p. 101-109)

Modèle	Caractéristiques
Sédentaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un seul employeur au cours de la vie professionnelle</li> <li>• Succession de mobilités verticales ou horizontales dans des métiers proches les uns des autres</li> <li>• Les individus ne souhaitent pas changer d'employeur</li> <li>• Les salariés désirant évoluer recherchent le succès objectif (des responsabilités et un salaire accrus)</li> </ul>
Migrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un seul employeur avec un marché interne diversifié (grande entreprise, groupe, fonction publique)</li> <li>• Existence d'un projet personnel ou sentiment d'avoir opéré une transition professionnelle importante</li> <li>• Plusieurs métiers au cours de la vie professionnelle</li> </ul>
Les itinérants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs employeurs</li> <li>• Logique identitaire, des trajectoires professionnelles</li> <li>• Logique articulée autour d'un métier, d'un secteur d'activité</li> </ul>
les frontaliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs employeurs</li> <li>• Passage par l'auto-emploi</li> <li>• Logique métier ou industrie</li> <li>• Redéfinition de l'identité professionnelle en fonction des projets (la notion de projet ne renvoie pas ici au projet de vie mais doit se comprendre au sens de choix impliquant, d'aventures)</li> </ul>
Les sans frontaliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des transitions importantes : plusieurs métiers, des changements statutaires, des interruptions professionnelles importantes</li> <li>• Et/ou auto-emploi</li> <li>• Sentiments d'avoir opéré une transition professionnelle importante</li> <li>• Identités multiples ou redéfinitions identitaires en fonction des projets</li> <li>• Recherche du succès subjectif, lequel ne correspond pas toujours au succès objectif</li> </ul>

La comparaison de nos données sur les carrières objectives et subjectives et des cycles de carrière objectifs et subjectifs avec les modèles de carrière de Cadin (2003) peuvent nous permettre de penser que :

Pour les carrières mono-cycliques :

- Les individus suivant uniquement un cycle de carrière objectif se rapprochent du modèle de carrière « sédentaire ». Ils suivent une carrière organisationnelle traditionnelle marquée par des mobilités verticales et/ou horizontales dans des filières proches les unes des autres. La majorité de nos répondants ont suivi ce cycle de carrière objectif dans la même organisation. Toutefois, une minorité a construit son cycle de carrière objectif en ayant connu plusieurs organisations. Ce changement d'organisation a pu intervenir à cause d'un incident critique de carrière (licenciement économique...).
- Les individus suivant un seul cycle de carrière subjectif peuvent être associés au modèle de carrière « itinérant ». Ces individus développent leurs compétences et deviennent des experts dans leurs métiers. Ils ont pu connaître une ou plusieurs organisations pour atteindre leurs objectifs d'expertise.

Pour les carrières multi-cycliques :

- Les individus ayant connu plusieurs cycles de carrières objectifs se rapprochent du modèle de carrière « migrant ». Ils connaissent plusieurs métiers au cours de leurs carrières. Dans le modèle de Cadin (2003), ces individus changent de métiers au sein d'une même entreprise ou d'un même groupe. Une minorité de nos répondants ont connu des changements de métiers en changeant d'organisation. Dans ce cas, ces répondants connaissent plutôt un modèle de carrière « sans frontaliers ».
- Les individus suivant plusieurs cycles de carrière subjectifs peuvent être associés au modèle de carrière « sans frontaliers ». « *Les sans frontaliers semblent alors vivre plusieurs vies professionnelles bien distinctes les unes des autres* » (Cadin, 2003). Les carrières de ces individus sont marquées par des transitions importantes. Ils peuvent rechercher le succès psychologique (Cadin, 2003).

L'intégration des concepts de carrière objectives et subjectives mono-cycliques et multi-cycliques à l'étude des modèles de carrière est une piste de recherche future. Celle-ci permettra de préciser ces modèles et, ainsi, de s'essayer à une catégorisation intégrant la diversité des parcours de carrière.



Nous estimons avoir contribué à mieux comprendre les parcours de carrière à travers la structuration des cycles de carrière objectifs et des cycles de carrière subjectifs, mais aussi de l'identification des incidents critiques de carrière. Surtout, nous espérons que ce travail a apporté des éléments de réponses concernant le prolongement de carrière des seniors. La littérature sur les étapes et cycles de carrière étant majoritairement anglo-saxonne, cette recherche, dans un contexte français, permet de décrire la réalité des carrières en France. Cette thèse est l'aboutissement d'un travail doctoral de près de quatre ans. Nous ne la considérons donc pas comme une fin en soi mais comme le commencement d'un programme de recherche à développer dans les années à venir. Comme nous l'avons vu, nos résultats ouvrent de nombreuses perspectives de recherche.

## BIBLIOGRAPHIE

### ✓ A

Abraham J. (2004), « Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité », dans Guerrero S., Cerdin J.-L., Roger A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, AGRH, Vuibert, Paris, p. 35-54.

Abraham N., Torok M., (1987), *L'écorce et le noyau*, Flammarion.

Ackerman, P. L., Rolffhus, E. L. (1999), "The locus of adult intelligence : Knowledge, abilities, and nonability traits", *Psychology and Aging*, 14, 314-330.

Addio A. C., Mira d'Ercole M. (2005), « Politiques, institutions et taux de fécondité : une analyse sur données de panel appliquée aux pays de l'OCDE », *Revue économique de l'OCDE n° 41, 2005/2*

Aglietta M., Blanchet D., Heran F., (2005), « Les rapports du conseil d'analyse économique », dans Guillemard A.M., Jolivet A., (2006), *De l'emploi des séniors à la gestion des âges*, problèmes politiques et sociaux, n°924, la documentation française.

Allard-Poesi F.(2003), « Coder les données », dans Giordano Y., « *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* », Editions EMS, Colombelles.

Allard-Poesi F., Marechal C., (2007), « Construction de l'objet de recherche », dans Thiétard R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, (34-57)

Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S., (2007), "Analyses de représentations et de discours", dans Thiétard R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, (492-518)

Allard-Poesi F., (2011), « Le codage n'est pas un « truc » méthodologique ou du codage comme « problématisation » », *Le Libellio d'Aegis*, Vol.7, n°3, p.3-8.

Armstrong G., Kotler P., (2007), *Principes de management*, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson Education.

Arthur M. B., Hall D. T., Lawrence B. S. (1989), *Handbook of career theory*, Cambridge, Cambridge University Press.

Arthur M.B., Rousseau D.M. (1996), « The boundaryless career as a new employment principle », dans Arthur M.B., Rousseau D.M., *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p3-20.

Atkinson R. (1998), *The life story interview*, London : Sage, Qualitative Research Methods Series, 44.

Aubert P. (2009), "Age de cessation d'emploi et de liquidation d'un droit à la retraite – le cas de la generation 1938", *Études et résultats*, N° 688, mai

Aumond M. (1987), *Les dynamismes du vieillissement et le cycle de la vie : l'approche d'Erikson*.

Ayerbe C. & Missonier A. (2007), Validité interne et validité externe de l'étude de cas: Principes et mise en oeuvre pour un renforcement mutuel, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 10(2) : 37-62

✓ **B**

- Bacque M-F. (1992), *Le deuil à vivre*, Editions Odile Jacok.
- Baret C. (2004), « Gestion des carrières , les emplois précaires aussi ! », dans Guerrero S., Cerdin J.-L, Roger A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, AGRH, Vuibert, Paris, p. 55-63.
- Bailyn, L. (1980), *Living with technology: Issues at mid-career*, Cambridge, MA: M.I.T. Press, (in collaboration with E.H. Schein).
- Bandura A. (2003), *Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris : Editions De Boeck Université.
- Bardin L. (1993), *L'analyse de contenu*, Paris :PUF.
- Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, Paris :PUF.
- Bardwick J. (1986), *The plateauing trap*, New York, Amacom.
- Barley S. R. (1989), "Careers, identities and institutions" in *The handbook of career theory*, M. B. Arthur, D. T. Hall and B. S. Lawrence (eds), 41–60. Cambridge: Cambridge University Press.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). "Career management practices: An empirical survey and implications", *Human Resource Management*, 39, 347-366.
- Baribeau, C. (2005), *Le journal de bord du chercheur*, Recherches Qualitatives, Hors-série (2), 98-114.
- Bastid, F. et Bravo, B. (2006). "Réussir sa carrière : approche conceptuelle", dans *Comportement organisationnel, vol. 2*. pp. 143-167. Editions de Boeck.
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.M. (2007), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », dans Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, (pp.82-103.)
- Beaumel, C., (1999). « Démographie des pays industrialisés : la position de la France » dans *Données sociales*, INSEE, Paris.
- Beaumel C., Plat A. (2011), « La situation démographique en 2009 », *Insee résultats*, n°122 société, Juin.
- Becker, G. S. (1975), *Human Capital*, 2d ed. New York: Columbia University Press.
- Bee, H., Boyd, D. (2003), *Psychologie du développement: les âges de la vie*, Bruxelles: De Boeck Université.
- Behaghel L., (2004), «Le rôle de la demande de travail dans le faible emploi des travailleurs âgés en France. Politiques publiques et pratiques des entreprises », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Marne-La Vallée.
- Behaghel L., Crépon B., Sédillot B., (2004), « Contribution delalande et transitions sur le marché du travail », *Economie et statistique*, N°372, pp. 61-88.
- Bellini S., Duyck J.Y., Laval F., Renaud F., Vauclin S., (2006), « Une typologie des pratiques de gestion des seniors », dans *Revue Management et Avenir, Cahier Spécial n°7 « Gestion des Seniors »*, p.139-180.
- Bellini S., Duyck J.Y., (2009), *En âge de travailler, recherches sur les âges au travail*, Vuibert.

- Bellini S. (2009), « Du microscopique au panoramique : ajuster la vision des séniors au travail » p.177-190, Bellini S., Duyck J.Y., *En âge de travailler, recherches sur les âges au travail*, Vuibert.
- Benda J. (2003), « L'utilisation des plateformes d'information dans la gestion des stratégies collectives : une approche par la théorie de l'agence », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Normale Supérieure de Cachan.
- Bertaux D., (1997), *Les récits de vie*, Paris, coll. Sociologie 128, Nathan Université.
- Besson, D., Hen S. (2009), « Les stratégies d'acteurs face aux préretraites en entreprise : une étude terrain », p.45-62 dans Bellini S., Duyck J.Y., *En âge de travailler, recherches sur les âges au travail*, Vuibert.
- Betz, N.E., (1992), Counseling uses of self-efficacy theory, *Career Development Quarterly*, 41: 22-26.
- Blanpain N., Chardon O. (2010), « Projections de population l'horizon 2060 », *Insee Première*, n°1320, Octobre
- Blau P. M., Duncan O. D., (1967), *The American Occupational Structure*, New York: John Wiley and Sons.
- Boillot G., Huchon P., Lagabrielle Y., (2008), *Introduction à la géologie, la dynamique de la terre*, 4<sup>ème</sup> édition, ed. Dunod.
- Bosserelle E., (1994), *Le cycle Kondratieff, théories et controverses*, Ed. Masson.
- Bourdieu P., (1980), *Question de sociologie*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Bourgeois R. P., Wils T., (1986), « Vers une intégration de la personnalité et des valeurs des travailleurs au concept de carrière », dans Andiappan (éd.), *Personnel et ressources humaines*, ASAC, supplément n°2, 11-23
- Bourion C., Persson S., (2011), « La transmission intergénérationnelle des talents par le mentoring épistolaire », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 41/2011 (Vol. XVII), p. 303-317.
- Bournois, F. (1991), *La gestion des cadres en Europe*. Eyrolles.
- Bowlby J. (1978)a, *Attachement et perte : 1 – l'attachement*, P.U.F., le fil rouge.
- Bowlby J., (1978)b, *Attachement et perte : 2 – la séparation et l'angoisse*, P.U.F., le fil rouge.
- Bowlby J., (1984), *Attachement et perte : 3 – la perte tristesse et dépression*, P.U.F., le fil rouge.
- Breuil-Genter, Borrel, L'Hommeau (2011), « Les immigrés, les descendants d'immigrants et leurs enfants », in « *France, portrait social* », Insee référence
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. (2005), *Protean and boundaryless career assessment collection*, Boston, MA: Unpublished, copyrighted scale collection

✓ C

Cadin L., Bender A.F., De Saint Giniez V., Pringle J., (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue Française de GRH*, n°37, p.76-96

- Cadin L., Bender A.-F., De Saint Giniez V. (2003), *Carrières Nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, Paris.
- Campbell D. (1975), « Degrees of freedom and the case study », *Comparative Political Studies*, vol.8, n°2, July, p. 178-193.
- Cardinal L. et C. Lamoureux, (1992), « Le plateau de carrière chez les gestionnaires : diagnostic et intervention », *Gestion*, vol. 17, n° 3, p. 83-90
- Carstensen, L. L. (1995), "Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity, Current Directions" dans *Psychological Science*, 4 (5), 151-156.
- Cassou B., Laville A., (1996), « Vieillesse et travail : cadre général de l'enquête ESTEV » dans Derriennic F., Touranchet A., S. Volkoff S., *Âge, travail, santé : études sur les salariés âgés de 37 à 52 ans*, Enquête ESTEV. Paris. Éditions INSERM : 13-31.
- Cerdin, Colle, Peretti (2003), « L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser », *Document de travail, IAE, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion*, n° 666.
- Cerella, J. (1990), "Age and information processing rate", dans Birren J. E., Schaie, K. W. (Eds.), *Handbook of the psychology of aging* (3rd ed., pp. 201- 221). San Diego, CA : Academic Press.
- Chabert, C. (2003), *Age et emploi, la problématique des travailleurs âgés – synthèse documentaire*, CEREQ, avril, 22 pages.
- Chao G.T. (1990), "Exploration of the conception and measurement of career plateau : a comparative analysis", *Journal of management of studies*, 21(1), (99-108).
- Chamley H., (2000), *Bases de sédimentologie*, 2<sup>ème</sup> édition, ed. Dunod.
- Chang Boon Lee, P., (2002), "Going beyond the career plateau. Using professional plateau to account for work outcomes", *Journal of management development*, vol. 22, n° 6, 538-551.
- Charreire Petit S., Durieux F. (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans Thiétart et al., *Méthode de recherche en management*, Dunod, pp 58.- 83.
- Christin J., Peretti J.M. (2009), « L'intention de départ à la retraite des cadres du secteur privé français : éléments de compréhension », p.127-146 dans Bellini S., Duyck J.Y., *En âge de travailler, recherches sur les âges au travail*, Vuibert.
- Cnam-TS, Darres (2011), « Evolution des indicateurs sur les maladies professionnelles en France », défi 7 « santé publique et risques », indicateurs complémentaires 7.2.2., 1<sup>er</sup> rapport au parlement, Octobre.
- Cohen B. J., (2008), *Structure et fonction du corps humain*, anatomie et physiologie, Maloine.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Noe, R. A. (2000), "Toward an integrative theory of training motivation : A meta-analytic path analysis of 20 years of research", *Journal of Applied Psychology*, 85, 678-707.
- Commission Européenne (2001), « Conclusions de la présidence : conseil de Stockholm, 23 et 24 mars »
- Commission Européenne (2008), « La restructuration en Europe en 2008 : bilan de l'action de l'Union Européenne pour anticiper et accompagner le changement dans l'emploi »

Commission Européenne (2009), "Une chance et un défi : l'immigration dans l'Union Européenne"

Cossette P. (2009), *Publier dans une revue savante*, Presse de l'université du Québec.

Craik, F. I. M., Jennings, J. M. (1992), "Human memory" dans Craik F. I. M., Salthouse T. A. (Eds.), *The handbook of aging and cognition* (pp. 51-110). Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Czaja, S. J., & Sharit, J. (1993), "Age differences in the performance of computer based work", *Psychology and Aging*, 87, 59-67

Czaja, S. J., & Sharit, J. (1998), "Ability performance relationships as a function of age and task experience for a data entry task", *Journal of Experimental Psychology : Applied*, 4, 332-351.

## ✓ D

Dachler H.P. (1997). "Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense?", *Organization studies*, 18/4, (709-724).

Dalton G.W., Thompson P.H., Price R.L. (1977), « The four stages of professional careers. A look at performance by professionals », *Organizational Dynamics*, Summer, p.19-42.

Dalton, G., and Thompson, P., (1986), *Novations: Strategies for Career Management*, Glenview, Scott Foresman and Company.

Dalton G.W., (1989), "Developmental views of careers in organizations" in Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S., *Handbook of career theory*, Cambridge University Press.

Dany F. (1997), "La promesse d'employabilité : un substitute possible à la promesse de carrière?", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lyon III.

Dany F. (2001), « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », dans Bouffartigue P., *Cadres : la grande rupture*, Paris : La Découverte, p. 207-219.

Dany F. (2004), « La théorie des carrières ; d'où venons nous et où allons nous ? » dans Guerrero S., Cerdin J.-L., Roger A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, AGRH, Vuibert, Paris, p. 335-349.

De La Ville V.I. (2000), "La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?", *Finance contrôle stratégie*, Vol.3, n°3, Septembre, p.73-99.

DeFilippi R.J., Arthur M.B. (1996), « Boundaryless contexts and careers : a competency-based perspective », dans Arthur M.B., Rousseau D.M. (ed.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 116-131.

Delort A. (2011), "Les prestataires de formation continue en 2009, *Dares Analyses*, n°069, Septembre

Demers C. (2003), « L'entretien », dans Giordano Y., *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS, Colombelles.

Denzin N.K. (1989), "Interpretive Interactionism", *Applied Social Research Methods Series*, vol.16, Sage Publications.

Denzin N.J. et Lincoln Y.S., (1998). *Stratégies of qualitative inquiry*, Thousand Oaks : Sage.

Dimitrova A. (2005), « Le « jeu » entre le local et le global : dualité et dialectique de la globalisation », *Socio-anthropologie* n°16.

Driver M.J. (1979), « Career concepts and career management in organizations » dans Cooper C.L. (ed.), *Behavioral Problems in organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p. 79-139.

Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C., (2007), "Validité et fiabilité de la recherche", dans Thiétard R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, (263-293)

Drucker P. F., (1978), "How to be an employee", *Psychology Today*, March, 1968, 10, 63-69.

Duberley, J. Cohen L. and Mallon M (2006), Constructing scientific Careers: Change Continuity and Context, *Organization Studies*, 27,8, pp1131-1151

Duyck J.Y. et Guérin S., (2006), « Rajeunir le regard sur les seniors ? », *Management & Avenir*, (n° 7), p. 181-197.

Duyck J.Y. et Guérin S., (2009), « De l'intérim et des seniors dans l'entreprise : quelques pistes sur les hauts potentiels », p.149-164, Bellini S., Duyck J.Y., *En âge de travailler, recherches sur les âges au travail*, Vuibert.

Duyck J.Y. (2009), « Conclusion », p.191-194 dans Bellini S., Duyck J.Y., *En âge de travailler, recherches sur les âges au travail*, Vuibert.

## ✓ E

Eisenhardt K. (1989), "Building stories and better constructs : the case for rigor and comparative logic", *Academic of management review*, vol.14, n°4, p. 532-550.

Erikson E.H., (1950), *Childhood and society*, Ney York, W. W. Norton.

Erikson E.H., (1982), *Enfance et société*, Delachaux & Nieslé, 7<sup>ème</sup> éd., Neuchatel-Paris.

Erikson E.H., (1982), *The life cycle completed : a review*, New york and co.

Ettington, D.R. (1993), "Successfully plateaued middle managers", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Atlanta, Georgia.

Eurostat (2011), "Les ressortissants étrangers constituent 6,5% de la population de l'UE27 en 2010", Juillet

Eurostat (2012), « Le nombre de demandeurs d'asile enregistrés dans l'UE27 en hausse à 301000 en 2011 », Mars

Eurostat (2012), « Taux d'emploi des personnes âgées en Europe », dernière mise à jour 24/08/2012

Evrard Y., Pras B., Roux E. et al., (1997), *Market. Etudes et recherches en marketing*, 2<sup>ème</sup> Ed., Paris : Nathan.

✓ **F**

Farr, J. L., Ringseis, E. L. (2002), "The older worker in organizational context : Beyond the individual", *International Review of Industrial Organizational Psychology*, 17, 31-75.

Faure C., (1995), *Vivre le deuil au jour le jour : la perte d'une personne proche*, Albin Michel.

Faurie et al. (2008), « Age et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle », *Le travail humain*, Vol. 71, pages 137 à 172.

Flacoz C. (2004), « Pour un marché contextuel d'analyse des systèmes de gestion des carrières au sein des marchés internes du travail », dans Guerrero S., Cerdin J.-L., Roger A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, AGRH, Vuibert, Paris, p. 17-34.

Feldman D.C., Weitz B.A., (1988), "Career plateaus reconsidered", *Journal of Management*, 14 (1), 69-80.

Feldman, D. C., Bolino C., (1996), « Careers within Careers : Reconceptualizing the Nature of Career Anchors an their Consequences », *Human Resource Management Review*, 6 (2), 89–112.

Ference T.P., Stoner J.A., Warren E.K. (1977), "Managing the career plateau", *Academy of management review*, 2(4), (602-612).

Flanagan J.C. (1954), "The Critical incident technique", *Psychological Bulletin*, vol. 51, no 4, p. 327-358

Frances P. (2006), *Le ciel et l'univers : Cosmologie, conquête spatiale et astronomie*, Encyclopédie universelle, Gallimard.

Freud S., (1968), *Métapsychologie*, Gallimard, Folio/Essais.

Fournier C., (2003), « La formation continue des salariés du privé à l'épreuve des âges », *Bref CEREQ* n° 193.

✓ **G**

Gaillard M., Desmette D., (2010), *Vieillesse au travail : des approches traditionnelles à l'analyse psychosociale*, Presses Universitaires de Louvain.

Gaullier X., (1982), *L'avenir à reculons – Chômage et retraite*, Paris, Editions ouvrières.

Gaullier X., (1990), *La mutation des âges*, Le Débat.

Gaullier X., (1992), *La machine à exclure*, Le Débat.

Gaullier X., (2000), *Les nouveaux âges de la vie, qu'est-ce que la société ?*, Université de tous les savoirs, tome 3, Odile Jacob, Paris

Gaullier X., (2002), « Emploi, retraites et cycles de vie », *Retraite et société*, n° 37, La Documentation française, Paris, p. 166-207

Geertz C., (1973), « Thick Description : Toward an interpretative theory of culture », in Geertz C., *The interpretation of cultures*, Basic books, p.3-30;



- Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS, Colombelles.
- Giroux N., Dumas D. (1997). « Trois modalités d'intégration des fusions/Acquisitions : l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe », *Actes de la conférence de l'association internationale de management stratégique*, Montreal, HEC, Mai, (531-541)
- Giroux N. (2003), « L'étude de cas », dans Giordano Y., *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS, Colombelles.
- Glaser B. et Strauss A., (1967), *The discovery of grounded theory. Stratégies for qualitative research*, Chicago : Aldine Pub.
- Glaser B. et Strauss A. (1971), *Status passage*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Gold R.L. (1969), « Roles in sociological field observations » , dans Mac Call G. et Simons J.L., *Issues in participant observation : a text and reader, reading*, MA : Addison-Wesley.
- Groleau C. (2001), « La théorie de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie », dans *Structuration et Management des organisations*, l'Harmattan
- Groleau C. (2003), « L'observation », dans Giordano Y., *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS, Colombelles.
- Guba G., Lincoln Y.S., (1994), « Competing paradigms in qualitative research », in Denzin N.K., Lincoln Y.S., *On the book of qualitative research*, Sage,, p.105-117.
- Guerin G. et Wils T. (1992), « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », *Gestion*, p.48-63.
- Guerin G et Wils T., (1993), « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de GRH*, vol 5/6, p. 13-30.
- Guérin S., (2002), *Le grand retour des seniors*, Eyrolles, Paris.
- Guerin S., (2008), *Vive les vieux !*, Editions Michalon.
- Guerin S., (2009), *La société des séniors*, Editions Michalon.
- Guerin S., Fournier G. (2005), *Manager les quinquas*, Editions d'organisations.
- Guerrero, S., (2001), "Quelle stratégie de carrière, pour quel salaire ?", *Gestion*, vol. 26, n°1, pp. 12-17
- Guerrero S. , (2004), « Le « contrat psychologique » : son intérêt, et son rôle sur la mobilité externe » p. 133-148 dans Guerrero, S., Cerdin, J-L. & Roger, A. (eds), *La gestion des carrières: Enjeux et perspectives*. Paris: Editions Vuibert.
- Giddens A., 1987, *La constitution de la société*, Paris, PUF

Gunz H. (1989), « The dual meaning of managerial careers: organizational and individual levels of analysis », *Journal of Management Studies*, vol. 26, n03, p. 225-250.

Guillemard A.-M. (2003), *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Armand Colin, Paris.

Guillemard A.-M., Jolivet A. (2006), « De l'emploi des seniors à la gestion des âges », *Problèmes politiques et sociaux*, n° 924, La Documentation française, Paris.

Guillemard A.M., (2010), *Les défis du vieillissement*, 2<sup>ème</sup> édition, Armand Colin.

## ✓ H

Hanus M., (1994), *Les deuils dans la vie : deuils et séparations chez l'adulte et l'enfant*, Editions Maloine.

Hall D.T. (1971), "Career sub identity development", *Organizational behavior and human performance*, vol. 6, p. 50-76.

Hall D.T. (1976), *Careers in organizations*, Goodyear Publishing Company, Santa Monica, Californie.

Hall, D.T., Goodale, J. G. (1986). *Human resource management: strategy, design, and implementation*. Scott, Foresman.

Hall, D.T., Mirvis, P.H., (1996), « The new Protean Career : Psychological Success and the Path with a Heart », dans Hall D.T. and Associates, *The Carrer is dead- Long Live the Career*, San Fransisco : Jossey-Bass

Hall, D.T. (1996a), *The career is dead- long live the career*, San Francisco, Jossey Bass.

Hall, D.T. (1996b), "Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century", *Academy of Management Executive*, Vol.10, N°4

Hall, D.T. (2002), *Careers in and out of organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hall, D.T. (2004), "The protean career : a quarter-century journey", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, No.1, pp.1-13

Hall, D., Chandler, D. (2005), "Psychological success: when the career is a calling", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 No. 2, pp. 155-76.

Hedge, J. W., Borman, W. C., Lammlein, S. E. (2006), *The aging workforce : Realities, myths, and implications for organizations*, New York : APA.

Henrard J. C., (1997), « Vieillesse et âge, âge et représentation de la vieillesse », *actualité et dossier en santé publique*, n° 21, 1997-12, pp.4- 11.

Herriot P., Pemberton C., (1997), « Facilitating New Deals ». *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 45–56.

Hiltrop J. (1996), « Managing the changing psychological contract », *Employee Relations*, Vol. 18, 36-49.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck.

Holland J. L. (1985), *Making vocational choices : a theory of personality and work environments*, Englewood cliffs, NJ : Prentice Hall.

Horn, J.L., Cattell, R.B., (1966), "Refinement of the theory of fluid and crystallized", *Journal of Educational Psychology*, 57, 253-270.

Hughes E.C. (1937), "Institutional office and the person", *American Journal of Sociology*, vol. 43, n°3, p. 404-413.

Hughes, E. C. (1958), *Men and their work*, Glencoe: Free Press.

## ✓ I

Iellatchitch, Schiffinger et Strunk (2004), « Aspirations de carrières et nouvelles carrières » dans Guerrero S., Cerdin J.-L., Roger A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, AGRH, Vuibert, Paris, p. 115-132

## ✓ J

Jolivet A., Volkoff S. (2006). Les PME et la gestion des âges. Une enquête en Picardie. *Connaissance de l'emploi*, n° 30.

Jolivet A., Lamotte, B., Massit C.(2010),«Négocier sur l'emploi des seniors? Analyse d'accords d'entreprises de 1999 à 2010», *Travail et emploi*, n 121

Just, M. A., Carpenter, P. A. (1992), "A capacity theory of comprehension : Individual differences in working memory", *Psychological Review*, 99 (1), 122-149.

## ✓ K

Kanter R.M. (1989), « Careers and the wealth of nations : a macro-perspective on the structure and implications of career forms », dans Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S. (ed.), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, p. 506-521.

Kaufman H. (1960), *The forest ranger*, John Hopkins Press, Baltimore, MD. 259pp.

Kaufman J.C., (1996), *L'entretien compréhensif*, Paris : Nathan, Collection 128.

Kausler, D. H. (1994). *Learning and memory in normal aging*. San Diego : Academic Press.

Kerr S., Von Glinow M. A., Schriesheim J. (1977), "Issues in study of professionals in organizations: the case of Scientifics and engineers", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.18, p. 329-345.

Kissler G. D., (1994), "The new employment contract", *Human Resource Management*, Volume 33, Issue 3, pages 335-352,

Kondratieff N.D., (1992), *les grands cycles de la conjoncture*, Economica.

Kotler P., Keler K., Dubois B., Manceau D., (2006), *Marketing Management*, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, pp. 370-386

Kubeck, J. E., Delp, N. D., Haslett, T. K., McDaniel, M. A. (1996), « Does job related training performance decline with age? », *Psychology and Aging*, 11, 92.107.

Kubler Ross E. (1985), *La mort, dernière étape de la croissance*, Éditions du rocher.

Kubler Ross E. (1975), *Les derniers instants de la vie*, Labor & Fides, Genève.

## ✓ L

Langley, A. (1999), "Strategies for theorizing from process data", *The Academy of Management Review*, 24(4): 691-711.

Laville, A., Gaudart, C., Pueyo, V. (2004), « Vieillesse et travail » dans Brangier E., Lancry A., Louche C. (Eds.), *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (pp. 559-591). Nancy : PUN.

Lefur L., (2004), sous la direction de J. Loos-Baroin, « De la Gestion des seniors à la gestion des âges, Mémoire du D.E.A.O.P.E.N. (Organisation de la Production et ENTreprise), Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et Université de Marne La Vallée, octobre.

Legrand M. (2000), "Racontar son histoire", *Sciences humaines*, 102, dossier "Les récits de vie", p. 22-27.

Levet P., (2005), « Qui sont les seniors? », dans Raoult N., Quintreau B., *La diversité des âges. Regards croisés d'experts*, Paris, Liaisons sociales, p. 71-82.

Levinson, H. (1962), *Men, management and mental health*, Cambridge, Harvard University Press.

Levinson, D. J. (1984), "The career is in the life structure, the life structure is in the career: An adult development perspective" dans M. B. Arthur, L. Bailyn, D. J. Levinson, H. Shepard, *Working with careers* (pp. 49-74). Columbia University, School of Business.

Lincoln Y.S., Guba E.G., (1985), *Naturalistic Inquiry*, London : Sage.

Loos J. (2006), « De la gestion des seniors à la gestion des âges : quelques enseignements de comparaisons internationales », 121-138, dans Duyck, J. Y. (coord.), *Management des seniors, Management et Avenir*, n°7, janvier.

Louis M. R. (1980), « Career transitions : Varieties and Commonalities », *academy of management review*, vol.5, n°3, p.329-340.

## ✓ M

Mansuy A., Nouel de la Buzonnière C. (2011), « Une photographie du marché du travail en 2009 – résultats de l'enquête Emploi », *Insee Première*, n°1331, Janvier

Mansuy A., Wolff L. (2012), "Une photographie du marché du travail en 2010 – résultats de l'enquête Emploi », *Insee Première* n°1391, Février

- McNeil, T. R. (1985), «Relational contract: What we do and do not know», *Wisconsin Law Review*, 3, 483-525.
- Marbot E., (2001), *Le sentiment de fin de vie professionnelle : définition, mesure, détermination*, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II
- Marbot E. et J-M. Peretti, (2004), « Une autre approche des fins de carrière grâce à l'introduction de la notion de sentiment de fin de vie professionnelle », dans S. Guerrero, J.L. Cerdin et A. Roger (coord.), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Paris, coll. AGRH, Vuibert, 423 pages.
- Marbot E. (2005), *Les DRH face au choc démographique*, éditions d'organisations.
- Marbot E., Peretti J.M., (2006), *Les seniors dans l'entreprise*, Village Mondial, Paris.
- Marbot E. (2006), « Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière », *Revue Management et avenir*, 1, n°7, (P. 199-217).
- Marquié, J.-C. (1989), « La réception et le traitement de l'information visuelle. Éléments pour la prise en compte des caractéristiques des travailleurs vieillissants », *Le Travail Humain*, 52 (1), 57-74.
- Martineau Y., Wils T., Tremblay M., (2001), *La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois : impacts sur les cheminements et le succès de carrière*, CIRANO Working Papers
- Martineau Y., Wils T., Tremblay M., (2005), « La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60(3): 455-482.
- Masslow A. (1962), *Toward a psychology of being*, New york : Van Nostrand.
- Mc Clelland D. (1961), *The achieving society*, New york : the free press.
- Mercure D., Bourgeois R. P., Wils T, (1991), « Analyse critique d'une typologie des choix de carrière ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 46 (1), 120–140.
- Miles M.B., Huberman A.M., (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Miles M.B., Huberman A.M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Miles, R. E., Snow, C. C., (1996), «Twenty-first century careers» dans M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*: 97–115. New York: Oxford University Press.
- Miller N. E., (1947), «Psychological research on pilot training», *Washington: U.S. Government Printing Office, AAF Aviat. Psychol. Program, Res. Rep. No. 8.*
- Minni C., Topiol A. (2002), « les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique », *Premières synthèses*, n° 15.1, Dares, Avril

Minni C., (2006), « Structure et évolution de la population active selon l'âge », *données sociales*, la société française.

Mizrahi A. et Mizrahi A., (1997), « Disparités sociales de morbidité en France » *CreDES* n° 1177

Moga Carrer L.A. (2010), *Les ancrés de Schein comme facteur explicatif du plafonnement de carrière volontaire des personnels vieillissants au sein des marches internes structurés - le cas d'une banque du réseau mutualiste*, Thèse de doctorat, Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II

Molinié, A.-F., Volkoff, S., Gaudart, C. (1996), « Occuper plusieurs postes de travail devient plus rare avec l'âge : approches quantitatives et éléments d'interprétation » (vol. 2, pp. 47-53), *Actes du XXXIIIe Congrès de la SELF*. Bruxelles : Creatic.

Moulaert T., Léonard D., (2011), « Le vieillissement actif sur la scène européenne », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°2105

Mucchielli A. (1994), *Les méthodes qualitatives*, 2<sup>ème</sup> édition, Presse universitaire de France

#### ✓ O

OCDE(2011), « *Panorama des Pensions 2011: Les systèmes de retraite dans les pays de l'OCDE et du G20* »

#### ✓ P

Paillot P. (1995), *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement : de l'emprise au deuil – approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse de doctorat de l'université en sciences de gestion, Lille 1, IAE de Lille.

Paillé P., Mucchielli A. (2005), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2<sup>ème</sup> édition, Armand colin.

Palmero S., Roger A., Tremblay M. (2001), "Work Satisfaction and Career Plateau of Part-time Workers" *EGOS 17th Colloquium Lyon, 2001*, Sub-Theme 14 (Career as professional Odyssey),

Park, D. C. (1994). Aging, cognition, and work. *Human Performance*, 7 (3), 181-205.

Paumes, D. (2001), « L'expression du vieillissement au travail : présentation de deux études menées auprès de contrôleurs aériens » dans J.-C. Marquié, D. Paumes, & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 305-327). Toulouse : Octarès.

Pazy, A. (1994), "Cognitive schemata of professional obsolescence", *Human Relations*, 47 (10), 1167-1199.

Pazy, A. (1996), "Concept and career-stage differentiation in obsolescence research", *Journal of Organizational Behavior*, 17, 59-78.

Perlmutter M., Kaplan M., Nyquist L. (1990), "Development of adaptive competence in adulthood", *Human Development*, 33, 185-197.

Politis D., Landstrom H. (2002), «Informal investors as entrepreneurs; the development of an entrepreneurial career », *Venture Capital*, vol. 4, n°2, p. 78-101.

Pralong J., (2011), « Vygostki, la carriérologie profane et le succès de carrière », *Management & Avenir*, vol.2, n°42, p.89-110

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., Plamondon, K. E. (2000), «Adaptability in the workplace : Development of a taxonomy of adaptive performance», *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.

#### ✓ Q

Quintreau B., (2001), « Ages et emploi à l'horizon 2010 », dans Guillemard A.M., Jolivet A., (2006), *De l'emploi des séniors à la gestion des âges*, problèmes politiques et sociaux, n°924, la documentation française.

#### ✓ R

Rao, G. B., Rao, S. S. (1997), «Sector and age differences in productivity», *Social Science International*, 13, 51-52.

Robinson, S., Morrison E., (2000), «The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 525-546.

Roger, A. (1992), *La gestion des carrières*, Tome 1, Encyclopédie du management, Paris, Vuibert.

Roger A., Tremblay M., (1999), « Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 5, n° 1-2, p. 34-42.

Roger A., Tremblay M., (2004), « Le plafonnement de carrière », dans S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger (coord.), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Paris, coll. AGRH, Vuibert, 423 pages.

Roger, Lapalme, (2006), *Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, De Boeck, volume 2, p 223-242.

Rojot J. (2001), « La théorie de la structuration chez A. Giddens », in Autissier D.,Wacheux F.,*Structuration et management des organisations*, institut de recherche en gestion.

Rojot J. (2010), « La théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*; Apr-Jun 2010

Roques O. (2004), « l'ajustement aux transitions de carrière » p.85-98 dans Guerrero S., Cerdin J.-L., Roger A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, AGRH, Vuibert, Paris, p. 35-54.

Rosenbaum J.E. (1979), «Tournament mobility: Career patterns in a corporation», *Administrative Science Quarterly*, JSTOR

Rousseau, D. (1998), *Psychological Contract Inventory*, unprinted document, Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. M., Tijoriwala, S. A. (1999), « What's a good reason to change ? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change », *Journal of Applied Psychology*, 84, 514-528.

Rubin H.J., Rubin I.S. (1995), *Qualitative Interviewing. The art of hearing data*, Thousand Oaks : Sage.

Russell J. E. (1991), « Career Development Intervention in Organizations », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 38, 237–287.

## ✓ S

Salthouse, T. A., (1991), *Theoretical perspectives in cognitive aging*, Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Salthouse, T. A., (1996), “The processing-speed theory of adult age differences in cognition”, *Psychological Review*, 103 (3), 403-428.

Schaie, W. (1994), “The course of adult intellectual development”, *American Psychologist*, 49 (4), 304-313.

Schein E, (1965), *Organizational Psychology*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Schein E. (1971), “The individual, the Organization and the Career: a conceptual Scheme”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.

Schein E.H. (1978), *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Addison-Welsey, Reading, Massachusetts.

Schein, E.H. 1985. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego, CA: University Associates

Schein, E. (1990), *Career Anchors: discovering your real values*, Pfeffer & Company, San Diego, California.

Shepard, H. A. (1984), “On the realization of human potential: A path with a heart” dans M. B. Arthur, L. Bailyn, D. J. Levenson, H. A. Shepard (Eds.), *Working with careers* (pp. 25–46). New York: Columbia University School of Business.

Schlesinger Jr., Arthur M., (1965), *A Thousand Days*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Schooler, C., Caplan, L., Oates, G. (1998), “Aging and work : An overview.” dans K. W. Schaie & C. Schooler (Eds.), *Impact of Work on Older Workers* (pp. 1-19). New York : Springer.

Schumpeter J.A., (1939), *Business Cycles*, Mc Graw Hill Book Company, New York, Londres.

Silvermann . (1993). *Interpreting qualitative data*, London : Sage.

Smith G. A., Brewer, N., (1995), “Slowness and age : Speed-accuracy mechanisms”, *Psychology and Aging*, 10, 238-247.



Sullivan, S.,(1999), "The Changing nature of Careers: a review and research agenda", *Journal of Management*, 25, 3,457-484.

Stankov, L. (1988), "Aging, attention, and intelligence", *Psychology and Aging*, 3, 59-74.

Strauss A.L. et Corbin J., (1990), *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park : Sage.

Super D. E. (1957), *The psychology of careers*, New York : Harper & Row. 170 I. Faurie, F. Fraccaroli, A. Le Blanc.

Super D.E. (1984), "Career and life development" dans D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds), *Career choice and development : Applying contemporary theories to practice*, pp. 192-234, San Francisco : Jossey Bass.

Super D. E., Savickas M. L., Super C. M., (1996), "The life-span, life space approach to careers" dans D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (pp. 121-178). San Francisco : Jossey-Bass.

#### ✓ T

Thietart R.A. et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.

Tremblay M. (1991), « Le plateau de carrière chez les cadres », *Gestion*, mai, 38–49.

Tremblay M., Roger A., (1993), "Individual, familial and organizational determinants of career plateau", *Group and Organization Management*, vol.18, n°4, (p411-435).

Tremblay M., Roger, A., (1994), « Effet modérateur de l'ambiguïté de rôles, du potentiel d'enrichissement du poste et de la participation aux décisions sur les réactions au plafonnement de carrière », *Congrès AIPTLF*, Neuchâtel.

Tremblay M. Roger A., Toulouse J. M. (1995), "Career plateau and works attitude :an empirical study of managers", *Humans relations*, vol.48, n°3, (p. 221-237).

Tremblay, Wils, Lacombe,(1996), *Structural, content and salary plateaus: their influence on engineer attitudes*, Working paper 96-2, Université du Québec à Hull

Tremblay, Wils, Wils, (2006), « Structuration des ancrs de carrière : une vérification empirique auprès d'ingénieurs Québécois », *XVIIe congrès de l'AGRH, Le travail au coeur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School.

#### ✓ V

Van Maanen J., Schein E., (1977), « Career Development », dans Hackman R., Suttle L. (dir.). *Improving Life at Work*, Santa Monica : Goodyear Publishing.

Van Maanen J. (1982), "Boundary Crossings: Major Strategies of Organizational Socialization and Their Consequences." dans Ralph Katz (ed.), *Career Issues*, in *Human Resource Management*: 85-115. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Van Maanen, J., Barley S. (1984), "Occupational Communities: Culture and control in organizations." *Research in Organizational Behavior*, 6: 287-365

Verhaeghen P., Salthouse T. (1997), "Meta-analyses of age-cognition relations in adulthood : Estimates of linear and non-linear age effects and structural models", *Psychological Bulletin*, 122, 231-249.

Volkoff, S., Molinié, A.-F., Jolivet, A. (2000), *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Paris : Centre d'Études de l'Emploi.

Von Bras, D. D., Blummenthal, H. T. (2000), "Biological, social-environmental, and psychological dialectism : An integrated model of aging", *Basic and Applied Social Psychology*, 22, 199-212.

✓ **W**

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitative et recherche en gestion*, Economica.

Warner, W., Lloyd W., James C. Abegglen (1955), *Occupational Mobility in American Business and Industry, 1928-1952*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Warr, P., Bunce, D. (1995), "Trainee characteristics and the outcomes of open learning", *Personnel Psychology*, 48, 347-375.

Warr, P. (2001), "Age and work behavior : Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality and motives" dans C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 16, pp. 1-36). Chichester, UK : Wiley.

Watanabe, N., Imai, Y. (1998), "Worker's health and workplace adaptability by age", *International Medical Journal*, 5 (3), 175-177.

Wilensky H.L. (1961), "Orderly careers and social participation : the impact of work history on social integration in the middle-class", *American Sociological Review*, vol.26, p. 521-539.

Wilst T., Guerin G. (1990) "La gestion du système de carrière", dans Blouin R. (dir.), *Vingt-cinq ans de pratiques des relations industrielles au Québec*, Cowansville ; Yvon Blais.

✓ **Y**

Yin R.K. (1990), *Case study research : design and methods*, Beverly Hills, CA : Sage Publications, vol.5

Yin R.K. (1993), *Applications of case study research*, Newbury Park : Sage.

Yin R.K. (2003), "Case study research : Design and methods", *Applied social research methods series*, vol.5, Sage Publications.

✓ **Z**

Zikic & Hall, D.T., (2005), Triggers of Career Exploration, Working paper.



## TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE

<b>Introduction .....</b>	<b>11</b>
1. Enjeux actuels de l'approche « seconde carrière ».....	15
2. Une catégorie d'individus fragilisée : les seniors .....	17
3. approche théorique et questions de recherche .....	21
4. Démarche générale de recherche.....	22
<b>Partie 1 - Elaboration du cadre conceptuel.....</b>	<b>25</b>
Chapitre 1 - Dimensions de la carrière .....	27
1.1. Des théories développées pour comprendre les enjeux organisationnels et individuels de la carrière 32	
1.1.1. Organisation et plafonnement de carrière .....	32
1.1.1.1. Les enjeux organisationnels de la carrière.....	32
1.1.1.2. Le plafonnement de carrière .....	34
1.1.1.2.1. Définition du plafonnement .....	34
1.1.1.2.2. Les différentes formes de plafonnement de carrière.....	36
1.1.1.2.3. Les déterminants du plafonnement de carrière.....	38
1.1.2. Enjeux individuels de la carrière et ancrés de carrière .....	40
1.1.2.1. Les enjeux individuels de la carrière .....	41
1.1.2.2. La théorie des ancrés de carrière.....	42
1.1.2.2.1. Définition des ancrés de carrière de Schein (1978).....	42
1.1.2.2.2. Les huit ancrés de carrière développés par Schein (1985) .....	43
1.1.2.2.3. « Dominance unidimensionnelle » ou « multi dimensionnalité » des ancrés de carrière 44	
1.2. Les modèles de carrière : répondre aux enjeux organisationnels et individuels de la carrière..	46
1.2.1. Les enjeux organisationnels et individuels : une évolution du contrat psychologique.....	46
1.2.2. Les modèles de carrière .....	49
1.2.2.1. Schein (1971) .....	49
1.2.2.2. Driver (1979) .....	50
1.2.2.3. Kanter (1989) .....	54
1.2.2.4. Comparaison des typologies et nouveaux modèles de carrière .....	55
1.2.2.5. Les nouveaux modèles de carrière .....	56
1.2.3. Les courants des nouveaux modèles de carrière : insuffisants pour décrire les parcours de carrière ?.....	62
1.2.3.1. Les promesses de carrière (Dany, 2001).....	62
1.2.3.2. Les aspirations de carrière (Iellatchitch, Schiffinger et Strunk, 2004) .....	64
Chapitre 2 – Etapes de carrière .....	69
2.1. L'approche « classique » des étapes de carrières.....	72
2.1.1. Schein (1971).....	72
2.1.2. Dalton (1977) .....	74
2.1.3. Schein (1978).....	76
2.1.4. Dalton et Thomson (1986) .....	79
2.2. L'approche « dynamique » des étapes de carrière.....	82
2.2.1. Le modèle de Super (1984) : « recyclage » de carrière .....	82
2.2.2. Les modèles de Hall (1986, 1996) : introduction du concept de cycle de carrière .....	87
2.2.2.1. Les étapes de carrière de Hall.....	87

2.2.2.2.	La carrière protéenne face à la carrière organisationnelle.....	90
2.2.2.3.	Des modèles d'étapes de carrière alternatifs au modèle traditionnel .....	96
2.2.3.	Les changements de carrière : des éléments déclencheurs.....	104
2.2.3.1.	Des souhaits de changement à mi-carrière .....	104
2.2.3.2.	Les éléments déclencheurs d'un changement de carrière .....	104
Chapitre 3 –	Gestion de carrière des seniors .....	107
3.1.	Qui sont les « seniors » appelés aussi « travailleurs âgés » ou « salariés âgés » ?.....	110
3.1.1.	Définition du vieillissement.....	110
3.1.2.	« Seniors » : à partir de quel âge ? .....	114
3.1.3.	Conséquences du « vieillissement » des seniors au travail .....	117
3.2.	Une gestion des carrières des seniors insuffisante ?.....	121
3.2.1.	Une gestion des carrières des seniors à repenser.....	121
3.2.1.1.	Gestion des carrières des seniors : définitions et pratiques.....	121
3.2.1.2.	Gestion des carrières des seniors : rareté des pratiques sur le terrain .....	126
3.2.2.	Comprendre les fins de carrière : le sentiment de fin de vie professionnelle (Marbot, 2001) 134	
3.2.3.	Représentation des seniors sur leur avenir.....	138
3.2.3.1.	Typologie des représentations des seniors sur leur avenir : le cas de la CNCE (Duyck et Guerin 2006).....	138
3.2.3.2.	Le cas des seniors à haut potentiel (Duyck et Guerin, 2009) .....	140
<b>Partie 2 -</b>	<b>Méthodologie de recherche .....</b>	<b>147</b>
Chapitre 1 -	Objet de recherche .....	149
1.1.	Vers une définition du concept de « cycle de carrière » .....	152
1.1.1.	Remise en cause de la carrière linéaire.....	152
1.1.2.	Récursivités des étapes et cycles de carrière .....	153
1.2.	Le concept de cycle : exploration théorique.....	154
1.2.1.	Géologie : cycles des roches (Boillot, Huchon, Lagabrielle, 2008 ; Chamley, 2000) .....	154
1.2.2.	Économie : cycles de la conjoncture (Schumpeter, 1939 ; Kondratieff, 1992 ; Bosserelle, 1994) .....	156
1.2.3.	Psychologie – cycle du deuil.....	158
1.2.4.	Marketing – cycle de vie d'un produit (Armstrong, Kotler, 2006).....	160
1.2.5.	Biologie – cycle du corps (Cohen, 2008).....	161
1.2.6.	Astronomie – cycle lunaire (Frances, 2006) .....	162
1.3.	Cycle de carrière objectif et cycle de carrière subjectif .....	165
1.3.1.	Différenciation des cycles de carrière objectifs et subjectifs .....	166
1.3.2.	Les étapes de carrière des cycles objectifs et subjectifs .....	168
1.4.	Expliquer les changements d'étape ou de cycle par les événements critiques de carrière .....	170
1.4.1.	De la méthode des incidents critiques (Flanagan 1954) .....	171
1.4.2.	La méthode des incidents critiques de carrière .....	172
Chapitre 2 –	Étude de cas : Worldwide Express .....	179
2.1.1.	La méthode des cas : pourquoi ce choix ?.....	183
2.1.2.	Critères de sélection du terrain de recherche.....	185
2.2.	Présentation du terrain de recherche : Worldwide Express France .....	186
2.2.1.	Le cas décrit par l'organisation .....	187
2.2.1.1.	Worldwide Express : une filiale du groupe Deutsche Post Worldwide.....	187
2.2.1.2.	Les produits de Worldwide Express France .....	189
2.2.1.2.1.	« Day Definite » : L'offre de produit Messagerie de Worldwide .....	189
2.2.1.2.2.	Le produit star de Worldwide : l'Express ou Time Definite .....	190
2.2.1.3.	Chronologie de construction de Worldwide Express France .....	191

2.2.2.	Le cas « raconté » par les « ex white ».....	195
2.2.2.1.	L'activité transport par les « ex white ».....	196
2.2.2.2.	Chronologie de construction de Worldwide Express France racontée par les « ex white » 197	
2.2.2.2.1.	De 1976 au rachat par la Deutsche Post .....	197
2.2.2.2.2.	De la fusion avec Danzas et Ducros à aujourd'hui.....	200
2.3.	Intégration au sein du service AMC de Worldwide Express France.....	203
2.3.1.	Relations avec les acteurs du service des ressources humaines.....	204
2.3.2.	Contexte stratégique et social de l'entreprise .....	214
2.3.3.	D'une place « quelconque » sur le dossier GPEC à une place de chef de projet sur le dossier « emploi des seniors ».....	223
Chapitre 3 - Méthodologie de collecte et d'analyse des données .....		231
3.1.1.	L'observation.....	234
3.1.1.1.	L'observation participante.....	234
3.1.1.2.	Journal de bord .....	236
3.1.2.	La documentation interne.....	237
3.1.3.	L'entretien.....	238
3.1.3.1.	Constitution de l'échantillon.....	238
3.1.3.2.	Guide d'entretien semi directif intégrant la technique des récits de vie .....	247
3.1.3.3.	La technique des récits de vie .....	249
3.1.3.4.	L'entretien semi directif.....	251
3.1.3.5.	Enregistrement et retranscription des entretiens .....	253
3.1.3.6.	Questionnement de la validité .....	254
3.2.	Méthodologie d'analyse des données .....	255
3.2.1.	L'unité d'analyse retenue : le paragraphe.....	257
3.2.2.	Mode de construction des catégories ou thèmes.....	258
3.2.3.	Élaboration de nos dictionnaires de thèmes.....	260
3.2.4.	Fiabilité, validité interne et externe .....	268
3.2.4.1.	Fiabilité de la recherche.....	268
3.2.4.2.	Validité interne .....	269
3.2.4.3.	Validité externe.....	270
<b>Partie 3 - Analyse des données et résultats .....</b>		<b>277</b>
Chapitre 1 - Des incidents critiques de carrière comme éléments déclencheurs .....		279
1.1.1.	Incidents critiques enclenchant une étape Exploration.....	282
1.1.2.	Incidents critiques de carrière enclenchant une étape Progression .....	284
1.1.3.	Incidents critiques de carrière enclenchant une étape Déclin.....	288
1.2.	Ré-enclenchement des étapes Exploration, Progression .....	292
1.2.1.	Incidents critiques de carrière réenclenchant une étape Exploration .....	292
1.2.2.	Incidents critiques de carrière réenclenchant une étape Progression.....	296
Chapitre 2 – Structuration du cycle de carrière objectif et du cycle de carrière subjectif .....		303
2.1.1.	Nombre et ordre des étapes d'un cycle de carrière objectif .....	306
2.1.1.1.	Un cycle de carrière objectif est composé d'une seule étape .....	307
2.1.1.2.	Un cycle de carrière objectif est composé de deux étapes .....	309
2.1.1.3.	Un cycle de carrière objectif est composé de trois étapes .....	314
2.1.1.4.	Un cycle de carrière objectif est composé de 4 étapes .....	321
2.1.2.	Récurtivité des étapes d'un cycle de carrière objectif .....	329
2.1.2.1.	Récurtivité de l'étape Progression.....	329
2.1.2.2.	Récurtivité de l'étape Maintenance .....	335
2.1.2.3.	Récurtivité des étapes Progression et Maintenance .....	339

2.1.3.	Présence d'un cycle de carrière objectif court à l'intérieur d'un cycle de carrière objectif plus long.	343
2.1.4.	Période de suspension .....	347
2.1.5.	Carrière objective mono-cyclique et multi-cyclique .....	350
2.1.5.1.	Cycle de carrière objectif unique : carrière objective mono cyclique.....	350
2.1.5.2.	Récurtivité des cycles de carrière objectifs : carrière objective multi-cyclique.....	350
2.2.	Structuration du cycle de carrière subjectif.....	371
2.2.1.	Nombre et ordre des étapes d'un cycle de carrière subjectif.....	371
2.2.1.1.	Un cycle de carrière subjectif est composé d'une seule étape.....	371
2.2.1.2.	Un cycle subjectif est composé de deux étapes .....	372
2.2.1.3.	Un cycle de carrière subjectif est composé de trois étapes .....	376
2.2.1.4.	Un cycle de carrière subjectif est composé de 4 étapes.....	381
2.2.2.	Récurtivités des étapes d'un cycle de carrière subjectif .....	385
2.2.2.1.	Récurtivité de l'étape Progression (annexe p. 583).....	385
2.2.3.	Période de suspension .....	390
2.2.4.	Carrière subjective mono-cyclique et multi-cyclique.....	392
2.2.4.1.	Cycle de carrière subjectif unique : carrière subjective mono-cyclique .....	392
2.2.4.2.	Récurtivité des cycles de carrière subjectifs : carrière subjective multi-cyclique .....	393
2.3.	Synchronisation des cycles de carrière objectifs et subjectifs .....	404
2.3.1.	Nombre de cycles de carrière .....	405
2.3.2.	Étape en cours.....	405
Chapitre 3 – Analyse des carrières objectives et subjectives en fonction des attributs des individus .....		409
3.1.1.	Nombre de cycles de carrière objectifs.....	412
3.1.1.1.	Âge .....	412
3.1.1.2.	Sexe.....	412
3.1.1.3.	Ancienneté dans l'entreprise .....	413
3.1.1.4.	Niveau de formation .....	414
3.1.1.5.	Statut .....	414
3.1.2.	Étape en cours.....	415
3.1.2.1.	Âge .....	416
3.1.2.2.	Sexe.....	417
3.1.2.3.	Ancienneté dans l'entreprise .....	417
3.1.2.4.	Niveau de formation .....	418
3.1.2.5.	Statut .....	418
3.1.3.	Nombre d'étapes Progression .....	419
3.1.3.1.	Âge .....	419
3.1.3.2.	Sexe.....	420
3.1.3.3.	Ancienneté dans l'entreprise .....	420
3.1.3.4.	Niveau de formation .....	421
3.1.3.5.	Statut .....	421
3.1.4.	Les « seniors » et les étapes réenclenchées au cours de leurs carrières objectives .....	422
3.2.1.1.	Âge .....	427
3.2.1.2.	Sexe.....	427
3.2.1.3.	Ancienneté dans l'entreprise .....	428
3.2.1.4.	Niveau de formation .....	428
3.2.1.5.	Statut .....	429
3.2.2.	Étape en cours.....	429
3.2.2.1.	Âge .....	429
3.2.2.2.	Sexe.....	430
3.2.2.3.	Ancienneté dans l'entreprise .....	431

3.2.2.4.	Niveau de formation .....	431
3.2.2.5.	Statut .....	432
3.2.3.	Nombre d'étapes Progression .....	432
3.2.3.1.	Âge .....	432
3.2.3.2.	Sexe.....	433
3.2.3.3.	Ancienneté dans l'entreprise .....	433
3.2.3.4.	Niveau de formation .....	434
3.2.3.5.	Statut .....	434
3.2.4.	Les « seniors » et les étapes réenclenchées au cours de leurs carrières subjectives .....	435
<b>Conclusion.....</b>		<b>443</b>
1.	Apports théoriques : La structuration des cycles de carrière objectifs et subjectifs .....	445
1.1.	1 <sup>er</sup> apport : incident critique de carrière .....	447
1.2.	2 <sup>e</sup> apport : structurations des cycles de carrière objectifs et subjectifs. ....	452
1.3.	3 <sup>e</sup> apport : dépasser le sentiment de fin de vie professionnelle.....	460
2.	Apports managériaux.....	464
2.1.	Réponse à une obligation légale .....	464
2.2.	Construction d'un outil : conduite de l'entretien de seconde partie de carrière .....	466
2.3.	Changement de la représentation des seniors .....	469
3.	Perspectives de recherches .....	471
3.1.	Mener une étude multi-cas à partir de la méthodologie élaborée.....	472
3.2.	Ancres de carrière .....	473
3.3.	Modèles de carrière (Cadin, 2003).....	473





## TABLE DES ILLUSTRATIONS

### Tableaux

Tableau 1 : Textes législatifs français en réaction à la décision de la CE. ....	20
Tableau 2 – Traduit et adapté d’Arthur et al (1989), p. 10.....	30
Tableau 3 : Les quatre types de plafonnés, adapté de Cerdin et al. (2003). ....	35
Tableau 4 : Typologies des besoins humains (Maslow, 1962 ; Mc Clelland, 1961).....	41
Tableau 5 : l’évolution du contrat psychologique (Guerrero et al., 2004). ....	47
Tableau 6 : Typologie dynamique – classification des interactions entre les différents types de carrière .....	52
Tableau 7 - Comparaison des modèles de carrière .....	56
Tableau 8 : Comparaison des principes et des fondements entre carrières traditionnelles et carrières nomades (Guerrero 2001).....	58
Tableau 9 : Typologie des carrières nomades (Cadin et al., 2003) adapté de Cadin et al. (2000), p. 101-109. ....	60
Tableau 10 : Définitions et articulation des principaux concepts du chapitre 1 de la revue de littérature .....	67
Tableau 11 : Étapes de base de carrière (Schein, 1971, p. 416). ....	73
Tableau 12 : Les quatre étapes de carrière de Dalton et Al, 1977, p. 23.....	75
Tableau 13 : Les étapes de carrière de Schein (1978, p. 40).....	76
Tableau 14 : Les étapes de carrière de Dalton et Thomson (1986, 1989 p. 97). ....	80
Tableau 15 : Classification des types de transitions de carrière, adaptée de Louis (1980) et de Roques (2004)...	83
Tableau 16 : « Cycle et recyclage des tâches développementales au cours d’une vie », traduit de Super (1996, p. 136), adapté de Super et Thomson (1981). ....	84
Tableau 17 : Caractéristiques de la carrière protéenne et traditionnelle (traduit de Hall, 1976, p. 202 ; Hall et Goodale, 1986 p. 386).....	92
Tableau 18 : « la carrière protéenne du xxi <sup>e</sup> siècle », adapté de Hall (1996b, p. 9) .....	95

Tableau 19 : Définitions et articulations des principaux concepts du chapitre 2 de la revue de littérature .....	106
Tableau 20 : Trois phases adultes de la théorie du développement de l'adulte d'Erikson (1950, 1982), adapté de Marbot (2001) et Bee et Boyd (2003). .....	112
Tableau 21 : Typologie des « quinquas », adaptée de Guerin (2002). .....	114
Tableau 22 : Relation entre âge et travail, adapté de Faurie et al. 2008 .....	118
Tableau 23 : Typologie des activités de gestion des carrières, adaptée de Guerin et Wils (1992). .....	123
Tableau 24 : Analyse monographique des accords d'entreprises liés aux seniors .....	128
Tableau 25 : Proposition de typologie des modes de gestion des seniors (Bellini et al., 2006). .....	131
Tableau 26 : Déterminants du sentiment de fin de vie professionnelle construit à partir des travaux de Marbot (2004, p. 296) .....	136
Tableau 27 : Définitions et articulations des principaux concepts du chapitre 3 de la revue de littérature .....	143
Tableau 28 – Synthèse des caractéristiques de cycles étudiées .....	163
Tableau 29 : Les étapes de carrière d'un cycle objectif et subjectif .....	170
Tableau 30 : Les caractéristiques d'un cycle identifiées au cours de la revue de littérature .....	177
Tableau 31 - Top 3 monde des groupes de transport et de logistique (hors compagnies ferroviaires, maritimes et aériennes – revue logistique, 2008.) .....	188
Tableau 32 : les étapes de construction de Worldwide International .....	194
Tableau 33 : Caractéristiques de Worldwide Express, Danzas et Ducros .....	195
Tableau 34 – Présentation des 50 répondants .....	243
Tableau 35 – Données secondaires recueillies .....	246
Tableau 36 : Dictionnaire thématique de codage premier niveau « structuration des cycles objectifs et subjectifs » .....	262
Tableau 37 : Dictionnaire thématique de codage premier niveau « Incidents critiques de carrière » (ICC) .....	264
Tableau 38 : Dictionnaire thématique de codage second niveau « Type de carrière suivie et synchronisation des cycles de carrière objectifs et subjectifs » .....	266

Tableau 39 : Les fondements de la validité externe de la recherche qualitative (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 47). .....	271
Tableau 40 : Effets des incidents critiques individuels et organisationnels sur la carrière.....	299
Tableau 41 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif E.....	308
Tableau 42 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EP.....	310
Tableau 43 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EM .....	313
Tableau 44 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPM .....	315
Tableau 45 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EMP .....	319
Tableau 46 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPD.....	321
Tableau 47 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPMD .....	323
Tableau 48 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EMPD .....	325
Tableau 49 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif sans étape récursive .....	327
Tableau 50 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPMDP .....	330
Tableau 51 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPDMP .....	332
Tableau 52 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPDPM .....	334
Tableau 53 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EPMDM....	336
Tableau 54 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EMPDM....	338
Tableau 55 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif EMPMDP .	340
Tableau 56 : Description des étapes du cycle de carrière objectif avec récursivité des étapes .....	342
Tableau 57 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif cours dans un cycle objectif plus long 1 .....	344
Tableau 58 : Expressions descriptives et description des étapes dans un cycle de carrière objectif cours dans un cycle de carrière objectif plus long 2 .....	346
Tableau 59 : Suspension des cycles de carrière objectifs.....	348

Tableau 60 : Suspension des étapes de carrière au cours d'un cycle de carrière objectif.....	349
Tableau 61 : Étapes de carrière d'un cycle de carrière objectif.....	368
Tableau 62 : Structuration du cycle de carrière objectif.....	370
Tableau 63 : Structuration de la carrière objective.....	370
Tableau 64 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif E.....	371
Tableau 65 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif EP.....	373
Tableau 66 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif EPM.....	376
Tableau 67 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif EPD.....	380
Tableau 68 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif EPMD.....	382
Tableau 69 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif EPDP.....	385
Tableau 70 : Expressions descriptives des étapes dans un cycle de carrière subjectif.....	389
Tableau 71 : Suspension de la succession des cycles de carrière subjectifs.....	391
Tableau 72 : Suspension des étapes de carrière au cours d'un cycle de carrière subjectif.....	391
Tableau 73 : Étapes de carrière du cycle de carrière subjectif.....	401
Tableau 74 : Structuration du cycle de carrière de carrière subjectif.....	403
Tableau 75 : Structuration de la carrière subjective.....	404
Tableau 76 : Étape en cours M (CO) et P (CS).....	406
Tableau 77 : Étapes en cours M (CO) et D (CS).....	407
Tableau 78 : Étape en cours E (CO) et M (CS).....	408
Tableau 79 : Nombre de cycles de carrière objectifs selon l'âge de l'individu.....	412
Tableau 80 : Nombre de cycles de carrière objectifs selon le sexe de l'individu.....	413
Tableau 81 : Nombre de cycles de carrière objectifs selon l'ancienneté dans l'entreprise de l'individu.....	413
Tableau 82 : Nombre de cycles de carrière objectifs selon le niveau de formation de l'individu.....	414

Tableau 83 : Nombre de cycles de carrière objectifs selon le statut de l'individu .....	415
Tableau 84 : Étape en cours suivie par l'individu dans le cycle de carrière objectif.....	416
Tableau 85 : Étape en cours par l'individu dans le cycle de carrière objectif selon l'âge de l'individu .....	417
Tableau 86 : Étape en cours par l'individu dans le cycle de carrière objectif selon le sexe de l'individu .....	417
Tableau 87 : Étape en cours par l'individu dans le cycle de carrière objectif selon l'ancienneté dans l'entreprise de l'individu .....	418
Tableau 88 : Étape en cours par l'individu dans le cycle de carrière objectif selon le niveau de formation de l'individu.....	418
Tableau 89 : Étape en cours suivie par l'individu dans le cycle de carrière objectif selon le statut de l'individu	419
Tableau 90 : Nombre d'étapes Progression par individu dans le cycle de carrière objectif.....	419
Tableau 91 : Nombre d'étapes Progression par individu dans le cycle de carrière objectif selon l'âge.....	419
Tableau 92 : Nombre d'étapes Progression suivies dans le cycle de carrière objectif selon le sexe de l'individu .....	420
Tableau 93 : Nombre d'étapes Progression suivies par l'individu dans le cycle de carrière objectif selon l'ancienneté dans l'entreprise.....	421
Tableau 94 : Nombre d'étapes progression par individu dans le cycle de carrière objectif selon le niveau de formation.....	421
Tableau 95 : Nombre d'étapes Progression suivies par individu dans le cycle de carrière objectif selon le statut .....	422
Tableau 96 : Étapes réenclenchées par les individus aux âges « seniors ».....	423
Tableau 97 : Nombre d'individus ayant suivi un cycle de carrière subjectif au cours de leur vie professionnelle .....	424
Tableau 98 : Nombre d'individus ayant suivi un cycle de carrière subjectif au cours de leur vie professionnelle selon l'âge .....	424
Tableau 99: Nombre d'individus ayant suivi un cycle de carrière subjectif au cours de leur vie professionnelle selon le sexe .....	425
Tableau 100 : Nombre d'individus ayant suivi un cycle de carrière subjectif au cours de leur vie professionnelle selon l'ancienneté dans l'entreprise .....	425

Tableau 101 : Nombre d'individus ayant suivi un cycle de carrière subjectif au cours de leur vie professionnelle selon le niveau de formation .....	426
Tableau 102 : Nombre d'individus ayant suivi un cycle de carrière subjectif au cours de leur vie professionnelle selon le statut de l'individu .....	426
Tableau 103 : Nombre de cycles de carrière subjectifs par individu.....	427
Tableau 104 : Nombre de cycles de carrière subjectifs par individu selon l'âge .....	427
Tableau 105 : Nombre de cycles de carrière subjectifs par individu selon le sexe .....	428
Tableau 106 : Nombre de cycles de carrière subjectifs par individu selon l'ancienneté dans l'entreprise.....	428
Tableau 107 : Nombre de cycles de carrière subjectifs par individu selon le niveau de formation .....	428
Tableau 108 : Nombre de cycles de carrière subjectifs par individu selon le statut.....	429
Tableau 109 : Étape en cours suivie par l'individu dans le cycle de carrière subjectif.....	429
Tableau 110 : Étape en cours de l'individu dans le cycle de carrière subjectif selon l'âge.....	430
Tableau 111 : Étape en cours de l'individu dans le cycle de carrière subjectif selon le sexe.....	431
Tableau 112 : Étape en cours de l'individu dans le cycle de carrière subjectif selon l'ancienneté dans l'entreprise .....	431
Tableau 113 : Étape en cours de l'individu dans le cycle de carrière subjectif selon le niveau de formation.....	431
Tableau 114 : Étape en cours de l'individu dans le cycle de carrière subjectif selon le statut de l'individu.....	432
Tableau 115 : Nombre d'étapes Progression réenclenchées par l'individu.....	432
Tableau 116 : Nombre d'étapes Progression réenclenchées par l'individu selon l'âge .....	433
Tableau 117 : Nombre d'étapes Progression réenclenchées par l'individu selon le sexe .....	433
Tableau 118 : Nombre d'étapes Progression réenclenchées par l'individu selon l'ancienneté dans l'entreprise	433
Tableau 119 : Nombre d'étapes Progression réenclenchées par l'individu selon le niveau de formation.....	434
Tableau 120 : Nombre d'étapes Progression réenclenchées par l'individu selon le statut .....	434
Tableau 121 : Étapes réenclenchées par les individus aux âges « seniors ».....	435

Tableau 122 : Synthèse des résultats « attributs et carrière suivis ».....	436
Tableau 123 : Effets des incidents critiques de carrière individuels et organisationnels sur la carrière issus de l'analyse de nos données.....	449
Tableau 124 : Étapes de carrière dans un cycle de carrière objectif et subjectif : Exploration (E), Progression (P), Maintenance (M), Déclin (D).....	454
Tableau 125 : Caractéristiques communes aux cycles de carrière objectifs et subjectifs.....	458
Tableau 126 : Caractéristiques propres à chacun des cycles de carrière objectifs et subjectifs .....	458
Tableau 127 : Structuration de la carrière objective et de la carrière subjective .....	459
Tableau 128 : Les quatre types de plafonnés, adapté de Cerdin et al. (2003) .....	460
Tableau 129 : Synthèse du plan d'action seniors .....	465
Tableau 130 : Thèmes abordés au cours de l'entretien de seconde partie de carrière (extrait du support d'entretien de seconde partie de carrière transmis au manager).....	467
Tableau 131 : Objectifs de la formation « conduite de l'entretien de seconde partie de carrière » (extrait de la trame pédagogique de la formation « conduite de l'entretien de seconde partie de carrière ») .....	468
Tableau 132 : Moyens pédagogiques et techniques de mise en œuvre de la formation « conduite de l'entretien de seconde partie de carrière ».....	468
Tableau 133 : Typologie des carrières nomades (Cadin et al., 2003) adaptée de Cadin et al. (2000, p. 101-109) .....	474

## Figures

Figure 1 : Transitions de carrière et cycle d'apprentissage (Hall et Chandler 2005, p. 44) .....	85
Figure 2 : Les étapes de carrière selon Hall (1986, p. 365), adapté de Hall (1976, p. 57). .....	88
Figure 3 : Les étapes de carrière réursive de Hall (1996b, p. 9).....	94
Figure 4 : Parcours de carrière « traditionnel », Hall et Goodale (1986, p. 368) .....	96
Figure 5 : Parcours de carrière « rêve américain ».....	97
Figure 6 : Parcours de carrière « pic rapide ».....	97
Figure 7 : Parcours de carrière « pic lent ».....	98



Figure 8 : Parcours de carrière « impasse ».....	99
Figure 9 : Parcours de carrière « multi voies ».....	100
Figure 10 : Parcours de carrière « hésitant ».....	101
Figure 11 : Parcours de carrière « avancement temporaire ».....	101
Figure 12 : Parcours de carrière « renouvellement à mi-carrière ».....	102
Figure 13 : Parcours de carrière « retraite progressive ».....	103
Figure 14 : Les représentations des seniors au travail de Duyck et Guerin (2006, p. 190).....	139
Figure 15 : Les représentations des seniors au travail de Duyck et Guerin (2009, p. 149).....	141
Figure 16 : Étapes de construction de Worldwide Express France.....	192
Figure 17 : Organigramme Worldwide Express Services.....	205
Figure 18 : Organigramme Direction des ressources humaines, Worldwide Express Service.....	206
Figure 19 : Organigramme Service Anticipation et Développement RH, Worldwide Express Service.....	207
Figure 20 : Différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories (Allard-Poesi, 2003, p. 263).....	259
Figure 21 : Cycle E.....	307
Figure 22 : EP.....	309
Figure 23 : cycle EM.....	311
Figure 23: Cycle EPM.....	314
Figure 24 : Cycle EMP.....	318
Figure 25 : Cycle EPD.....	320
Figure 26 : Cycle : EPMD.....	322
Figure 27 : Cycle EMPD.....	324
Figure 28 : Structuration du cycle de carrière objectif intégrant les nombres et ordres des étapes de carrière ...	326
Figure 29 : Cycle EPMDP.....	329

Figure 30 : Cycle EPDMP.....	331
Figure 31 : Cycle EPDPM.....	333
Figure 32 : Cycle EPMDM .....	335
Figure 33 : Cycle EMPDM .....	337
Figure 34 : Cycle EMPMDP .....	339
Figure 35 : Structuration du cycle de carrière objectif intégrant la récursivité des étapes de carrière .....	341
Figure 36 : Cycle de carrière objectif E à l'intérieur d'un cycle objectif plus long EPMDM .....	345
Figure 37 : Cycle de carrière objectif ED à l'intérieur d'un cycle de carrière objectif plus long EM.....	347
Figure 38 : cycle EMPD + cycle E.....	351
Figure 40 : Cycle EPM + cycle EPMDM .....	353
Figure 41 : cycle EP + cycle EPM .....	354
Figure 42 : Cycle EM + cycle EPM .....	355
Figure 43 : cycle EM + cycle EM .....	356
Figure 44 : cycle E + cycle EPM .....	357
Figure 45 : cycle EM + cycle E.....	358
Figure 46 : Cycle E + cycle E + cycle E + cycle EPMD.....	359
Figure 48 : cycle EP + cycle EP + cycle EP + cycle EP + cycle EM + cycle EP.....	361
Figure 49: Cycle EMPD + cycle E.....	362
Figure 50 : Cycle EM + cycle E.....	362
Figure 51 : cycle EP + cycle EP + cycle EP + cycle EP + cycle EM + cycle EP.....	363
Figure 52 : cycle EPM + cycle EPM.....	363
Figure 53 : cycle EPM + cycle EPMDM .....	364
Figure 54: cycle EP + cycle EPM .....	364

Figure 55 : cycle EM + cycle EPM .....	365
Figure 56: cycle EM + cycle EM .....	365
Figure 57: cycle E + cycle EPM .....	366
Figure 58 : cycle EM + cycle E + cycle EM + cycle EPM .....	366
Figure 59 : cycle E + cycle E + cycle E + cycle EPMD.....	367
Figure 60 : Cycle E .....	371
Figure 61 : cycle EP .....	372
Figure 62 : Cycle EPM.....	376
Figure 63 : Cycle EPD .....	379
Figure 64 : Cycle EPMD.....	382
Figure 65 : Cycle EPDP .....	385
Figure 66 : Cycle de carrière subjectif intégrant nombres, ordres et récursivités des étapes de carrière (2.2.1., 2.2.2.) .....	387
Figure 68 : cycle EP + cycle EP .....	394
Figure 69: cycle EP + cycle EPD .....	395
Figure 70 : cycle EPM + cycle EPM.....	396
Figure 71 : cycle EP+ cycle EP+cycle EPM+cycle EP+ cycle EP+cycle EP .....	397
Figure 72 : cycle E + cycle EP .....	398
Figure 73 : cycle EP + cycle EP .....	399
Figure 74 : cycle EP+ cycle EP+ cycle EPM + cycle EP + cycle EP + cycle EP .....	399
Figure 75 : cycle EPM + cycle EPM.....	400
Figure 76 : cycle EP + cycle EPM .....	400

## Schémas

Schéma 1 : Démarche générale de la recherche .....	24
Schéma 2 : Cône de carrière d'après Schein (1971, p. 404).....	50
Schéma 3 : Processus de succès psychologique de carrière (Hall, 1976, p. 126 ; Hall et Goodale, 1986, p. 363) 91	
Schéma 4 : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines.....	122
Schéma 5 : L'articulation d'objets empiriques, théoriques ou méthodologiques avec l'objet de recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 2007, p. 39).....	151
Schéma 6 : Le rôle de la carrière dans le processus de structuration (Barley 1989, p. 54) .....	176
Schéma 7 : Apports des acteurs à la réussite de l'intervention .....	213
Schéma 8 : Les étapes suivies au cours d'une analyse de contenu (adapté de Bardin, 2007, p. 133). .....	257
Schéma 9 : Incidents critiques de carrière (ICC) enclenchant une étape Exploration.....	283
Schéma 10 : Incidents critiques de carrière enclenchant une étape Progression .....	287
Schéma 11 : Incidents critiques de carrière enclenchant une étape Déclin .....	291
Schéma 12 : Incidents critiques de carrière ré-enclenchant une étape Exploration.....	295
Schéma 13 : Incidents critiques de carrière permettant de réenclencher une nouvelle étape Progression .....	298
Schéma 14 : Synthèse - Incidents critiques de carrière (ICC) « positifs » enclenchant une nouvelle « partie » de carrière .....	301
Schéma 15 : Synthèse – Incidents critiques de carrière « positifs » enclenchant une nouvelle « partie » de carrière, issue de l'analyse de nos données. ....	451
Schéma 16 : synthèse de la partie 1.....	464
Schéma 17 : Apports managériaux de notre recherche : 3 niveaux.....	471



## ANNEXE

### TABLE DES MATIERES

<b>PARTIE 1 - CYCLE DE CARRIERE OBJECTIF .....</b>	<b>515</b>
<b>1.1. Nombre d'étapes d'un cycle de carrière objectif.....</b>	<b>517</b>
1.1.1. Un cycle de carrière objectif est composé d'une seule étape.....	517
1.1.2. Un cycle de carrière objectif est composé de deux étapes.....	519
1.1.3. Un cycle de carrière objectif est composé de trois étapes.....	526
1.1.4. Un cycle de carrière objectif est composé de 4 étapes.....	539
<b>1.2. Récursivité des étapes au cours d'un cycle de carrière objectif.....</b>	<b>541</b>
<b>1.3. Récursivité des cycles de carrière objectifs .....</b>	<b>549</b>
1.3.1. Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière objectifs.....	549
1.3.2. Une vie professionnelle peut être composée de quatre cycles de carrière objectifs.....	558
1.3.3. Une vie professionnelle peut être composée de six cycles de carrière objectifs.....	560
<b>PARTIE 2 - CYCLE DE CARRIERE SUBJECTIF .....</b>	<b>563</b>
<b>2.1. Nombre d'étapes d'un cycle de carrière subjectif .....</b>	<b>565</b>
2.1.1. Un cycle de carrière subjectif est composé d'une étape .....	565
2.1.2. Un cycle de carrière subjectif est composé deux étapes .....	565
2.1.3. Un cycle de carrière subjectif est composé de trois étapes.....	571
2.1.4. Un cycle de carrière subjectif est composé de 4 étapes .....	578
<b>2.2. Récursivité des étapes de carrière du cycle de carrière subjectif .....</b>	<b>580</b>
<b>2.3. Récursivité des cycles de carrière subjectifs.....</b>	<b>583</b>
2.3.1. Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière subjectifs .....	583
2.3.2. Une vie professionnelle peut être composée de six cycles de carrière subjectifs .....	588



---

# PARTIE 1 - CYCLE DE CARRIERE OBJECTIF

---





## 1.1. Nombre d'étapes d'un cycle de carrière objectif

### 1.1.1. Un cycle de carrière objectif est composé d'une seule étape

- EXPLORATION

	EXPLORATION
Jules F. 50 ans  Conducteur véhicule 19T	2 ans  <b>Je cherchais la sécurité. Je suis devenu fonctionnaire à la maison d'arrêt de Fresnes, j'étais donc fonctionnaire 2 ans, j'ai réussi le concours, mais ça me gavait de travailler là-dedans, donc j'ai démissionné, je suis parti.</b>
Roger L. 51ans  Responsable administratif	2 ans  <b>Après l'école, j'ai démarré chez un négociant en vin, j'ai appris tout le métier depuis le choix des vins, mettre en bouteille, voir les clients, ... j'y suis resté deux ans. J'ai quitté ce travail parce que je m'ennuyais.</b>
Eric L. 56 ans  Chef de secteur	2 ans  <b>j'ai commencé à travailler dans une compagnie d'assurances, à gérer les retraites, tu vois avec un bac philo ça part déjà dans le bon sens, c'était du n'importe quoi, moi je voulais être embauché comme rédacteur, mais le gars m'a mis comme calculateur, à liquider les retraites, il y a eu une erreur d'aiguillage, j'y suis resté 2-3 ans. là je suis resté quelques années, à ce moment là il y avait du boulot donc je ne m'inquiétais pas</b>
Eric L. 56 ans  Chef de secteur	Moins d'un an  après j'ai travaillé comme chauffeur de taxi à mon compte, mais <b>je n'ai pas aimé donc j'ai arrêté assez vite</b>
Eric L. 56 ans	Moins d'un an  après j'ai travaillé dans une maison de disque, comme producteur, ça c'était indépendant. <b>Là ça n'a pas marché, donc j'ai arrêté</b>

Chef de secteur	
Thierry M. 46 ans	2 ans
Responsable informatique	j'ai travaillé en finance et en comptabilité dans des entreprises, ... non une seule, après j'ai ouvert la mienne... j'avais un poste de DAF dans une petite entreprise d'une dizaine de personnes, alors on faisait un peu de tout en fin de compte, il y avait un expert comptable derrière <b>j'étais DAF pendant 2 ans après il y a eu licenciement économique.</b>
Marina L. (cycle en cours) 47	4 ans
Gestionnaire de patrimoine	<b>Je suis arrivé chez WORLDWIDE</b> en Aout 2005, en tant que gestionnaire de patrimoine, et juste avant j'ai fait un master en ingénierie de patrimoine. je me suis dit c'est un domaine qui pourrait être intéressant, après oui, j'ai potassé, j'ai étudié, ... j'ai postulé chez WORLDWIDE... parce que ce qui m'intéressait au départ dans l'immobilier c'était le coté industriel... et voilà j'ai postulé chez WORLDWIDE... donc c'était impeccable. <b>depuis 2005 je suis sur le même poste...</b> J'avais bien marqué dans mes objectifs, que je souhaitais évoluer vers le poste de directeur de l'immobilier, aujourd'hui il y a mon patron, j'ai rien contre lui... je pense que c'est un peu bouché...
Pascale J. (cycle en cours) 48	4 ans
	<b>je suis donc entré chez WORLDWIDE</b> pour un cdd de 10 mois pour un remplacement congé maternité en 2005, j'étais à la CS... agent customer service... suite à cette fin de contrat, j'ai de nouveau cherché et en fait, un poste de nouveau à la cs s'est ouvert, on m'a demandé si j'étais intéressée, un cdi à mi temps, on était ... il y avait le forum de l'emploi, donc je n'étais effectivement pas toute seule, ... je me suis remise dans l'état d'une candidate lambda, la seule différence c'est que j'avais travaillé sur ce poste, il y avait un avantage certain parce qu'on me connaissait, j'étais pas une surprise, et je connaissais le travail... donc j'ai été prise, et je me suis très vite remise dedans, car le laps de temps n'était pas si long. Après c'est devenu un plein temps
Durée moyenne de l'étape	2, 25 ans

1.1.2. Un cycle de carrière objectif est composé de deux étapes

• EXPLORATION - PROGRESSION

	EXPLORATION	PROGRESSION
Patrice B. 54 ans  Chef de projet	2 ans et demi  et après c'est par connaissance d'ami, j'avais un ami que je fréquentais tous les week-ends, qui me disait je fais un super boulot, c'est du bagage accompagné... et si ça t'intéresse, ils recrutent, tu peux venir... et <b>c'est comme ça qu'en 79 ; j'ai débarqué à WORLDWIDE</b> , donc entre 1 an et demi et 2 ans à partir de la création en France, ... En 78, je suis rentré en tant qu'agent commercial, je devais m'occuper d'aller chercher les bagages, ce poste, <b>je suis resté un an et demi, 2 ans...</b> quand il y a eu l'ouverture du marché...	4 ans  <b>Il fallait développer l'aspect commercial et très vite, les clients n'attendaient que ça, donc après il fallait constituer un portefeuille commercial après je suis sorti de la route</b> , on était au bureau, parce que ça n'arrêtait pas de sonner parce que les clients nous demandaient des demandes d'enlèvement, on nous demandait d'ouvrir des comptes... c'est un peu le portefeuille de clients qui existent aujourd'hui qui a été enrichi par la suite... le portefeuille commercial s'est constitué donc derrière on a commencé à prendre des chauffeurs parce que moi et les autres, on avait d'autres choses à faire parce qu'il fallait gonfler ce portefeuille, mais il fallait quand même des gens pour aller chercher le business, <b>après il y a un enchaînement d'étapes liées au développement de l'entreprise...</b> on a commencé à envoyer de plus en plus de colis, et qu'est ce qui s'est passé ? il y a eu des réclamations parce qu'il y a des choses qui ne se passaient pas bien, et donc <b>il a fallu créer un service après vente, ce que j'ai fait, j'étais responsable du service après vente...</b> on s'est aperçu qu'il y avait besoin d'un service commande... on s'est dit que ça serait bien de centraliser les commandes, donc <b>on a créé le service réservation, je l'ai fait aussi</b> (rire), à chaque fois, on me l'a proposé, j'étais aussi demandeur, parce que je proposais ces projets et on me disait fais le... c'était une petite boîte... donc j'ai commencé à le faire... mais pas longtemps... le service réservation, c'était un pôle de télé conseillers qui prenaient les commandes des clients, ça, ça ne me suffisait pas, je n'avais pas envie de rester là-dessus
Michel D. 51 ans  Responsable sûreté	2 ans  <b>je suis rentré à WORLDWIDE en tant que démarcheur livreur</b> , à l'époque c'était avec son véhicule personnel, on était tous en costard cravate et on devait tous parler anglais, on était à la fois vraiment commercial, on était opérationnel, et on était chauffeur, comme je dis... tu arrivais au bureau le matin, tu ne savais pas si le soir tu étais à Londres, à New York ou à Sidney... tu étais aussi dans le courrier, il fallait que tu es toujours ton passeport sur toi, les rapports avec les clients étaient totalement différents en plus, on	4 ans  Après quelques temps, le transport concerné aussi les pièces détachées, <b>donc je suis rentré dans ce service qui était à développer</b> , et à l'époque pour savoir si tu pouvais envoyer une pièce détachée, il fallait appeler aux Etats-Unis, en Australie, donc fallait prendre en compte les décalages horaires, on avait aussi des télex à bande, il ne faut pas oublier non plus toute l'évolution technologique, qui a accompagné mon évolution au sein de WORLDWIDE, c'était encore un nouveau truc qui démarrait donc ça m'a plu... donc <b>ensuite j'ai évolué de simple employé export, je suis devenu superviseur export, puis je suis devenu</b>

	<p>était vraiment une entreprise pour eux qui était totalement nouvelle, c'était très intéressant parce que déjà les contacts humains étaient supers, mais attendus comme le messie par énormément de clients, avoir ses chèques de banque 24h après qu'ils aient quitté Londres ou New York, pour eux c'était fantastique, le cabinet d'avocat qui attendait des papiers très urgent, c'était à tel point fantastique, en plus moi j'avais la chance de faire une zone qui était assez chic, je faisais les champs Elysées, je faisais François I, Charles V etc.... alors entre les grands hôtels, les cabinets d'avocat, les hommes d'affaires, les banques, les banques d'affaires, des fois je doublais mon salaire, il n'y avait pas de soucis, en plus on avait des indemnités au niveau de la route qui étaient très sympa, ... ce qui fait que j'étais rentré pour un mois, j'avais plus d'essence pour mettre dans ma bagnole, j'avais une belle petite voiture à l'époque, et donc l'ambiance m'a plu et c'est vrai qu'on avait peut-être 22 ou 23 ans de moyenne d'âge à peine, et c'était très plaisant, le travail était très plaisant, donc j'ai fait ça 2 ans et demi... oui 2 ans sur la route,</p>	<p><b>superviseur import export en peu de temps.</b></p>
<p>Michel D. 51 ans</p>	<p>Moins d'un an</p>	<p>4 ans</p>
<p>Responsable sûreté</p>	<p>Juste après, il fallait ouvrir le service avec les relations avec les douanes, et là j'ai passé un de mes premiers diplômes avec WORLDWIDE, c'est celui de déclarant en douane. <b>On m'a proposé d'aller vers ce nouveau service. Je voulais découvrir autre chose.</b></p>	<p>donc je suis allé prendre des cours le weekend pour devenir déclarant, et de pouvoir aussi superviser le travail de nos sous-traitants, on avait à l'époque des transitaires qui faisaient les déclarations pour WORLDWIDE parce qu'on n'avait pas de service de douane intégré, donc <b>j'ai démarré le gateway, dans une surface de 20m2 avec une autre personne qui arrivait à 4-5h du matin</b>, maintenant tu as vu le gateway ce qu'il est devenu et tous les gateway en France, faut pas oublier qu'il n'y avait que Roissy, la deuxième station à ouvrir a été le havre c'était en 82 ou 83, je ne me souviens plus, donc <b>là on a monté le gateway, quand le gateway a pris un peu de taille, j'étais le patron du service import export du gateway, j'ai été ensuite world class account, j'ai eu ce truc là en plus de mes fonctions pour la France, ensuite j'ai été patron du gateway pendant 6 mois parce que mon patron était parti.</b></p>
<p>Michel D. 51 ans</p>	<p>Moins d'un an</p>	<p>4 ans</p>
<p>Responsable sûreté</p>	<p><b>On est venu me dire que l'on allait développer le marché français par l'intermédiaire d'agents 2D, donc là j'ai rejoint le service développement</b>, et donc je m'occupais de former les opérateurs agréés parce qu'à chaque fois qu'il y avait un démarrage c'est moi qui allais là-bas une ou deux semaines</p>	<p>et je formais l'intégralité des sous-traitants à nos méthodes, ce n'était pas un sous-traitant mais un agent qui se présentait à WORLDWIDE comme un franchisé, ensuite <b>je suis devenu responsable parce que tout le monde était parti donc j'ai géré jusqu'à 22 sous-traitants avec 3 millions d'euros de chiffre d'affaires ce qui était énorme à l'époque.</b></p>

<p>Michel D. 51 ans</p> <p>Responsable sûreté</p>	<p>Moins d'un an</p>	<p>2 ans et demi</p>
	<p><b>et après on est venu me chercher, parce qu'il se créait un nouveau service encore qui était au niveau des key account et des managers account, il n'y avait qu'un suivi pro actif export, et moi on m'a demandé de le faire pour l'import, donc j'étais chargé de suivre les 10-15 plus gros clients de France</b></p>	<p>et il s'avérait qu'il y avait là dedans des clients suédois de marques automobiles,... et <b>j'ai vécu 2 ans et demi en suède</b>, ça a été un avantage parce que j'ai été invité par le patron de Saab, on a d'excellentes relations, on a eu de gros contrats, alors il y avait un suivi pro actif, c'était très vif et très prenant, surtout avec des clients comme siemens, <b>j'ai évolué vers le poste de manager import</b></p>
<p>Michel D. (cycle en cours) 51 ans</p> <p>Responsable sûreté</p>	<p>2 ans</p>	<p>1 an (en cours)</p>
	<p><b>et c'est là qu'on est venu me chercher pour devenir conseiller à la sécurité</b>, à condition que je passe le diplôme, c'était en 2006, j'avais 48 ans, après j'ai passé différents trucs, des formations de formateurs, j'allais souvent en Belgique pour me former sur des outils informatiques, ...</p>	<p>et là nouveau challenge, nouveau métier, un vrai métier, un métier d'expert, d'un bon niveau, donc j'ai travaillé en tant que conseiller à la sécurité pendant 2 ans seul, après la réorganisation on a été 4, <b>mais on nous a donné une nouvelle casquette et là j'ai eu un petit stage avec la cram, pour aussi être capable de faire des évaluations des risques professionnels, c'est-à-dire des audits des sites pour voir le danger</b> ... donc nouveau challenge, nouveau truc, et là dans le poste à l'heure actuel, franchement, je m'éclate, techniquement, après <b>je suis aussi formateur, mes relais fuliata, c'est moi qui les forme, j'ai déjà formé tous les superviseurs en 2008, en plus de ça, j'ai toute la partie audit interne</b>, j'audite au niveau des marchandises dangereuses pour DD, <b>je suis aussi conseiller à la sécurité régionale</b>, ma région c'est nord, est, ile de France, j'ai la responsabilité de 35 sites où je dois vérifier les marchandises dangereuses mais aussi sur l'évaluation des risques professionnels, ... <b>je suis aussi le référent du réseau pour tout ce qui est incident, je suis déclaré auprès du préfet, je suis crisis manager, je suis en astreinte par rapport à ça</b>, c'est un titre qui rapporte rien mais bon c'est rare... pour DD, on est monté à 90% de respect de la réglementation, ce qui est doit être exceptionnel dans ce domaine...</p>
<p>Jean Christian L. (cycle en cours) 48 ans</p> <p>Responsable développement vente</p>	<p>Moins d'un an</p>	<p>18 ans (en cours)</p>
	<p>Après mes études, j'ai postulé chez WORLDWIDE, la structure internationale m'a plu, je parlais anglais. Je me suis dit je pourrais évoluer, <b>je suis rentré en tant que télévendeur</b></p>	<p>ça a bien fonctionné... j'étais surqualifié, <b>dès que le poste de superviseur s'est ouvert, elle me l'a proposé</b> et en fait au bout de 6 mois, je suis devenu superviseur, ... et en 95, on a connu une grosse restructuration... qui avait pour but de régionaliser... mon poste était rattaché à Lyon, je n'avais pas voulu suivre, donc <b>on m'a proposé un poste, le poste d'attaché commercial grand compte</b> dans le 8ème arrondissement, c'était super intéressant, déjà car dimension grand compte, beaucoup de sièges sociaux dans le 8ème, un gros porte feuille, en plus à coté de chez moi... ma responsable a quitté l'entreprise... donc j'étais major 4 ans, j'ai beaucoup développé le secteur du luxe... <b>au bout de 4 ans, la personne qui était responsable du secteur luxe pharma m'a dit, que l'on recherche des business développer dans la pharma, au niveau mondial</b>... j'ai pas mal hésité, car je me plaisais beaucoup dans le luxe... on a passé l'entretien et la formation scientifique m'a servi là... <b>il y a un autre poste qui s'est ouvert, KAM luxe pharma, donc j'ai pu mettre à profit mes compétences</b> jusqu'en 2007, après j'ai encore changé, ... <b>mon ancienne responsable a ouvert un poste au DSC, sur le marché du « B to C » pour développer les zones de relais et c'est ce que je</b></p>

		fais depuis 2 ans...Les postes les plus importants ce sont les deux derniers, il y a eu une progression de carrière...
Moyenne des durées des étapes	1,5 an	3 ans

- EXPLORATION - MAINTENANCE

	EXPLORATION	MAINTENANCE
Brigitte H. 47 Key account manager	Moins d'un an	6 ans
	<b>Après mes études, j'ai décidé de travailler dans la fonction publique.</b> mon premier job était dans une mairie, j'étais fonctionnaire, j'étais là l'assistante du maire, j'ai fait de l'assistanat.	<b>Je m'ennuyais à mourir, je suis quand même resté 6 ans, ...</b> mais je m'ennuyais à mourir
Catherine L. 53 ans Sous chef de camionnage	Moins d'un an	10 ans
	Je n'ai pas de diplôme, je n'aimais pas l'école. <b>En sortant de l'école j'ai tout de suite travaillé, j'ai trouvé du travail dans le commerce.</b>	<b>Je suis resté dans la vente dans le prêt-à-porter pendant une dizaine d'année. J'en ai eu marre.</b>
Laurant L. 45 ans Superviseur national dispatch	Moins d'un an	5 ans
	<b>Après l'école, j'ai décidé de travailler au cabinet du maire,</b> où je faisais tout ce qui était service courrier, élection, un peu de tout, je travaillais aussi pour l'état-civil enfin je faisais pas mal de choses	<b>donc là je me suis bien ennuyé, bien fait chier, pour ne pas dire autre chose. oui et pendant cinq ans, oui j'ai su tenir cinq ans.</b> Oui j'étais un bon fonctionnaire ! Et puis au bout de cinq ans j'en avais marre, je passais quatre à cinq heures dans un bureau a rien à faire, à ne rien apprendre, juste, à lire le journal.
Nabil M.	Moins d'un an	8 ans

50 ans Employé spécialisé	Je vivais en Algérie jusqu'en 1990. Auparavant, en Algérie, j'étais au service RH de la PTT au service Paie, je n'ai pas eu de diplôme, j'ai été formé sur le tas, <b>j'avais le niveau bac, et j'ai commencé à travailler là-dedans.</b>	Après je suis arrivé en France, mais <b>je suis resté 8 ans toujours sur ce même poste car je n'avais pas le choix, je devais travailler.</b>
Maurice A. 49 ans Agent de quai	Moins d'un an <b>Je vivais à Madagascar, là bas je faisais de la pêche...</b>	10 ans Tu sais, <b>j'ai fait ça pendant pas mal d'années, tranquillement, j'aimais bien, et ensuite je suis venu en France pour mes enfants.</b>
Michel D. 51 ans Responsable sûreté	Moins d'un an <b>mon chef part vers le service linehaul, il me demande de le suivre, c'est un nouveau challenge,</b> puisque là on allait vers la mise en place opérationnelle de toutes les tournées, avions et routiers, toujours à l'international, toutes les langues, l'anglais, l'allemand etc.... et là aussi, nouveau service, nouveau défi et là j'y suis resté assez longtemps	5 ans <b>J'y suis resté longtemps sans vraiment évoluer en hiérarchie mais c'est vrai que c'est un boulot au quotidien</b> tu ne savais pas ce qui allait se passer, très prenant ce qui faisait qu'à la fin je commençais à fatiguer aussi
Pascale J. 48 ans Commercial air	Moins d'un an <b>J'ai fait dans l'artistique.</b> Au départ, j'ai un bac+3, j'ai eu mon bac en 79, j'avais 18 ans... j'ai fait 3 années sur mon domaine qui était la danse, car je voulais être professeur de danse, je voulais passer un brevet d'état	12 ans <b>de 1989 à 2001, j'ai été professeur de fitness. C'était un choix de me réorienter complètement, parce que j'étais arrivé à saturation du fitness,</b> je n'avais aucune envie de refaire la même chose ailleurs... faut quand même être lucide, c'est un métier physique, c'est très fatiguant... c'est pas pour rien que les danseuses sont à la retraite à 40 ans... donc voilà je me suis dit, il faut que je fasse autre chose, mais cet autre chose était complètement flou
Thierry M. 46 ans Responsable informatique	Moins d'un an <b>j'étais responsable d'une cafétéria,</b> j'en avais marre de travailler la nuit, le weekend, et quand les gens se reposaient, ... donc j'ai arrêté, je suis retourné à l'université; la cafétéria, il y avait 35 salariés avec des équipes de 8 ou 9 à chaque fois, donc j'ouvrais le matin et je fermais le soir,	8 ans <b>j'ai travaillé dans la restauration, 8 ou 9 ans quand même,</b>
Thierry M. 46 ans Responsable informatique	Moins d'un an après <b>j'ai ouvert ma propre entreprise de ferronnerie, donc ça a encore rien à voir, tout ce que je fais,</b> j'ai appris sur le tas, donc j'ai appris la ferronnerie, et j'ai fait ça pendant 5 ans, voilà, je faisais beaucoup de choses pour les architectes d'intérieur, des outils de décoration, ce que je faisais le plus, c'était des canapés, des tables basses, ... je ne faisais pas de portail ou très peu...	5 ans et puis, après j'ai fermé parce que j'ai ouvert cette entreprise sans argent avec un découvert, <b>j'ai tenu 5 ans, mais le temps que je me fasse ma clientèle, il était trop tard, j'avais trop de dettes, donc j'ai du fermer après 5 ans</b>



Maurice A. (cycle en cours) 49 ans	Moins d'un an	6 ans
Agent de quai	<b>ensuite je suis venu en France pour mes enfants. J'ai trouvé un poste en tant qu'agent de quai</b> , je porte des cartons. J'ai trouvé tout de suite à WORLDWIDE.	<b>Non, je n'ai jamais souhaité bouger, je suis bien sur mon poste, je fais mon travail et je rentre chez moi.</b> Dans quelques années, je retourne au pays...
Andre D. (cycle en cours) 47 ans	1 an	9 ans (en cours)
Agent de quai	<b>J'ai toujours été agent de quai</b> à WORLDWIDE. Avant, j'étais agent de quai dans une autre société, l'usine a fermé, et encore avant j'étais en intérim toujours en tant que manutentionnaire.	<b>Cela fait 9 ans que je suis sur le poste, je n'ai pas souhaité évoluer, ça se passe bien, je ne souhaite pas monter, je préfère rester</b> , j'aime bien l'ambiance, mon poste je l'aime bien, Je n'ai pas envie de monter, je porte des cartons...Je vais encore travailler quelques années sur ce poste et je repars au pays.
Yves C. (cycle en cours) 54 ans	Moins d'un an	29 ans (en cours)
Conducteur véhicule 19T	c'était une période où on trouvait assez facilement du boulot... <b>j'ai commencé à bosser chez un transporteur</b> , puis j'ai commencé chez Danzas sur un poste de chauffeur.	<b>Depuis ce temps, je suis là... chauffeur, petit chauffeur, je dirais, dans le sens où je suis aussi porteur.</b> j'ai vraiment fait un métier qui me plaisait. Cela m'a apporté énormément de choses, malgré que ce n'était pas un métier que j'avais choisi, c'est un métier qui me plaisait... métier fatiguant, mais enrichissant avec des contacts du point de vue humain. Maintenant, je suis proche de la fin, j'arrête l'année prochaine. Pour les chauffeurs, il y a le CFA, je vais le prendre, je suis usé. J'attends avec impatience d'arrêter, j'ai de nombreux problèmes de santé.
Françoise D. (cycle en cours) 55 ans	Moins d'un an	30 ans (en cours)
Assistante de direction	moi <b>j'ai commencé à travailler pour le groupe en 1978</b> , donc je suis vraiment ancienne. de 1978 à 1990, j'ai travaillé à Paris au siège de la société en tant qu'assistante dans différents services	de 1978 à 1990, <b>j'ai travaillé à Paris au siège de la société en tant qu'assistante dans différents services.</b> en 1990, j'ai commencé à travailler en tant qu'assistante de direction avec un directeur maritime qui est maintenant DGF, j'ai travaillé chez DGF jusqu'en 2002 dans l'activité DGF donc en 1990 j'ai repris un poste d'assistante de direction qui était à l'époque un poste de secrétariat classique. de 2002 à 2004, j'ai pris un poste d'assistante dans un autre service, on me l'a demandé. fin 2004, à la restructuration, au moment de la disparition du siège, on m'a proposé ce poste à l'immobilier en tant qu'assistante du directeur de l'immobilier, donc j'ai accepté ce poste là, et j'y suis depuis janvier 2005...avec du recul, je me dis qu'en 2005, j'aurais du partir, je n'aurais pas du rester, je regrette, au moment du PSE, ... normalement, j'ai fait des erreurs dans ma vie, je n'ai jamais rien regretté, mais là je regrette... ça fait 4 ans...
Kathleen H. (cycle en cours) 45 ans	3 ans	24 ans (en cours)
Assistante service logistique	Education en Angleterre déjà, donc je suis anglaise, j'ai fait une formation de secrétaire bilingue, j'ai eu beaucoup de chance en 1982, <b>j'ai commencé à travailler à temps plein, déjà à l'époque, on nous informait bien sur le fait que c'était dur de trouver du boulot, donc j'ai pas pu travailler en bilingue tout de suite</b> , mais j'ai été secrétaire dans une entreprise en Angleterre, ... j'ai fait 14	Ensuite je suis revenu en France et j'ai trouvé du boulot à OusséFrance, toujours en tant que secrétaire bilingue, au niveau direction. début 1990, j'ai travaillé chez WORLDWIDE, ... au début, <b>j'étais assistante de direction commerciale et marketing</b> , le directeur a été remercié, et on m'a laissé, déjà à l'époque, attendre de voir si j'allais rester ou non, je suis restée sans patron, ensuite j'ai intégré un peu l'administration des ventes et ensuite j'ai intégré le département grand compte, qui était tout petit à l'époque, un de mes anciens responsables qui

	mois en Angleterre... après je suis parti au moyen orient, ma famille y travaillant déjà, je suis parti m'installer et j'ai travaillé 3 ans au Koweït, utilisant en fin la partie français de mon secrétariat bilingue, j'ai commencé à travaillé pour une société française, j'ai commencé chez eux de 1983 à jusqu'en 1986	avait été chez les KAM, a crée un nouveau service qui était à l'époque support réseau, j'étais donc l'assistante du responsable support qui a évolué ce service là en logistique et support réseau, donc toujours assistante, et ensuite ça a été que logistique, toujours assistante, quand la logistique express a commencé à faiblir, c'était là, début des années 2000, quand la Deutsch Post est venu et qu'ils ont commencé à intégrer d'autres société. lorsque Rexel est venu, ils ont commencé à réduire le service logistique, j'ai eu la chance encore une fois, de trouvé une personne avec qui j'avais bossé. je travaille pour des responsables régionaux ou mondiaux, au sein d'une industrie, et j'ai 7 responsables à travers l'Europe, <b>c'est toujours dans le domaine de l'assistanat, ce n'est pas du secrétariat pure.</b> Et là, depuis 6 ans que je suis sur le même poste, je n'ai jamais regardé le forum de l'emploi. à court terme, je veux rester sur mon poste, au moins plus de 3 ans encore.
Marie C. (cycle en cours) 47 ans	Moins d'un an	28 ans (en cours)
Assistante de direction	Moi, au départ, j'ai un BTS d'assistante de direction bilingue et une maîtrise d'espagnol, <b>j'ai commencé à travailler assez tôt parce que j'avais 20 ans et j'ai fait ma maîtrise en travaillant... J'ai commencé rapidement parce que j'étais dans un milieu où il fallait que je travaille</b> , ce n'est pas forcément ce qui m'intéressait, l'assistanat... ça m'a permis de travailler... j'ai eu ma maîtrise ... j'ai aussi le bac espagnol, j'ai ma famille qui est espagnole... j'ai fait ça au CNED, à Paris 10... je suis rentré chez General Motors, il y a 28 ans en tant qu'assistante.	j'étais considérée comme travailleuse, j'ai eu une opportunité chez Opel, c'était une activité de prestige, donc j'ai travaillé chez les expatriés... là j'ai fait mon chemin, <b>j'étais toujours dans l'assistanat. après j'ai changé aussi pas mal de fois de postes.</b> J'ai vu que l'assistante de la PDG de Delphi France partait, il y avait beaucoup de postulantes, donc, voilà, j'ai eu ce poste, en 2001. après j'ai été licenciée, il y a eu un grand plan, ... en 2008... PSE... après j'ai cherché du travail. je suis resté dans l'assistanat, parce que je sais faire ça, et je ne voulais pas retourner dans les études. Ça va faire un an que je suis ici, je suis ravie d'avoir retrouvé... par moi-même.
Patricia L. (cycle en cours) 53 ans	Moins d'un an	30 ans (en cours)
Assistante de direction	<b>Après mes études, j'ai postulé dans le secrétariat, enfin l'assistanat. J'ai commencé à travaillé</b> , j'ai beaucoup appris au fur et à mesure.	Alors, donc je suis rentré en 1988, cela fait déjà 21 ans. J'ai, tout d'abord, été ... on appelait ça, secrétaire commerciale à l'époque. Ensuite, je suis partie travailler en agence. A cette époque, on était, ce qu'on appelait, en régionalisation, c'est-à-dire, les agences étaient en quelque sorte des centres de profits. Tu avais, donc, un directeur d'agence, et puis... donc à ce moment là, l'assistante, enfin la personne, l'assistante s'occupait de l'assistanat du directeur d'agence, de l'assistanat des commerciaux, et accessoirement, remplaçait l'assistante opérationnelle. Un poste qui s'est libéré, c'était pour travailler ici, mais pour travailler avec un directeur région qui lui était rattaché à une région PACA. ça a duré un an et demi, après comme toujours, il y avait des bouleversements chez ex-white, donc moi je suis une ex white alors je ne sais pas si tu l'as su parce qu'il y a des ex white, des ex danzas, des ex ducrocq... il y avait toujours des bouleversements, toujours des changements. <b>Je suis toujours restée dans l'assistanat.</b>
Rachida B. (cycle en cours) 58 ans	Moins d'un an	38 ans (en cours)
	<b>J'ai commencé chez Goderand</b> , c'était une société de transport à l'époque, j'étais au service maritime, je m'occupais de tout ce qui	Je suis rentrée en 1971 jusqu'en 1976. Ensuite j'ai été licenciée pour raisons économique, <b>j'ai trouvé un autre poste chez AEG Electronicm toujours sur le même poste. je faisais un</b>

Gestionnaire fichier client	était la gestion des bordereaux des acheminements d'un port à un autre. Je faisais de l'assistanat classique	<b>travail d'assistance</b> , ça a duré de 1977 à 1984. j'ai été licenciée toujours en licenciement économique. J'ai gardé 2 ans et demi ma fille ensuite j'ai trouvé une place en 1989 chez Fédéral Express où je ne faisais que de la facturation, de 1989 à 1995. J'étais en CDD ils ne m'ont pas gardé, j'ai commencé en 1997 ici, je m'occupais des bordereaux pendant un an, ensuite j'ai postulé pour l'administration des ventes où j'ai été prise et j'y suis restée.
Patricia D. (cycle en cours) 47 ans	Moins d'un an	30 ans (en cours)
Assistante de direction	<b>Quand je suis sorti de mes études... ma priorité c'était de trouver du travail...</b> j'ai essayé de rechercher dans mon domaine avec mon bac f8, qui est du secrétariat médical, en tant que sage femme etc.... <b>j'ai tout de suite cherché dans le secrétariat, j'ai envoyé pas mal de CV, et j'ai fait du porte à porte...</b>	là j'ai fait 4 ans... J'ai commencé en 79... dans une agence à Paris, en tant que secrétaire polyvalente facturation, j'accueillais les clients... c'était de l'administratif... après j'ai été encore racheté via Ducros et la Deutsch post...en fait j'étais secrétaire de direction. En 2008, on était WORLDWIDE express... après on est devenu WORLDWIDE international express... <b>mais j'ai le même poste...Moi j'aime bien WORLDWIDE en tant qu'assistante de direction, je me vois terminer ma carrière ici...</b>
Durée moyenne des étapes	Moins d'un an	7, 5 ans

### 1.1.3. Un cycle de carrière objectif est composé de trois étapes

- EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE

	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE
Thierry L.	2 ans	4 ans	6 ans

48 ans Superviseur administratif	<b>Je suis entré dans la société ARPIN</b> en 80 dans laquelle j'ai fait divers postes, divers postes comptables.	<b>Je suis passé assez rapidement responsable comptable</b> malgré mon jeune âge, comptable clients, comptable fournisseurs. <b>Au départ je suis entré en tant qu'aide comptable, comptable... ce parcours là a duré 4 ans... Devos, qui était en pleine construction a recruté mon patron. J'ai fait un appel du pied, il était intéressé, il m'a fait venir à Devos</b> ce qui était pour moi une reconnaissance du parcours effectué, ... là c'était un petit peu différemment... Chez Arpin, j'étais au siège social avec de multiples équipes comptables et là je suis rentré en tant que comptable d'agence, sur le terrain, mais en tant que polyvalent... multipostes... <b>j'étais devenu comptable unique au sein de ce groupe</b>	<b>Ca a duré de 86 à 92.....</b> En décembre 92, la société a fermé.
Fabrice H. 46 ans Responsable OPS logistique	1 an <b>J'ai commencé chez WORLDWIDE, c'était une société qui démarrait, j'ai trouvé WORLDWIDE, je cherchais du travail</b> et WORLDWIDE c'était tout neuf, tout beau donc voilà. J'ai commencé en tant que gestionnaire.	2 ans Ensuite, j'ai pris le poste de responsable de key account desk c'était le service relation clientèle,...., <b>au account desk, c'était très rapide, j'y étais depuis un an et on m'a demandé si je voulais devenir responsable, j'ai accepté</b> ... Dedans, il y avait le service relation clientèle qui était un nouveau service, c'était donc un sacré challenge, j'ai mis en forme, complètement structuré le service	15 ans <b>J'étais bien sur ce poste, j'y suis resté une quinzaine d'années. Après, j'en ai eu marre, je voulais faire autre chose.</b>
François G. 57 ans Responsable sureté régionale	Moins d'un an <b>Mon premier employeur ça a été le ministère de la défense parce que moi je me suis engagé, j'avais 17 ans, la carrière militaire m'attirait</b> , alors que je me suis rapproché de la gendarmerie, j'ai passé des tests, j'ai été accepté je suis parti en gendarmerie.	24 ans J'ai commencé en brigade territoriale, <b>j'ai eu la chance de finir avec un très bon classement...</b> j'ai eu la chance de finir bien placé parce que j'ai fini 10ème, j'ai choisi une brigade dans Lognes, et comme j'ai souhaité très vite m'orienté dans le judiciaire, ça me suit encore aujourd'hui dans mon métier, je me suis spécialisé en judiciaire, <b>j'ai passé le concours d'officier judiciaire, et puis ça m'a suivi une grande partie de ma carrière, ensuite je suis parti en brigade de recherche</b> à Alençon...par la progression de carrière normal, tout en restant dans le domaine de l'aéronautique, <b>je suis monté en grade, je suis devenu adjoint au commandant de la brigade de gendarmerie</b> de Biarritz, de l'aéroport de Biarritz, je suis resté 4 ans, et puis par une nouvelle affectation, je suis parti en Guyane, commandé une unité, pendant 4 ans, ... après je suis revenu, chef de service à la gendarmerie à Issy Lez Moulineaux, pendant 18 mois...et <b>encore par une progression de carrière, j'ai fini ma carrière en tant que commandant de la gendarmerie</b> du Bourget/	7 ans <b>J'ai fini ma carrière en tant que commandant de la gendarmerie du Bourget, j'y suis resté 7 ans...</b> et là j'avais 49 ans, j'avais accumulé les bonifications, et j'avais fait le maximum que je pouvais faire en gendarmerie, si je continuais mon travail à la gendarmerie à partir de 49 ans, en déduisant la retraite que l'état me payait, je travaillais pour un demi salaire ; donc mon intérêt... parce que la date butoir pour partir en retraite en gendarmerie c'est 55 ans, je me suis dis dans 6 ans, je suis entre guillemet dehors, je serai obligé de partir en retraite, obligé... moi je me voyais pas à 55 ans de ne plus rien faire, parce que j'ai toujours été quelqu'un de très actif j'ai regardé un peu à l'extérieur à travers la cellule de reconversion de la gendarmerie, parce qu'on a un service au sein de la gendarmerie pour ça, qui est là comme support pour les personnes qui souhaitent suivre une nouvelle carrière... et puis, on m'a proposé une place à WORLDWIDE,

Claude T. 52 ans	2 ans	1 an	5 ans
Responsable service qualité management	<b>Je suis rentré comme démarcheur-livreur</b> , la dénomination qu'on donne à nos chauffeurs pour l'appellation TD, je livrais, j'enlevais les colis, et en même temps je démarchais.	En 1984 je suis devenu attaché commercial, <b>dès le départ quand j'ai été embauché, ça s'est conclu comme cela à l'embauche, ils m'ont dit que ça sera du démarchage et ensuite que je passerai attaché commercial.</b> J'ai appris les outils de l'entreprise, son offre. Techniquement, j'ai progressé et après je voulais voir autre chose.	<b>Je suis resté sur le poste, et cela jusqu'en mars 1989</b>
Claude G. (cycle en cours) 53 ans	3 ans	1 an	26 ans
Conducteur véhicule 19T	<b>Je suis rentré en tant que chauffeur livreur à WORLDWIDE.</b> Avant, j'avais fait de l'intérim toujours en tant que chauffeur livreur.	<b>Après j'ai passé mon permis chauffeur poids lourds. Je suis passé, ensuite, sur un poste de chauffeur poids lourds.</b>	<b>Je n'ai jamais souhaité changer, cela fait plus de 25 ans, conduire ça me passionne, la route c'est agréable, c'est de l'aventure, on est autonome...</b> maintenant je fais les clients, je suis dans le coin. Je connais tous les clients, ça fait longtemps, j'ai des clients de 30 ans... donc ça va, je les connais bien... J'ai 54 ans... la retraite, j'y pense, c'est l'année prochaine, pour nous les chauffeurs ... là je suis en train de remplir mes dossiers... je suis content de partir à la retraite... il est temps de partir, il faut en profiter... non j'ai pas peur, à mon âge, j'ai des loisirs, j'ai une grande maison, donc du jardinage, bricolage, donc je ne vais pas m'embêter...
Didier C. (cycle en cours) 46 ans	1 an	6 ans	17 ans
Responsable bureau	<b>Je suis rentré dans l'entreprise messagerie industrielle</b> à l'époque en tant que coéquipier de manutention.	au bout d'un an je suis monté au bureau pour faire de la saisie, puis je suis allé au SAV, j'ai fait du traitement, <b>puis j'ai été sollicité pour m'occuper juste d'un gros client</b> , ensuite j'ai bien sûr fait de la saisie. La boîte s'appelait messagerie industrielle, une petite entreprise, on pointait manuellement. Après, nous avons été racheté par Sernadis. Mon poste est resté le même sauf que l'informatique est arrivé. On a été racheté, je suis toujours resté sur le même poste qui faisait parti du groupe réseau, je m'occupais aussi des excédants. <b>Comme j'étais au groupe réseau, j'ai demandé à avoir la responsabilité du groupe car il y avait des problèmes. Après, je suis devenu responsable de la saisie.</b>	Quand j'ai pris la saisie du groupe réseau... On m'avait proposé une évolution, mais chef d'équipe de nuit, je ne préférais pas. <b>Et depuis je suis là, toujours à la même place... il n'y a pas de poste qui pourrait me convenir.</b> Au bout d'un moment on fait le tour, car le travail c'est tous les jours la même chose à peu de choses près.
Brigitte H.	2 ans	13 ans	6 ans

<p>(cycle en cours) 47 ans</p> <p>Key account manager</p>	<p><b>Je suis passée par une agence d'intérim et j'ai été embauchée dans une boîte qui s'appelait Elan International.</b> J'ai été embauché chez Elan International comme télévendeuse, j'ai fait de la vente, même si je n'étais pas formé à ça, mais je devais avoir une âme de vendeuse, parce que ça s'est très bien passé, j'avais 24 ans lorsque je suis rentrée en tant que télévendeuse ;</p>	<p><b>j'ai rejoint la force de vente</b>, il y a 13 ans, <b>j'ai été Field</b> pendant 3 ans, <b>après j'ai été Mage</b> pendant 2 ans, après j'ai été BDM, à l'époque il existait des postes que l'on appelait Business Develop Manager sur le textile, j'étais un peu madame textile chez WORLDWIDE, ... <b>je suis montée d'échelle, Field tu es vraiment junior, Mage, tu peux être amené à travailler sur des comptes KAM, et BDM tu avais un poste de vendeur...et puis, il y a 5 ans je suis passé KAM</b>, donc voilà un peu le parcours, aujourd'hui je suis key account manager, sur le High Tech et la finance. <b>Les KAM, c'est l'élite de la force commerciale WORLDWIDE, on gère les plus gros clients de la boîte, donc oui, c'est le poste le plus important que j'ai occupé...</b> je suis cadre, je gère des millions d'euros... moi tu sais, je gère des gros groupes, la reconnaissance j'en ai, je gagne bien ma vie donc... je devrais peut-être pas te dire ça, mais ça va bien, ...</p>	<p><b>Là j'attaque ma 6ème année de KAM, et j'ai vraiment envie de faire du management.moi ça fait un an que j'ai un peu baissé les bras, pas dans mon boulot, car je fais mon boulot quand même mais, au niveau appartenance, j'ai un peu décroché,</b> ... ce n'est pas lié avec les projets de restructuration, c'est venu comme ça... je pense que ce n'est pas que je ne me reconnais plus trop, c'est que j'ai envie de faire autre chose, et cette boîte ne me donne pas la possibilité parce qu'elle ne le peut pas aujourd'hui, et que je sens qu'il y a un train à prendre, et que oui, j'ai envisager de le faire ailleurs, et puis, j'ai peut-être envie de donner une nouvelle direction à ma carrière, peut-être qu'il est temps, et c'est comme un mariage, ça fait 22 ans, et j'ai peut-être envie d'autre chose... c'est vraiment mon ressenti, ça a rien a voir avec la boîte. Je suis fatiguée, usée et je ne vois pas de perspectives d'évolution</p>
<p>Catherine L. (cycle en cours) 53 ans</p> <p>Sous chef de camionnage</p>	<p>4 ans</p> <p>J'en ai eu marre, <b>j'ai postulé chez WORLDWIDE. Je suis rentrée ici en tant que groupe réseau</b>, pour gérer des rapports d'arrivée etc</p>	<p>9 ans</p> <p><b>Après j'ai pris le poste de responsable au groupe réseau</b>, j'ai été mutée sur Rungis, puis je suis revenue ici, <b>et j'ai pris le service retour, et depuis je gère le service retour. Je suis chef de secteur du service retour.</b></p>	<p>6 ans</p> <p><b>Ca fait 6 ans que je suis sur le poste. J'aurai bien voulu changer, voir autre chose mais effectivement il n'y a pas grand chose.</b> Une époque il y avait le camionnage, je ne savais pas si on acceptait une fille au camionnage, il y en avait déjà une avant et ça s'était mal passé... Je n'ai pas posé ma candidature car ils n'auraient pas accepté. Oui, j'arrive à reculons, jamais j'ai eu ça de ma vie. Non pas trop, ça m'agace d'arriver au boulot sans avoir le moral et de bosser comme une machine. Je ne viens pas de bon cœur. Jamais ça ne m'était arrivé.</p>
<p>Laurant L. (cycle en cours) 45 ans</p> <p>Superviseur national dispatch</p>	<p>1 an</p> <p><b>et puis je connaissais quelqu'un qui travaillait à Worldwide et puis on en est amené à discuter et il m'a dit pourquoi tu ne veux pas travailler chez Worldwide ?</b> Et puis de fil en aiguille, 2,3 jours après je me présenter à Worldwide Orly, et on avait un centre de services à l'époque. <b>Donc je suis rentré chez Worldwide en tant que démarcheur livreur.</b></p>	<p>7 ans</p> <p>pendant à peu près un an, ensuite je suis passé sous chef de secteur. Donc sous-chef de secteur à peu près pendant six à huit mois et puis <b>il s'est libéré un poste au dispatche donc ça devait être en 86,87 je ne sais plus trop, j'ai postulé j'ai été retenu. Rapidement, je suis monté, monté et je suis passé superviseur du dispatch pour toute la France.</b></p>	<p>12 ans</p> <p><b>Cela fait bien 10 ans. Le poste a évolué sans évoluer. Mais bon, j'aime bien ce que je fais, je suis expert dans mon domaine.</b></p>

Nabil M. (cycle en cours) 50 ans  Agent imaging	2 ans  Après, je suis venu en France, j'ai fait un peu de manutention, et <b>je suis rentré chez WORLDWIDE, en intérim au départ puis en CDD.</b>	1 an  En CDD, <b>je n'étais plus à l'usine, je suis arrivé au siège au service imaging pour m'occuper de tout ce qui était reproduction de document.</b> C'est un poste beaucoup mieux, moins pénible, mais bon c'est toujours la même chose à force.	15 ans  <b>c'est la routine qui me déplaît, moi j'aime bien aller sur le terrain et là ça fait 15 ans...</b> je suis obligé de le faire parce que je suis obligé de travailler... je ne crache pas dessus, parce que c'est un travail, je suis payé tous les mois... et là je vais avoir 50 ans au mois de septembre...
Jules F. (cycle en cours) 50 ans  Conducteur véhicule 19T	1 an  je suis parti, <b>j'ai fait de l'intérim dans le transport, dans le poids lourd</b> , je livrais de la viande pour les hôpitaux et c'était mon premier boulot de chauffeur, <b>j'ai commencé là-dessus.</b>	8 ans  en 84 J'ai été embauché dans une filiale de la Sernam en tant que chauffeur, je suis resté jusqu'en 90. puis j'ai démissionné, ... puis j'ai commencé en intérim chez Danzas en 90, j'ai été embauché en 92, <b>l'entreprise m'a payé le permis de super lourd et depuis je suis sur le poste.</b>	20 ans  <b>Ca fait plus de 20 ans que je fais la même chose, je souhaite évoluer dans l'entreprise...vue la taille de l'entreprise, il y aura des possibilités, mais c'est vrai que chez WORLDWIDE, la promotion interne ne fonctionne presque pas...</b> c'est surtout avec du copinage... on nous propose pas les postes disponibles... il a fallu travailler, j'étais en bas de l'échelle, j'étais chauffeur, mais ça me plaisait mais physiquement, je ne pourrais pas le faire jusqu'au bout... après je dois aller voir ailleurs... le métier de chauffeur n'évolue pas vraiment en terme de contenu...
Roger L. (cycle en cours) 51 ans  Responsable administratif	4 ans  <b>Je suis rentrée dans le transport au plus bas de l'échelle</b> , dans une boîte régionale qui s'appelait les transports VALES, en tant que manutentionnaire	6 ans  De là, <b>ils ont eu besoin d'un gars, parce qu'à l'époque, il y avait encore les frontières, pour faire les déclarations en douane</b> , et ils ont eu besoin de ce qu'on appelle un commis en douane, un commis en douane avait 1/3 manutention, 1/3 administratif, et 1/3 accompagnement avec les douaniers. <b>après je suis passé aide déclarant, je suis passé déclarant après je suis passé chef de bureau, j'ai monté tous les échelons un par un. Tout ça, ça s'est passé assez vite.</b> Il y a eu une restructuration, j'ai décidé de partir ailleurs.	12 ans  <b>Je suis rentré chez Ducros sur le même poste, toujours chef de bureau, ça s'appelle responsable administratif ici, depuis 1996...</b> dans le cadre de l'EAD, j'étais ouvert à une évolution, j'aurais bien aimé avoir une petite agence... je ne suis pas plus intelligent qu'un autre, je n'ai pas la science infuse loin de là, j'ai des capacités, j'arrive à retomber sur mes pieds, je dirais, l'autodidacte te permet de savoir ce que tu es capable de faire ou ce que tu n'es pas capable de faire, je connais mes limites, je sais ce que j'ai aujourd'hui, mais je sais jusqu'où vont mes compétences, mais oui, une petite agence, j'aurais bien aimé,
Maximin J. (cycle en cours) 52 ans	4 ans  et c'est comme ça que <b>je suis rentré dans le transport</b> , en juin 1979, chez Rigal, j'ai commencé en tant que pointeur, sur le quai	18 ans  j'avais trouvé une place en tant que chef de quai ailleurs, <b>quand j'ai voulu démissionner, ils m'ont dit, non on te garde et ils m'ont proposé quelque chose sur le quai, donc je suis resté sur le quai</b> et donc voilà... <b>Je suis passé responsable du service arrivage, chef de camionnage</b> et depuis 8 ans, <b>je suis responsable du parc auto.</b>	8 ans  là je ne fais plus du camionnage, là je m'occupe du parc, je fais de l'entretien de matériels, je suis responsable du parc auto ici à Gonesse, donc c'est les passages aux mines, c'est les réparations, c'est tout ce qui concerne le matériel roulant, actuellement j'ai un chauffeur que je fais tourner pour aller récupérer les remorques à droite, à gauche, j'ai un gars qui est uniquement sur le poste de garde, qui fait que la saisie, et puis j'ai une assistante qui travaille avec moi qui m'aide un peu sur le travail administratif, on est 3... je m'occupe aussi de tout ce qui concerne la sous traitance concernant la conformité des papiers... pour savoir s'ils sont en règles... ça fait

			8 ans que je suis sur ce poste... j'ai toujours eu envie d'évoluer, je le dis tous les ans au cours des EAD, ... je suis ouvert à tout...
Pascal G. (cycle en cours) 45 ans Brigadier de quai	4 ans <b>J'ai commencé en tant qu'agent de quai...je me suis inscrit dans une boîte intérim, et ducros m'a sollicité.</b>	1 an <b>Ensuite, on m'a proposé le poste de brigadier de quai.</b>	18 ans <b>Je suis sur le poste depuis 18 ans... on m'a proposé de changer de poste, je ne souhaite pas évoluer, je suis bien sur mon poste, il y a assez de responsable au dessus, et je n'aimerais pas changer d'établissement, je suis bien là, il n'y a pas de poste de responsable disponible... Même si j'évolue, ça change rien, au dessus c'est sous chef de quai, c'est pareil, c'est gérer des colis... je me vois continuer sur mon poste encore longtemps...</b>
Rabia R. (cycle en cours) 48 ans Responsable bureau	4 ans Je vivais en Algérie. j'ai une licence de lettre... <b>j'enchainais les petits boulots, la manutention...</b> la galère... je suis arrivé en France dans les années 85. <b>J'ai atterri ici à l'époque c'était sernadis...</b> j'étais agent de quai... j'ai fait 1 ans...	9 ans après je suis passé au secrétariat de quai. La gestion des documents... tout ces trucs... après il y a eu l'arrivée de Ducros. <b>J'ai pris en charge le service contrôle qualité ici à Gonesse depuis 2000-2001...</b>	12 ans <b>Ça fait à peu près 10 ans, je suis responsable d'un service, j'ai 4 personnes à gérer.</b>
Rudy P. (cycle en cours) 48 ans Conducteur véhicule 19T	11 ans J'ai aucun diplôme... <b>j'ai commencé à 16 ans à faire des boulots à droite à gauche.</b> Je suis rentré dans une entreprise qui s'appelait côte d'or, c'est le chocolat. <b>J'étais 4 ans manutentionnaire cariste.</b>	1 an <b>Ensuite, j'ai évolué sur le poste de conducteur poids lourds.</b>	20 ans Je me suis fais opérer 3 fois d'une hernie discale, je fais toujours le même boulot depuis...Je fais de l'inter-site, Limeil/Gonesse/Lille... <b>je fais ça depuis pas mal d'année, 20 ans</b>
Sylvie L.	4 ans	13 ans	12 ans



(cycle en cours) 50	j'ai commencé à travaillé. j'ai travaillé à l'aéroport de Paris, chez ADP en tant que standardiste et puis 6 mois après, <b>j'ai intégré WORLDWIDE en tant que standardiste aussi, je suis rentré en octobre 1980</b>	<b>j'ai donc progressivement évolué, au service après vente, au service enlèvement etc.... et là responsable des vols commerciaux pour WORLDWIDE Aviation.</b>	<b>Sur ce poste, ça fait 12 ans que j'y suis, c'est un poste qui me plaît... je n'ai pas vu d'autres postes qui auraient pu m'intéresser, et là je suis dans mon élément</b> , et en 12 ans mon poste a beaucoup évolué... jusqu'à maintenant, ou non jusqu'à il y a un an, je n'ai pas ressenti le besoin d'évoluer, ... c'est vrai que depuis un an, je commence à me dire que j'ai fait le tour, j'ai envie d'autre chose, je souhaiterais un autre poste où je pourrais souffler. A partir d'un moment, j'aimerais rééquilibrer ma vie personnelle et professionnelle, c'est ce que je commence à faire actuellement, ... j'ai eu des périodes où ma vie professionnelle ça a été toute ma vie, je m'en suis aperçu assez rapidement et j'ai réussi à rectifier le tir, c'est toujours difficile à équilibrer....
Xavier P. (cycle en cours) 51 ans  Chef de projet	4 ans  <b>Après mes études en école de commerce, j'ai commencé chez Thomson en tant qu'assistant RH.</b>	18 ans  Après 4 ans, ils m'ont fait évoluer en tant que responsable Rh, après j'ai repris un poste de RRH dans un grand groupe. J'avais plus de responsabilité et un périmètre plus important à gérer. <b>Une entreprise est venue me proposer un poste de RRH, j'ai occupé plusieurs postes toujours de plus en plus importants. Et Ensuite, j'ai postulé pour le poste de DRH chez WORLDWIDE.</b> Je suis toujours resté 3-4 ans sur un même poste. Sauf sur celui-ci.	7 ans  <b>Ça fait plus de 7 ans que je gère la conduite de projet</b> , la conduite du changement, tout projet de fusion acquisition, le volet social du projet de fusion acquisition, notamment organiser les négociations, préparer et organiser les négociations, pour aboutir à un accord national dans le cadre légal et temporel qui nous a été donné, et ensuite mettre en œuvre les accords en fonction. Je souhaite quitter l'entreprise maintenant. Je m'implique moins depuis les changements de direction, je profite de mon temps libre avant de trouver autre chose de plus intéressant.
Catherine R. (cycle en cours) 47 ans  Formateur OPS senior	4 ans  A la fin de mes études, <b>je devais faire un stage de fin d'année. Le stage devait juste permettre de découvrir les entreprises. Finalement je me suis bien sentie chez WORLDWIDE</b> , je suis arrivée au service clientèle, en tant qu'agent du service clientèle, à l'époque il y avait peut être 8 personnes...	6 ans  Après je suis resté là, et puis <b>j'ai évolué au sein de la boîte en tant que superviseur de l'équipe CS (Service Clientèle) on a monté en fait, le service clientèle</b> , car à l'époque c'était le service de « réservation doc », à l'époque on envoyait que des petits courriers, des lettres, on a monté un service lettre et colis, qui est devenu le service clientèle, donc <b>là j'étais superviseur</b> . j'étais responsable de ce service pour faire de l'audit des processus de production en agence, moi je suis toujours dans ces processus de production métier, on faisait aussi la mise en place aussi lorsqu'il y avait un nouvel outil, <b>après je suis devenue chef de projet en 2001, chef de projet informatique</b> , pour tout ce qui est opération toujours le métier... les outils informatiques adaptées au métier, comment rendre le métier plus facile plus productif...	15 ans  J'étais bien sur ce poste, jusqu'à l'aventure cancer. <b>Ça fait quand même plus de 10 ans. Mais je ne pense pas que j'étais si bien que cela...</b>
Fabrice H.	2 ans	1 an	11 ans

(cycle en cours) 46 ans  Responsable OPS logistique	<b>Je suis rentré au service Linehaul, j'ai dû me former car je ne connaissais pas.</b>	<b>Au bout de 2 ans, je suis passé responsable du service.</b>	<b>J'y suis depuis 1998, ... cela fait plus de 10 ans que je suis sur le même poste</b> , au début, je ne voulais pas bouger mais après j'ai commencé à regarder mais il n'y a rien qui pourrait me remotiver
François G. (cycle en cours) 57 ans  Responsable sureté régionale	1 an  <b>j'ai eu la chance d'être retenu, et là j'étais au pied du mur, on m'a dit venez chez nous, tu as prévu sans avoir pensé réellement à ton départ.</b> j'avais négocié, ... quand j'ai franchi le cap, j'ai réfléchi avec ma femme, ça a pas été long,...il faut que je saisisse une occasion, et c'est un challenge, et <b>j'ai été embauché comme investigateur</b> , enquêteur, j'avais une double casquette, comme j'avais une qualification sureté portuaire, c'était mon job, et donc j'avais les compétences pour assurer la sécurité et la protection des sites aéroportuaires de WORLDWIDE, donc tout de suite, on m'a donné la double casquette, les enquêtes suite à des vols, et puis, j'avais 7 sites aéroportuaire à l'époque	1 an  puis <b>je suis passé, pour être auditeur sureté</b> , il fallait un agrément, donc WORLDWIDE m'a proposé de faire les stages à Toulouse, je suis resté quand même 6 semaines en stage, et j'ai passé avec succès 2 habilitations, celle de auditeur sureté, et celle de formateur sureté, et donc j'ai eu mon agrément DGAC, auditeur et formateur, ensuite <b>j'ai donc progresse, je me suis retrouvé responsable sureté</b> WORLDWIDE, sureté freight aérien, et donc <b>je gérais tous les sites, et je formais tous les gens qui touchaient les colis</b> et qui les entraient dans les avions, <b>il ya un poste de manager sécurité ile de France, si tu veux, tu l'as, je l'ai pris, donc si on parle de progression de carrière</b> , c'était régional security manager pour la région ile de France, c'était le plus gros poste de regional security manager en France, j'avais 2 enquêteurs	6 ans  <b>Je suis sur le poste depuis 2003. je suis à un âge où je commence à regarder la sortie, j'ai quand même 58 ans</b> , peut-être encore un an ou deux et après je vais arrêter. maintenant à 58 ans je n'aspire pas à progresser encore plus, tu sais, il y a des contraintes familiales, il y a un tas de choses, il y a aussi qu'on a pas la même niaque à l'âge que j'ai même si je fais encore le boulot, ... moi j'aspire à prendre un peu de recul, et à plutôt m'orienter vers les loisirs, profiter un peu de la vie, parce que je me dis, à 58 ans, il faut aussi profiter de la vie, peut-être un an ou deux, ou 6 mois j'en sais rien, je commences simplement à regarder vers la sortie...
Patrice B. (cycle en cours) 54 ans  Chef de projet	2 ans  à l'époque ma patronne qui est devenu la patronne de fédéral express pour la petite histoire, avec qui je suis toujours en contact... elle vient me voir en me disant je viens de recevoir un dossier, ça concerne la technique, je sais que tu aimes bien, je sais pas de quoi ça parle, ils appellent ça l'ACD... automatic call distribution, c'est un distributeur automatique d'appels... <b>ça vient de Bruxelles, j'ai pas le temps de le faire, patrice si tu veux, prends le, mets le en place, tu as carte blanche, formes toi,</b>	15 ans  alors <b>moi j'ai pris le truc, et j'ai monté le premier call center en France pour WORLDWIDE en 86</b> ... avant ça je m'occupais déjà de tout ce qui était téléphonie et les débuts de l'informatique mais moi je suis plus technique, je suis partie en formation, j'ai appris pas mal de choses, et c'est pour cela que je suis devenu un peu le papa des call center de WORLDWIDE, c'est encore un petit peu mon métier aujourd'hui, et donc là je pars à Lyon dans pas longtemps pour mettre en place une plateforme qui doit voir le jour avant la fin du mois... Florence N. me pousse là-dessus... donc je vais le faire... En 86, j'ai fait ça après il a fallu le faire évoluer...parce que le machin a explosé, on était à 5 conseillers, on est passé à 25, on est passé à 50, il a bien fallu en créer un 2ème, celui qui était à	6 ans  <b>C'est une bonne question, on ma fait miroiter des choses, on m'a dit qu'il y avait des perspectives d'évolution, en me disant patrice, ça c'est pour toi, et on ne m'a toujours rien donné</b> ... je devais devenir responsable des projets télécoms, mais j'ai jamais rien eu... on m'avais positionné avec une autre personne sur ce poste, l'autre personne a démissionné, donc je me suis dit, mon poste me revenait, et même pas, parce qu'on m'a dit on est en train de voir l'organisation... la scission entre les 2 BU... tout le monde reprend ses billes, c'est assez récent... cette histoire a 2 ans... je pense que depuis 6-7 ans, ils pensent que je suis en fin de carrière, je ne suis plus au top, parce qu'avant je pouvais aller en formation, à des forums, à des meetings, en technique, maintenant j'en fais quasiment plus, il y a pas de budget...

	<b>fais ce que tu veux</b> , mais je n'ai pas le temps de le faire...	Lyon, il a fallu démultiplier le truc, et petit à petit <b>je suis devenu un peu le père de ça, et comme on voyait que je mettais un peu les mains dans la téléphonie, on m'a filé toute la téléphonie de toutes les agences en France... mon rôle c'était responsable administratif et télécoms France</b> , j'étais en lien avec France télécom à l'époque, parce que les autres n'existaient pas... j'ai tout monté pour WORLDWIDE white... je gérais tout...Après 86, il y a eu ces développement des matériels jusqu'en 92-93... par exemple le site ici, c'est moi qui l'a mis en place au niveau du matériel avec l'architecte... <b>et moi j'ai dit je voudrais faire de la gestion de projet, et depuis pas mal d'années, je fais de la gestion de projet</b> , télécom Project manager, c'est depuis 2000... je travaille toujours sur les call center... depuis j'en ai développé d'autres... le Cs de saint Denis, Lyon, Marseille, Lyon pour le CAC de Bron... j'ai développé des plateformes spécifiques aux demandes de l'entreprise...	
Thierry L. (cycle en cours) 48 ans Superviseur administratif	2 ans <b>J'ai souhaitais faire autre chose et donc en 93, j'ai postulé chez WORLDWIDE</b> en tant qu'agent de recouvrement	4 ans après dans ce service, <b>je suis devenu superviseur gestion du recouvrement</b> . je gérais non seulement mes anciens collègues ce qui n'a pas été forcément facile au début... <b>après je suis devenu manager duties suite au départ du manager</b> qui est parti dans le cadre d'un PSE en tant que volontaire. je manageais une quinzaine de personnes.	10 ans <b>Sur le poste duties, je ne vois pas d'évolution à part faire évoluer les outils</b> ou faire évoluer les gens mais non...Mon poste, j'en ai fait le tour, mais le matin, je viens en chantant...
Regis L. (cycle en cours) 48 ans Formateur informatique	4 ans je me suis arrêté à 17 ans et demi au niveau de mes études avec un CAP cuisinier, un truc qui n'a rien à voir, erreur de jeunesse, je ne sais pas, ensuite j'ai quitté le foyer familial, j'ai décidé de travailler, mon permis de conduire en poche, ça a été relativement facile de trouver quelque chose, parce qu'à l'époque le marché du travail était ouvert. <b>je suis rentré en 1983 chez</b>	16 ans ensuite ils ont ouvert une agence à rue de Rome, <b>j'ai réussi à rebondir sur un poste administratif qui était gestionnaire d'encaissement</b> , j'ai fait l'ouverture, la fermeture, <b>ensuite j'ai continué en tant que gestionnaire d'encaissement</b> sur trois agences. DL c'était un métier pénible, j'ai eu une maladie professionnelle par la sécu, par la médecine du travail... j'estimais que WORLDWIDE me devait quelque chose, la DRH elle avait pas ce point de vue, ensuite on m'a fait quelques propositions pour... sachant pas ce qu'ils allaient faire de moi, ils m'ont placé dans différentes agences, j'ai vraiment tourné,	10 ans là le principe était de former les clients sur les applications sur toute la France, donc beaucoup de déplacements, <b>donc je suis depuis 10 ans. Je suis toujours auprès des clients, c'est du service client. après ce qui était bien c'est que je continuais à faire ce que je faisais en tant que gestionnaire d'encaissement, là je formais les clients, le contact client je l'aime beaucoup. là je ne vois pas de possibilités d'évolution</b> , je regarde le forum.

	<b>WORLDWIDE, en tant que démarcheur livreur</b> , je suis resté 4 ans DL, sur Paris	j'ai pas lâché l'affaire et voilà... après <b>l'opportunité, c'était l'ouverture de l'agence, il y a pas mal de postes qui ont été créés, j'ai saisi cette opportunité je suis parti là-dessus...</b> Je me suis retrouvé sur l'agence du Landy qui est maintenant fermée, <b>réception client, SAV. ensuite, j'ai postulé au poste de formateur customer client, donc intégration du service informatique</b>	
Thierry M. (cycle en cours) 46 ans	2 ans	1 an	10 ans
Responsable informatique	je me suis remis sur le marché du travail, je suis rentré chez Danzas, qui après a fusionné avec WORLDWIDE, et puis, <b>je suis rentré en tant qu'intérimaire pour la gestion des palettes</b> , je passais mes nuits à réparer les ordinateurs des clients ou des responsables de sites, il y avait un poste à Paris, ils m'ont proposé d'y aller donc je suis monté à Paris	puis, ça fait plus de 10 ans que je suis là, je suis rentré en juin 1999, ça va faire 10 ans que je fais de l'informatique chez WORLDWIDE, ... avant <b>j'étais responsable régional des techniques informatiques</b> , maintenant <b>c'est correspondant régional informatique et système</b> , bon je fais du support informatique, je suis sur le même poste depuis 10 ans, <b>mais j'ai commencé à travailler à la logistique, après j'ai travaillé qu'à l'aéroport</b> car on était séparé, après on a été multi BU, c'est vrai que j'ai fait la même chose, mais j'ai changé de lieu de travail; c'est vrai que ça fait 10 ans que je fais du support informatique chez WORLDWIDE.	<b>au cours de ces 10 ans, j'ai voulu évoluer, mais ils n'ont jamais voulu</b> ; j'ai plusieurs fois sollicité le poste de responsable au niveau de mes collègues, deux fois, mais ça n'a jamais abouti
Durée moyenne des étapes	1, 5 ans	8 ans	8 ans

• EXPLORATION – MAINTENANCE – PROGRESSION

	EXPLORATION	MAINTENANCE	PROGRESSION
Michel D. (cycle en cours) 48 ans  Chef de quai principal	1 an	17 ans	10 ans
	En 82, <b>j'ai commencé en tant chauffeur livreur en messagerie,</b>	J'ai fait ça jusqu'à 1999... entre temps, ma direction me donnait toujours de la manutention, de la logistique ou autre... <b>à un moment donné, j'en avais marre de faire de la route</b>	<b>J'ai demandé à évoluer chez Carton, je suis passé chef de quai de jour.</b> on a été racheté par Ducros, je suis passé chef de quai de nuit, et là je suis passé chef de quai de l'après midi,...là maintenant, je suis toujours chef de quai principal et <b>maintenant je m'orientes vers le camionnage, je suis chef de quai principal depuis 4 ans...</b> là, l'évolution est logique... avec mon ancien responsable, quand Ducros est arrivé, on m'a dit, tu fais de nuit, moi j'étais contre, moi la nuit c'est fait pour dormir, je lui dis non... il ma fait un deal, si tu arrives à remonter l'équipe de nuit pendant un ou deux ans, je vous fais passer de jour, c'est ce qui a été fait... quand j'étais de jour... il ma dit si ça se passe bien tu passes chef de quai principal, ... à chaque fois, c'était des challenges...
Victor F. (cycle en cours) 45 ans  Brigadier de quai	1 an	15 ans	4 ans
	<b>J'ai commencé à travaillé en tant que chauffeur en intérim.</b> Après je suis rentré chez WORLDWIDE, j'étais toujours chauffeur livreur.	<b>Je suis resté plus de 15 ans sur ce poste, j'en ai eu marre d'être sur la route,</b> je commençais à avoir des problèmes de santé.	<b>Ils m'ont fait passer sur le poste de brigadier de quai car le gars était parti à la retraite,</b> ça va faire 4 ans que je suis sur le poste. Je suis bien sur mon poste. Je ne vois pas d'évolution de toute façon.
Philippe L. (cycle en cours) 47 ans  Chef de quai	1 an	7 ans	14 ans
	J'ai eu le CAP, ... <b>après j'ai commencé</b> en tant que manutentionnaire chez 59 Express... C'était une embauche directe	<b>Je suis resté plus de 7 ans... toujours sur le même poste...</b> ensuite, j'ai décidé de changer d'entreprise.	Je suis rentré en tant que manutentionnaire chez Carton à marcq en Baroeuil, mais je suis vite passé chauffeur VL... de là, j'ai passé le PL et le semi remorque... après on a été racheté par Norsys, Ducros, WORLDWIDE...après comme <b>on, m'a proposé une promotion, je suis parti au camionnage, j'étais chef de secteur. Comme ce poste ne m'intéressait plus, ils m'ont proposé le poste de responsable de l'équipe de l'après midi,</b> au départ... suis responsable d'une équipe d'une quinzaine de personnes, ça fait 6 mois maintenant. A chaque fois, je suis resté sur le poste 3-4 ans.
	1 an	15 ans	3 ans

<p>Christiane G. (cycle en cours) 52 ans</p> <p>Responsable services généraux</p>	<p>j'ai eu un BTS assistante de direction en 1979, <b>j'ai commencé à travailler</b> en septembre 79 chez un transporteur, c'est Mory aujourd'hui, j'ai été assistante de direction d'un directeur d'agence pendant de nombreuses années. on prenait des assistantes partout, donc j'ai essayé des annonces, et puis ça s'est fait comme ça</p>	<p><b>j'ai été assistante de direction d'un directeur d'agence pendant de nombreuses années</b>, et ensuite j'ai été sollicité par le directeur national qui était au siège à Paris pour être son assistante, donc je suis venu à Paris en 1988, pour être assistante du directeur national, ce directeur national a, au bout de deux ans, quitté l'entreprise, il a été sollicité par Danzas, il m'avait dit, si j'ai une opportunité, je t'appellerai. j'ai été embauchée en mars 1989 chez Danzas, j'ai été l'assistante du directeur d'agence. j'ai travaillé 10 ans avec ce directeur. après j'ai commencé à vouloir faire autre chose, parce que le secrétariat, on s'en lasse aussi un peu, et puis il y a l'informatique qui se développait, et lui, n'était pas du tout informatique, c'est ce qui m'a permis de prendre la main sur certains trucs parce que lui ne savait pas le faire, et puis, j'ai commencé à partager ma fonction entre assistante et justement m'occuper des services généraux, je m'occupais de l'entretien des bâtiments, et tout doucement, ça a évolué jusqu'en 1999, où là je n'avais pratiquement plus la fonction d'assistante, je m'étais de plus en plus tourné vers les services généraux, puis en 1999, c'est la période où Danzas a été racheté, ça commençait à bouger, le directeur est parti en retraite, et ensuite en l'espace d'un an, on a vu 3 ou 4 directeurs, on a eu des périodes assez troubles. le directeur d'agence de Garonor est venu à Gonesse pour être directeur régionale, donc il m'a dit, viens avec moi, donc j'ai basculé à Gonesse en devenant l'assistante du directeur régional, mais au bout d'un an, j'ai dit stop, j'en ai marre, ça m'apporte rien, c'était en 2005... le rachat officiel de Danzas par Deutsch Post c'était en 1999, ... mais c'est resté Danzas jusqu'en 2005... après j'ai dit, ça ne me branche pas trop, vous avez rien d'autre à me donner à faire. là franchement, c'est le ras de bol, le boulot ne m'intéresse plus.</p>	<p><b>je suis arrivé au siège ici, en avril 2006, pour prendre les services généraux</b>, sous la coupe des personnes qui étaient dans ce service... et puis, quasiment, quelques mois après, ces personnes sont parties et donc j'étais en contact direct avec le responsable, ... du coup, je gère 4 bâtiments, j'ai Lognes, PN2, le CS de St Denis, et j'ai Marseille, ... maintenant, j'ai beaucoup appris, j'ai dû tout créer, c'était pas évident au départ malgré mon expérience je suis seule dans le service. <b>le poste le plus important que j'ai occupé c'est celui d'aujourd'hui...</b></p>
<p>Durée moyenne des étapes</p>	<p>1 an</p>	<p>13,5 ans</p>	<p>8 ans</p>

- EXPLORATION – PROGRESSION – DECLIN

	Exploration	Progression	Déclin
Thierry K. (cycle en cours) 46 ans	3 ans	16 ans	4 ans
Responsable informatique	Après mon stage de fin d'étude, je suis rentré dans une SSII, j'étais consultant en informatique.	Oui... avant WORLDWIDE, j'ai travaillé 8 ans en tant que consultant dans l'informatique, j'ai fait 5 ou 6 boîtes. A chaque fois, j'évoluais car on me proposait de plus en plus de responsabilités. Après je suis arrivé à WORLDWIDE, en tant que chef de projet, développeur, toujours dans l'informatique, je suis rentré à WORLDWIDE en 1998. 4 ans après, j'ai été responsable des systèmes décisionnels, par rapport à la hiérarchie j'étais le n-1, au dessus de moi c'était le directeur informatique, qui était membre du comité de direction.	Après 3ans, et la fusion, je suis descendu d'un niveau... je suis devenu programm manager, je suis responsable du déploiement des outils toujours un peu sur les même domaines, ... je suis n-2. Je profite de mon temps libre maintenant pour être ma famille avant de reprendre un nouveau challenge hors de WORLDWIDE.

1.1.4. Un cycle de carrière objectif est composé de 4 étapes

• EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE - DECLIN

	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE	DECLIN
Joëlle S. 55 ans	4 ans	2 ans	25 ans	2 ans
Responsable administration du personnel	<b>J'ai commencé à travailler à 17-18 ans, j'étais secrétaire plutôt facturière chez des amis. Ça a été une bonne formation pour moi.</b>	Je suis rentré au niveau du contact client, WORLDWIDE était jeune, on était 25 personnes, on faisait beaucoup de chiffres, mais la comptabilité c'était pas ça, on ne relançait pas nos clients, ... j'ai été recrutée pour relancer les clients, parce qu'il y a des factures qui n'étaient pas réglées depuis 2 ans, on a récupéré pas mal d'argent, <b>j'ai travaillé ici pendant 2 ans, et ensuite on m'a proposé le poste de responsable de la paie</b> , c'est le chef comptable qui me l'a proposé, là on était 50 personnes... j'ai fait une formation, <b>au début c'était le chef comptable qui me formait, ... je me suis formée au fil de l'eau</b> ... je faisais tout à la main, c'était difficile, si on se trompait, il fallait tout recommencer, puis je progressais, je progressais, et l'entreprise, elle grossissait, parce que finalement, au début c'est les bulletins de paie, les notes de frais, ... j'arrivais souvent à saturation, on a été amené à recruter, l'entreprise grossissait, elle a du déménager, ... <b>je suis arrivée à gérer 2000 salariés avec 7 personnes... j'avais pas mal de formation pour progresser, j'ai fait des erreurs, mais c'est comme ça aussi qu'on progresse,</b>	donc <b>j'étais sur le poste de responsable paie de 82 à 2007. je ne voyais pas d'évolution, car c'est un service qui me plaisait</b> , je me sentais bien sur le poste,	Après 2007, <b>moi aussi je faisais parti du plan... on m'avait promis avec le PSE, que mon poste n'était pas touché, qu'on pouvait sauver mon poste en créant le service d'administration du personnel</b> et avec Marseille, on a souvent parlé ensemble pour savoir ce qu'on allait mettre dans ce nouveau service, ... <b>Et en fait, je suis redescendue, je ne fais plus grand-chose</b> , c'est tout ce que Marseille ne veut pas. Je sais qu'il me reste 2 ou 3 ans à tenir avant d'aller à la retraite.
Eric L. 56 ans	1 an	2 ans	13 ans	2 ans
Chef de secteur	en 1990, <b>je suis rentré à WORLDWIDE</b> , directement en CDI, ça fait rêver aujourd'hui, comme	<b>je suis passé rapidement sous chef de secteur, et après je suis passé chef de secteur.</b> j'avais tout le 93, 20 mecs à gérer, des comptes à rendre aux commerciaux pourquoi les colis n'ont pas été livrés... tu encadre une vingtaine de mecs, et... tu deviens maitrise	<b>Je suis resté près de 13 ans sur ce poste</b> après j'ai eu un grave pépin de santé	après j'ai eu gros pépin de santé. j'ai eu un bon accueil à mon retour... ils m'ont aménagé mes horaires, ils ont mis quelque'un sur mon poste, <b>j'ai un poste moins important mais plus adapté.</b> et après ça a été un petit plus compliqué parce que... j'ai des moments de fatigue



	démarcheur livreur, c'est mieux que coursier, un chauffeur à WORLDWIDE c'est plus qu'un coursier, tu gère de l'argent, c'était bien.			et je suis obligé de m'arrêter, je fatigue beaucoup plus vite qu'avant, j'ai moins de résistance et ça, ça me casse la tête. mais honnêtement j'ai envie de partir le plus vite possible, à la retraite
Durée moyenne des étapes	2,5 ans	2 ans	19 ans	2 ans

- EXPLORATION – MAINTENANCE – PROGRESSION – DECLIN

	EXPLORATION	MAINTENANCE	PROGRESSION	DECLIN
Marina L. 47 ans  Gestionnaire de patrimoine	Moins d'un an  <b>Après mon diplôme, j'ai tout de suite travaillé, en 82 c'était facile... j'ai trouvé, j'étais assistante commerciale...</b>	10 ans  <b>Je suis resté plus de 10 ans sur le poste, ensuite j'ai décidé de partir, j'ai repris une formation.</b>	4 ans  <b>J'ai pris une formation en gestion d'entreprise, ce qui m'a fait rentrer dans la logistique... j'avais bien aimé la partie achats, transports, ... donc là je suis montée en grade, c'était une évolution... après mon master commerce internationale, je suis rentrée dans une grosse boîte, où j'ai vraiment dirigé une équipe de 7 personnes, et là c'est le poste où j'ai développé mes qualités managériales, j'avais des responsabilités, c'était le poste le plus important que j'ai eu, justement c'est ce qui commence à me manquer, ... j'étais beaucoup dans les achats... J'étais manager des 7 personnes... je suis partie en 2002</b>	Moins d'un an  <b>je suis rentrée en 98. ça s'est arrêté parce que mon patron est décédé, il y a eu une guerre de pouvoirs, et j'ai été mise sur la touche. Ils m'ont donné un poste moins important, j'ai tout perdu. Du coup, après quelques mois, je me suis dit, il faut que je change. J'ai quitté mon poste.</b>

## 1.2. Récurtivité des étapes au cours d'un cycle de carrière objectif

- EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE – DECLIN –MAINTENANCE

	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE	DECLIN	MAINTENANCE
Jean Claude R. (cycle en cours) 53 ans	2 ans	12 ans	8 ans	4 ans	6 ans
Responsable nouveaux marchés	Après mon école de commerce, je suis rentré chez ITW, c'est le domaine de l'emballage au service commercial.	J'ai évolué au fil des années pour avoir le poste de responsable commercial. Moi, en 12 ans, je l'avais le pouvoir, moi c'est toujours l'intérêt des hommes, de les faire progresser, valoriser, j'ai fait quand même 7 ans de management donc j'ai eu quand même pas mal de collaborateurs, pendant 7 ans, j'en ai valorisé beaucoup, promu certains, quand c'était possible dans l'entreprise, c'était du soutien, j'étais toujours dans une culture de soutien, parfois même à mon détriment personnel,... En rentrant chez WORLDWIDE, j'ai eu un poste important de KAM. Ce sont les élites du service commercial. J'ai eu des reward européen, comme meilleur KAM européen, j'ai eu la reconnaissance au niveau Europe. Je suis passé ensuite RRV.	Pour la première fois, je suis resté sur ce poste 7-8 ans. J'ai eu des soucis avec l'ancien PDG.	j'étais responsable des ventes Ile de France, après je me suis engueulé avec Mr C. qui était l'ancien PDG, là, sur ce coup là j'ai pas été malin, il était directeur commerciale à cette époque là après il est passé PDG, on était pas très d'accord, et là je suis parti sur une création de poste, ils créent des Key Account Manager chez Ducros mais ça s'appelle IFM, et ensuite, boom, ça a été WORLDWIDE, et là ça a été un peu compliquée (rire),...tu gères des grands comptes depuis longtemps, et après plus rien, je me suis laissé faire,	et c'est ce que je fais encore aujourd'hui, ... depuis 2003, depuis trop longtemps déjà...là moi c'est fini, je ne vois pas de perspectives d'évolution, mon poste actuel c'est fini, c'est clair, c'est pour ça que je cherche depuis un ou deux ans à sortir...de toute façon, je sais que je dois faire autre chose que ce que je fais aujourd'hui, pour plusieurs raisons, parce que j'ai fait le tour, j'ai eu des reward européen, comme meilleur KAM européen, j'ai eu la reconnaissance au niveau Europe, et après quand tu restes 7 ans sur le même poste, tu deviens moins performant, ... un peu fâché avec C., ça m'a fermé des portes ça, je n'étais pas d'accord avec lui, non pas sur les résultats mais sur la manière de faire... j'aurais pu évoluer si il n'y avait pas eu ça, mais ce n'est pas grave, je n'en fait pas un drame
Claude T. (cycle en cours)	2 ans	1 an	7 ans	1 an	9 ans

52 ans	<b>je voulais changer, j'ai postulé en interne</b> , j'ai rencontré le directeur des opérations « île de France », j'étais responsable de base coursier, c'était un poste de maîtrise ;	Ensuite <b>il y a eu un poste de terminal manager qui s'est ouvert à Metz. J'ai postulé et j'ai été pris.</b> Ca a été le poste le plus intéressant et le plus important.	Je voulais évoluer, et pas mal d'opportunités pour moi car je suis originaire de Lorraine, ça faisait une pierre deux coups. Donc <b>je suis resté plus de 7 ans sur le poste.</b>	<b>Il y a eu une restructuration en 1996, je devais changer de poste et je suis redescendu.</b> Un poste s'est créé ici au central, à la direction des opérations. L'objectif du poste était de créer une méthodologie, d'amélioration de la productivité d'accès des services des routes. On faisait des études	<b>Je suis toujours sur le même poste. J'ai attendu quelques années et puis je me suis dit finalement je ne vais pas revenir sur le terrain.</b> Après c'est difficile je me suis marié en 1997, j'ai eu une maison, des enfants, c'est plus difficile de bouger. Non, je ne pense même pas à avoir les capacités. Passer à un niveau supérieur, prendre la place de mon chef, non. Je pense qu'à mon âge je ne vais pas prendre le risque de changer. Même si peut-être que je devrai prendre le risque... mais si je me plante. Je préfère la sécurité.
Durée moyenne des étapes	2 ans	6,5 ans	7,5 ans	2,5 ans	7,5 ans

• EXPLORATION – MAINTENANCE – PROGRESSION – DECLIN – MAINTENANCE

	EXPLORATION	MAINTENANCE	PROGRESSION	DECLIN	MAINTENANCE
Henri C.I (cycle en cours) 53 ans	1 an	8 ans	2 ans	1 an	16 ans
Conducteur véhicule 19T	<b>Je suis rentré en tant que chauffeur poids lourds.</b>	<b>Je suis resté plus de 8 ans sur ce poste de chauffeur poids lourds.</b> Puis, un nouveau directeur est arrivé.	<b>Il m'a proposé le poste de responsable de quai à Bonneuil.</b> J'y suis resté 2 ans.	Ensuite <b>un nouveau directeur est arrivé, il ne voulait que des responsables avec des diplômes.</b> <b>Je suis redescendu sur mon poste de chauffeur. Il avait raison, je n'avais pas les capacités d'encadrement.</b>	Et donc, depuis, je suis <b>toujours sur le poste de chauffeur, ça fait plus de 10 ans maintenant.</b>
Marylène K. (cycle en cours) 57 ans	1 an	22 ans	2 ans	1 an	14 ans
Gestionnaire des services généraux	<b>j'ai commencé à travailler après mon bac secrétariat, bac G à l'époque, à 17 ans.</b> Il y a eu plusieurs entreprises dans lesquelles j'ai travaillé, en tant que secrétaire commerciale.	<b>J'ai travaillé plus de 20 ans, il y a eu d'autres appellations, ou nomination, mais c'était toujours un poste de secrétaire commerciale</b>	<b>J'ai été nommée responsable d'achat à un moment donné toujours placé sous la responsabilité du directeur...</b> C'était une évolution, concrétiser ce que je faisais depuis longtemps finalement. J'ai changé de statut.	Après l'arrivée du nouveau patron, ça a été <b>difficile. Moi, n'ayant pas le diplôme, il faut un diplôme d'acheteur, je me suis trouvée au bout d'un an et demi de poste, dans une situation difficile</b> où il y avait un directeur d'achat qui sortait d'une bonne expérience, et il n'y avait pas d'autres postes à proposer, on voulait me faire partir... il n'y avait pas de poste disponible, j'ai patienté, j'ai eu un poste qui était gestionnaire d'achat.	Depuis, je suis sur ce <b>poste de gestionnaire des achats, ça fait plus de 12 ans. On n'a pas utilisé mes compétences et j'ai perdu de ce fait en compétences. Je commence à penser à la retraite, de plus en plus.</b>
Viviane C. (cycle en cours) 54 ans	1 an	15 ans	3 ans	1 an	10 ans
Responsable fichier client	<b>J'ai commencé ma carrière en saisie, j'étais opératrice de saisie</b>	<b>Je suis resté quand même plus de 15 ans sur ce poste,</b>	<b>Après je suis passé superviseur,</b> j'avais en charge de tous ce qui était traitement de l'information, ouverture de routes, facturation du mois, mise à jour, vérification... il y avait énormément de choses, c'était assez complet.	<b>puis j'ai eu des problèmes de santé, assez grave.</b> Quand je suis rentré, j'ai recommencé en mi temps thérapeutique. <b>Je suis revenu gestionnaire, je me suis retrouvé avec mes anciennes collaboratrices.</b> Depuis mon arrêt, ma carrière a ralenti. là ca va, mais au début, j'ai eu beaucoup de mal, quand j'ai appris que je n'avais plus mon poste, je me	<b>Ca fait 10 ans que c'est comme ça... au début j'avais du mal mais après je me suis dit, il faut que je me consacre à ma famille, mes enfants, ma vie à côté...parce que pour</b>

				retrouvais avec les personnes que je manageais quand même, ce n'était pas évident	tout te dire, c'est vrai qu'au cours de ma carrière, j'ai eu beaucoup de travail, beaucoup de stress, j'avais délaissé un peu ma famille, mes enfants, je reconnais, maintenant c'est autre chose, j'essaye de me rattraper.
Durée moyenne des étapes	1,5 an	14 ans	2,5 ans	1 an	13, 5 ans

• EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE – DECLIN – PROGRESSION

	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE	DECLIN	PROGRESSION
Xavier V. 50 ans	3 ans	10 ans	10 ans	3 ans	4 ans
Superviseur OPS	<p><b>J'ai envoyé un CV par courrier à Danzas, à l'époque c'était Danzas, comme WORLDWIDE a racheté Danzas, Ducrocq. Danzas m'a contacté pour être commis en douane, c'est-à-dire le but, fallait aider le déclarant en douane.</b></p>	<p><b>Après quelques années, je suis passé à l'étape aide déclarant, puis déclarant. Ensuite je suis devenu responsable d'entrepôt, donc, là j'ai bien monté...</b> si tu préfères, comme j'étais un gars assez dynamique, bien vivant, ça a plu à mon patron, et sachant qu'on avait un nouveau client et qu'on ouvrait un nouvel entrepôt, tiens, comme tu sais tchatcher, tu sais discuter, on va te mettre 20 gars, tu devra les manager, est ce que tu te sens capable ? Donc, c'est de là que la transition s'est faite, c'est en voyant ma personnalité dans mon travail, que mon patron de l'époque m'a dit, je te verrais plutôt dans ça, et justement, j'ai une opportunité pour toi, est ce que ça t'intéresse, donc il me l'a proposé. Je n'ai pas hésité car tu sais quand on est jeune, on a de l'ambition.</p>	<p><b>Quand, j'étais responsable d'entrepôt, c'était du management</b> là, là j'avais 20 personnes, des préparateurs de commandes, des chargeurs de camions, j'avais une équipe à gérer quoi chose hyper intéressante... ça a dure quand même un petit 10 ans. j'avais l'impression d'être indépendant. <b>Si tu préfère, j'étais un petit chef, je n'étais pas non plus un grand patron, mais j'avais l'impression d'être presque patron si on veut imager, j'étais moi, mon propre patron donc j'étais bien, ensuite ça marchait très bien,</b> mes patrons étaient satisfait de moi, J'étais arrivé, je pense, à mon maximum sur ce poste.</p>	<p><b>Lorsqu'on a perdu le client, l'entrepôt a fermé. Mon patron m'a dit, soit on te licencie ou soit on va t'enlever ton titre de responsable, on va te mettre dans un autre entrepôt mais tu ne seras plus responsable. Tu seras plutôt administratif. je l'ai quand même mal vécu. avant j'étais reconnu par la société mais là j'étais reconnu pour un couillon, J'ai plutôt joué la carte de la sécurité parce je ne me voyais pas au chômage,</b> là j'ai eu une petite crainte de l'inconnu. j'étais gestionnaire de stock, là je suis resté 2, 3 ans, et là, cet entrepôt, ensuite, il dépendait de Danzas Solutions, j'ai donc du quitté cet entrepôt là, parce que la direction n'était plus mon employeur, il y avait différentes entités. Donc, là je suis arrivé, ici, où, là j'ai fait un travail qui ne m'intéressait pas du tout, à cette époque, il y avait une partie de l'entrepôt qui faisait que l'entreposage, donc là j'ai fait du chariot élévateur, où, là ça ne m'a pas plu. Là, je suis encore resté pour la sécurité mais je me suis morfondu, vraiment je n'étais pas bien. Parce que j'avais connu quelque chose qui me plaisait, et le but de la vie c'était de continuer à monter et là je suis redescendu tout en bas, ce n'était pas logique et même psychiquement à vivre ce n'est pas bien parce que avant j'avais ça et là j'étais sur un chariot élévateur, ce n'est pas dénigrant... mais, avec ce que j'avais connu</p>	<p><b>là je me suis battu pour revenir dans les bureaux, donc, il y a eu une petite place de glandu qui s'est libérée d'opérateur de saisi, je me suis dit, je vais saisir ma chance, et là je me suis refait en étant opérateur de saisi, et là, à nouveau, j'ai eu des opportunités,</b> je me suis refait quoi; j'ai retrouvé des choses intéressantes, une fois, que j'ai quitté le poste d'opérateur de saisi... Je me suis beaucoup battu pour pouvoir évoluer, je suis d'un naturel assez optimiste, je me suis battu et suivant les changements de patron, j'ai saisi des opportunités, et là avec le dernier patron que l'on vient d'avoir c'est magnifique... Donc, là je suis sur ce poste depuis une petite année, où là je m'éclate, magnifique. Juste avant, j'étais mi quai, mi administratif. Là, je suis assistant administratif de chef de secteur qui est un boulot très intéressant,</p>

• EXPLORATION – PROGRESSION – DECLIN – MAINTENANCE –PROGRESSION

	EXPLORATION	PROGRESSION	DECLIN	MAINTENANCE	PROGRESSION
Gilles B. 48 ans	3 ans	10 ans	1 an	5 ans	8 ans
Responsable terminal manager	Après mon DUT, ma première expérience était dans le transport dans un groupe qui s'appelle Giro. Je suis rentré en tant que commercial.	en fait, je suis passé de commercial, technicien commercial, ... je suis passé responsable d'agence sur l'Ouest de la France,... j'ai démarré, il y avait une trentaine de personnes... Après je suis monté au poste de RRV, Responsable Régional des Ventes.	Après je suis monté au poste de RRV, Responsable Régional des Ventes, et là, par contre ça ne me plaisait pas, on m'a proposé le poste et là ça ne me plaisait pas, c'est un poste fonctionnel, je suis reparti vers un poste d'agence, je suis redescendu	je suis resté 5 ans. j'ai cherché, je n'ai pas fait marcher le réseau, pas plus que ça, j'ai répondu à une annonce, j'étais encore en poste et j'étais en recherche. J'ai rencontré le DRH de l'époque, c'était Ducros à l'époque, mais qui avait déjà été racheté par la Deutsch Post,...j'ai rejoint Ducros comme chef d'agence à Rouen, 60 personnes, c'était la région ouest à l'époque.	Le poste de Gonesse était libre, le DRO m'a proposé de prendre la place et je suis arrivé ici en Aout 2007 ... je manage 270 personnes... premier site de France, le siège... une sorte de vitrine; c'est aussi l'intérêt de ce type de poste parce que Gonesse ça s'arrête jamais, il t'arrive toujours un truc incroyable...

- EXPLORATION – PROGRESSION – DECLIN – PROGRESSION – MAINTENANCE

	Exploration	Progression	Déclin	Progression	Maintenance
Charles B. 50 ans	2 ans	18 ans	2 ans	1 an	8 ans
Chef de projet	<b>Je suis rentré en tant que manutentionnaire.</b>	Au bout d'un moment, ils m'ont dit, il y a un chauffeur qui est malade, il faut y aller, et là rapidement <b>j'ai évolué comme chef de camionnage, où là j'avais 2 sites à m'occuper</b> , j'avais plus de 70 chauffeurs à m'occuper. J'avais plus de 700 tonnes à ramasser, je manageais 40, 50 personnes. très rapidement... <b>on m'a proposé de travailler à la direction de la production du gros bâtiment de l'île de France</b> , j'ai pris cette direction pendant un an, un an et demi	j'ai pris cette direction pendant un an, un an et demi, <b>ça ne s'est pas trop bien passé à cause des rapports avec la hiérarchie. Je suis redescendu à un poste de production administrative.</b>	<b>Après 2 ans, je suis passé à un poste d'audit de process de production. Juste dans toute cette période là, l'informatique arrivait doucement mais fortement... on m'a proposé le poste de chef de projet informatique de process production.</b>	<b>J'occupe le poste depuis 2001.</b> Sur le poste même, je ne vois pas d'évolution... <b>Je vais être très clair, à un moment donné, j'aimerais évoluer sur un poste au dessus...</b>



• EXPLORATION – MAINTENANCE – PROGRESSION – MAINTENANCE –DECLIN - PROGRESSION

	EXPLORATION	MAINTENANCE	PROGRESSION	MAINTENANCE	DECLIN	PROGRESSION
Zoubida F. 47 ans	1 an	10 ans	1 an	9 ans	1 an	3 ans
Assistante rémunération	je suis une ex satem du groupe Unilever, c'était la filiale transport du groupe. <b>j'ai commencé par un poste administratif</b>	<b>Pendant une dizaine d'année, je suis restée sur ce poste administratif.</b>	<b>après je suis partie sur une création d'agence pour un gros client</b> qui était France télécom, correspondant human pour 500 personnes, j'avais la responsabilité de la gestion du personnel, j'ai fait ça chez satem, après ça a été racheté par danzas, et après Worldwide... quand j'étais CH, c'était une partie danzas, et une partie Worldwide...	<b>Je suis restée 9 ans sur ce poste de CH. J'avais énormément de responsabilité. C'était le poste le plus important que j'ai eu.</b> Malheureusement, on a perdu le client.	<b>Après on a perdu le client... il y a eu un gros plan social en 2004 au niveau de WORLDWIDE, et l'agence a fermé, et moi j'ai voulu partir, ... j'ai opté pour le reclassement, j'étais en formation, et il fallait faire un stage. Je l'ai fait chez WORLDWIDE au service paie en tant qu'assistante.</b>	j'étais sorti au départ de WORLDWIDE... après avec le cabinet je me suis formé et <b>je suis revenue... la période de stage, je l'ai fait à WORLDWIDE, car j'ai été en contact avec le service paye. Ensuite, ils m'ont gardé au sein de ce service sur un poste administratif. Après un an, ils m'ont promue au poste d'assistance rémunération.</b> Je ne suis pas seulement assistante, je fais beaucoup de choses intéressantes.

### 1.3. Récurtivité des cycles de carrière objectifs

#### 1.3.1. Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière objectifs

- EXPLORATION – MAINTENANCE – PROGRESSION – DECLIN / EXPLORATION

	EXPLORATION	MAINTENANCE	PROGRESSION	DECLIN
Marina L. 47 ans Gestion de patrimoine	<b>Après mon diplôme, j'ai tout de suite travaillé,</b> en 82 c'était facile... j'ai trouvé, j'étais assistante commerciale...	<b>Je suis resté plus de 10 ans sur le poste, ensuite j'ai décidé de partir,</b> j'ai repris une formation.	<b>J'ai pris une formation en gestion d'entreprise,</b> ce qui m'a fait rentrer dans la logistique... j'avais bien aimé la partie achats, transports, ... donc là <b>je suis montée en grade, c'était une évolution... après mon master commerce international, je suis rentrée dans une grosse boîte, où j'ai vraiment dirigé une équipe de 7 personnes, et là c'est le poste où j'ai développé mes qualités managériales, j'avais des responsabilités, c'était le poste le plus important que j'ai eu,</b> justement c'est ce qui commence à me manquer, ... j'étais beaucoup dans les achats... J'étais manager des 7 personnes... je suis parti en 2002	je suis rentré en 98. <b>ça s'est arrêté parce que mon patron est décédé, il y a eu une guerre de pouvoirs, et j'ai été mise sur la touche. Ils m'ont donné un poste moins important, j'ai tout perdu.</b> Du coup, après quelques mois, je me suis dit, il faut que je change. J'ai quitté mon poste et j'ai suivi une formation.
	<b>EXPLORATION</b>			
Marina L. (cycle en cours) 47 ans Gestion de patrimoine	<b>Je suis arrivé chez WORLDWIDE</b> en Aout 2005, en tant que gestionnaire de patrimoine, et juste avant j'ai fait un master en ingénierie de patrimoine. je me suis dit c'est un domaine qui pourrait être intéressant, après oui, j'ai potassé, j'ai étudié, ... j'ai postulé chez WORLDWIDE... parce que ce qui m'intéressait au départ dans l'immobilier c'était le coté industriel... et voilà j'ai postulé chez WORLDWIDE... donc c'était impeccable. <b>depuis 2005 je suis sur le même poste...</b> J'avais bien marqué dans mes objectifs, que je souhaitais évoluer vers le poste de directeur de l'immobilier, aujourd'hui il y a mon patron, j'ai rien contre lui... je pense que c'est un peu bouché...			

- EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE / EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE

	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE

Thierry L. 48 ans  Superviseur administratif	<b>Je suis entré dans la société ARPIN</b> en 80 dans laquelle j'ai fait divers postes, divers postes comptables.	<b>Je suis passé assez rapidement responsable comptable</b> malgré mon jeune âge, comptable clients, comptable fournisseurs. <b>Au départ je suis entré en tant qu'aide comptable, comptable... ce parcours là a duré 4 ans... Devos, qui était en pleine construction a recruté mon patron. J'ai fait un appel du pied, il était intéressé, il m'a fait venir à Devos</b> ce qui était pour moi une reconnaissance du parcours effectué, ... là c'était un petit peu différemment... Chez Arpin, j'étais au siège social avec de multiples équipes comptables et là je suis rentré en tant que comptable d'agence, sur le terrain, mais en tant que polyvalent... multipostes... <b>j'étais devenu comptable unique au sein de ce groupe</b>	<b>Ca a duré de 86 à 92.....</b> En décembre 92, la société a fermé.
	<b>J'ai souhaitais faire autre chose et donc en 93, j'ai postulé chez WORLDWIDE</b> en tant qu'agent de recouvrement	après dans ce service, <b>je suis devenu superviseur gestion du recouvrement</b> , je gérais non seulement mes anciens collègues ce qui n'a pas été forcément facile au début... <b>après je suis devenu manager duties suite au départ du manager</b> qui est parti dans le cadre d'un PSE en tant que volontaire. je manager une quinzaine de personnes.	<b>Sur le poste duties, je ne vois pas d'évolution à part faire évoluer les outils</b> ou faire évoluer les gens mais non... Mon poste, j'en ai fait le tour, mais le matin, je viens en chantant...
Fabrice H. 46 ans  Responsable OPS logistique	<b>J'ai commencé chez WORLDWIDE, c'était une société qui démarrait, j'ai trouvé WORLDWIDE, je cherchais du travail</b> et WORLDWIDE c'était tout neuf, tout beau donc voilà. J'ai commencé en tant que gestionnaire.	Ensuite, j'ai pris le poste de responsable de key account desk c'était le service relation clientèle,..., <b>au account desk, c'était très rapide, j'y étais depuis un an et on m'a demandé si je voulais devenir responsable, j'ai accepté</b> ... Dedans, il y avait le service relation clientèle qui était un nouveau service, c'était donc un sacré challenge, j'ai mis en forme, complètement structuré le service	<b>J'étais bien sur ce poste, j'y suis resté une quinzaine d'années. Après, j'en ai eu marre, je voulais faire autre chose.</b>
	<b>Je suis rentré au service Linehaul, j'ai dû me former car je ne connaissais pas.</b>	<b>Au bout de 2 ans, je suis passé responsable du service.</b>	<b>J'y suis depuis 1998, ... cela fait plus de 10 ans que je suis sur le même poste</b> , au début, je ne voulais pas bouger mais après j'ai commencé à regarder mais il n'y a rien qui pourrait me remotiver
François G. 57 ans Responsable sûreté régionale	<b>Mon premier employeur ça a été le ministère de la défense parce que moi je me suis engagé, j'avais 17 ans, la carrière militaire m'attirait</b> , alors que je me suis rapproché de la gendarmerie, j'ai passé des tests, j'ai été accepté je suis parti en gendarmerie.	J'ai commencé en brigade territoriale, <b>j'ai eu la chance de finir avec un très bon classement...</b> j'ai eu la chance de finir bien placé parce que j'ai fini 10ème, j'ai choisi une brigade dans Lognes, et comme j'ai souhaité très vite m'orienter dans le judiciaire, ça me suit encore aujourd'hui dans mon métier, je me suis spécialisé en judiciaire, <b>j'ai passé le concours d'officier judiciaire, et puis ça m'a suivi une grande partie de ma carrière, ensuite je suis parti en brigade de recherche</b> à Alençon...par la progression de carrière normal, tout en restant dans le domaine de l'aéronautique, <b>je suis monté en grade, je suis devenu adjoint au commandant de la brigade de gendarmerie</b> de Biarritz, de l'aéroport de Biarritz, je suis resté 4 ans, et puis par une nouvelle affectation, je suis parti en Guyane,	<b>J'ai finis ma carrière en tant que commandant de la gendarmerie du Bourget, j'y suis resté 7 ans...</b> et là j'avais 49 ans, j'avais accumulé les bonifications, et j'avais fait le maximum que je pouvais faire en gendarmerie, ... si je continuais mon travail à la gendarmerie à partir de 49 ans, en déduisant la retraite que l'état me payait, je travaillais pour un demi salaire, ; donc mon intérêt... parce que la date butoir pour partir en retraite en gendarmerie c'est 55 ans, je me suis dis dans 6 ans, je suis entre guillemet dehors, je serai obligé de partir en retraite, obligé... moi je me voyais pas à 55 ans de ne plus rien faire, parce que j'ai toujours été quelqu'un de très actif j'ai regardé un peu à l'extérieur à travers la cellule de reconversion de la gendarmerie, parce qu'on a un service au sein de la

		commander une unité, pendant 4 ans, ... après je suis revenu, chef de service à la gendarmerie à Issy Lez Moulineaux, pendant 18 mois...et <b>encore par une progression de carrière, j'ai fini ma carrière en tant que commandant de la gendarmerie du Bourget/</b>	gendarmerie pour ça, qui est là comme support pour les personnes qui souhaitent suivre une nouvelle carrière... et puis, on m'a proposé une place à WORLDWIDE,
	<b>j'ai eu la chance d'être retenu, et là j'étais au pied du mur, on m'a dit venez chez nous, tu as prévu sans avoir pensé réellement à ton départ.</b> j'avais négocié, ... quand j'ai franchi le cap, j'ai réfléchi avec ma femme, ça n'a pas été long,...il faut que je saisisse une occasion, et c'est un challenge, et <b>j'ai été embauché comme investigateur,</b> enquêteur, j'avais une double casquette, comme j'avais une qualification sureté portuaire, c'était mon job, et donc j'avais les compétences pour assurer la sécurité et la protection des sites aéroportuaires de WORLDWIDE, donc tout de suite, on m'a donné la double casquette, les enquêtes suite à des vols, et puis, j'avais 7 sites aéroportuaire à l'époque	puis <b>je suis passé, pour être auditeur sureté,</b> il fallait un agrément, donc WORLDWIDE m'a proposé de faire les stages à Toulouse, je suis resté quand même 6 semaines en stage, et j'ai passé avec succès 2 habilitations, celle de auditeur sureté, et celle de formateur sureté, et donc j'ai eu mon agrément DGAC, auditeur et formateur, ensuite <b>j'ai donc progressé, je me suis retrouvé responsable sureté</b> WORLDWIDE, sureté freight aérien, et donc <b>je gérais tous les sites, et je formais tous les gens qui touchaient les colis</b> et qui les entraient dans les avions, <b>il ya un poste de manager sécurité ile de France, si tu veux, tu l'as, je l'ai pris, donc si on parle de progression de carrière,</b> c'était régional security manager pour la région ile de France, c'était le plus gros poste de regional security manager en France, j'avais 2 enquêteurs	<b>Je suis sur le poste depuis 2003. je suis à un âge où je commence à regarder la sortie, j'ai quand même 58 ans,</b> peut-être encore un an ou deux et après je vais arrêter. maintenant à 58 ans je n'aspire pas à progresser encore plus, tu sais, il y a des contraintes familiales, il y a un tas de choses, il y a aussi qu'on a pas la même niaque à l'âge que j'ai même si je fais encore le boulot, ... moi j'aspire à prendre un peu de recul, et à plutôt m'orienter vers les loisirs, profiter un peu de la vie, parce que je me dis, à 58 ans, il faut aussi profiter de la vie, peut-être un an ou deux, ou 6 mois j'en sais rien, je commence simplement à regarder vers la sortie...

- EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE / EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE – DECLIN – MAINTENANCE

	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE
Claude T. 52 ans  Responsable service qualité	<b>Je suis rentré comme démarcheur-livreur,</b> la dénomination qu'on donne à nos chauffeurs pour l'appellation TD, je livrais, j'enlevais les colis, et en même temps je démarchais.	En 1984 je suis devenu attaché commercial, <b>dès le départ quand j'ai été embauché, ça s'est conclu comme cela à l'embauche, ils m'ont dit que ça sera du démarchage et ensuite que je passerai attaché commercial.</b>	<b>Je suis resté sur le poste, Et cela jusqu'en mars 1989</b>

management	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE	DECLIN	MAINTENANCE
	je voulais changer, j'ai postulé en interne, j'ai rencontré le directeur des opérations « île de France », j'étais responsable de base coursier, c'était un poste de maîtrise ;	Ensuite il y a eu un poste de terminal manager qui s'est ouvert à Metz. J'ai postulé et j'ai été pris. Ca a été le poste le plus intéressant et le plus important.	Je voulais évoluer, et pas mal d'opportunité pour moi car je suis originaire de Lorraine, ça faisait une pierre deux coups. Donc je suis resté plus de 7 ans sur le poste.	Il y a eu une restructuration en 1996, je devais changer de poste et je suis redescendu. Un poste s'est créé ici au central, à la direction des opérations. L'objectif du poste était de créer une méthodologie, d'amélioration de la productivité d'accès des services des routes. On faisait des études	Je suis toujours sur même poste. . J'ai attendu quelques années et puis je me suis dit finalement je ne vais pas revenir sur le terrain. Après c'est difficile je me suis marié en 1997, j'ai eu une maison, des enfants, c'est plus difficile de bouger. Non, je ne pense même pas à avoir les capacités. Passer à un niveau supérieur, prendre la place de mon chef, non. Je pense qu'à mon âge je ne vais pas prendre le risque de changer. Même si peut-être que je devrai prendre le risque... mais si je me plante. Je préfère la sécurité.

• EXPLORATION – PROGRESSION / EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE

	EXPLORATION	PROGRESSION		
Patrice B. 54 ans  Chef de projet	et après c'est par connaissance d'ami, j'avais un ami que je fréquentais tous les weekends, qui me disais je fais un super boulot, c'est du bagage accompagné... et si ça t'intéresse, ils recrutent, tu peux venir... et c'est comme ça qu'en 79 ; j'ai débarqué à WORLDWIDE, donc entre 1 an et demi et 2 ans à partir de la création en France, ... En 78, je suis rentré en tant qu'agent commercial, je devais m'occuper d'aller chercher les bagages, ce poste, je suis resté un an et demi, 2 ans... quand il y a eu l'ouverture du marché...	Il fallait développer l'aspect commercial et très vite, les clients n'attendaient que ça, donc après il fallait constituer un portefeuille commercial après je suis sorti de la route, on était au bureau, parce que ça n'arrêtait pas de sonner parce que les clients nous demandaient des demandes d'enlèvements, on nous demandait d'ouvrir des comptes... c'est un peu le portefeuille de clients qui existe aujourd'hui qui a été enrichi par la suite... le portefeuille commercial s'est constitué donc derrière on a commencé à prendre des chauffeurs parce que moi et les autres, on avait d'autres choses à faire parce qu'il fallait gonfler ce portefeuille, mais il fallait quand même des gens pour aller chercher le business, après il y a un enchaînement d'étapes lié au développement de l'entreprise... on a commencé à envoyer de plus en plus de colis, et qu'est ce qui s'est passé ? il y a eu des réclamations parce qu'il y a des choses qui se passaient pas bien, et donc il a fallu créer un service après vente, ce que j'ai fait, j'étais responsable du service après vente... on s'est aperçu qu'il y avait besoin d'un service commande... on s'est dit que ça serait bien de centraliser les commandes, donc on a créé le service réservation, je l'ai fait aussi (rire), à chaque fois, on me l'a proposé, j'étais aussi demandeur, parce que je proposais ces projets et on me disait « fais-le »... c'était une petite boîte... donc j'ai commencé à le faire... mais pas longtemps... le service réservation, c'était un pôle de télé conseillers qui prenaient les commandes des clients, ça, ça me suffisait pas, j'avais pas envie de rester là-dessus		
	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE	

	<p>à l'époque ma patronne qui est devenue la patronne de fédéral express pour la petite histoire, avec qui je suis toujours en contact... elle vient me voir en me disant je viens de recevoir un dossier, ça concerne la technique, je sais que tu aimes bien, je sais pas de quoi ça parle, ils appellent ça l'ACD... automatic call distribution, c'est un distributeur automatique d'appels... <b>ça vient de Bruxelles, j'ai pas le temps de le faire, patrice si tu veux, prends le, mets le en place, tu as carte blanche, formes toi, fais ce que tu veux</b>, mais je n'ai pas le temps de le faire...</p>	<p>alors <b>moi j'ai pris le truc, et j'ai monté le premier call center en France pour WORLDWIDE en 86...</b> avant ça je m'occupais déjà de tout ce qui était téléphonie et les débuts de l'informatique mais moi je suis plus technique, je suis parti en formation, j'ai appris pas mal de choses, et c'est pour cela que je suis devenu un peu le papa des call center de WORLDWIDE, c'est encore un petit peu mon métier aujourd'hui, et donc là je pars à Lyon dans pas longtemps pour mettre en place une plateforme qui doit voir le jour avant la fin du mois... Florence N. me pousse là-dessus... donc je vais le faire... En 86, j'ai fait ça après il a fallu le faire évoluer... parce que le machin a explosé, on était à 5 conseillers, on est passé à 25, on est passé à 50, il a bien fallu en créer un 2ème, celui qui était à Lyon, il a fallu démultiplier le truc, et petit à petit <b>je suis devenu un peu le père de ça, et comme on voyait que mettais un peu les mains dans la téléphonie, on m'a filé toute la téléphonie de toutes les agences en France... mon rôle c'était responsable administratif et télécoms France</b>, j'étais en lien avec France télécom à l'époque, parce que les autres n'existaient pas... j'ai tout monté pour WORLDWIDE white... je gérais tout... Après 86, il y a eu ces développement des matériels jusqu'en 92-93... par exemple le site ici, c'est moi qui l'a mis en place au niveau du matériel avec l'architecte... <b>et moi j'ai dit je voudrais faire de la gestion de projet, et depuis pas mal d'années, je fais de la gestion de projet</b>, télécom Project manager, c'est depuis 2000... je travaille toujours sur les call center... depuis j'en ai développé d'autres... le Cs de saint Denis, Lyon, Marseille, Lyon pour le CAC de Bron... j'ai développé des plateformes spécifiques aux demandes de l'entreprise...</p>	<p><b>C'est une bonne question, on ma fait miroiter des choses, on m'a dit qu'il y avait des perspectives d'évolution, en me disant patrice, ça c'est pour toi, et on m'a toujours rien donné...</b> je devais devenir responsable des projets télécoms, mais j'ai jamais rien eu... on m'avait positionné avec une autre personne sur ce poste, l'autre personne a démissionné, donc je me suis dit, mon poste me revenait, et même pas, parce qu'on m'a dit on est en train de voir l'organisation... la scission entre les 2 BU... tout le monde reprend ses billes, c'est assez récent... cet histoire a 2 ans... je pense que depuis 6-7 ans, ils pensent que je suis en fin de carrière, je ne suis plus au top, parce qu'avant je pouvais aller en formation, à des forums, à des meetings, en technique, maintenant j'en fais quasiment plus, il y a pas de budget...</p>
--	---	--	---

- EXPLORATION – MAINTENANCE / EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE

	EXPLORATION	MAINTENANCE	
Brigitte H. 47 ans  Key Account Manager	<p><b>Après mes études, j'ai décidé de travailler dans la fonction publique.</b> mon premier job était dans une mairie, j'étais fonctionnaire, j'étais là l'assistante du maire, j'ai fait de l'assistanat.</p>	<p><b>Je m'ennuyais à mourir, je suis quand même resté 6 ans, ...</b> mais je m'ennuyais à mourir</p>	
	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE

	<p><b>Je suis passé par une agence intérim et j'ai été embauchée dans une boîte qui s'appelait Elan International.</b> J'ai été embauchée chez Elan International comme télévendeuse, j'ai fait de la vente, même si je n'étais pas formée à ça, mais je devais avoir une âme de vendeuse, parce que ça s'est très bien passé, j'avais 24 ans lorsque je suis rentré en tant que télévendeuse ;</p>	<p><b>j'ai rejoint la force de vente,</b> il y a 13 ans, <b>j'ai été Field</b> pendant 3 ans, <b>après j'ai été Mage</b> pendant 2 ans, après j'ai été BDM, à l'époque il existait des postes que l'on appelait Business Develop Manager sur le textile, j'étais un peu madame textile chez WORLDWIDE, ... <b>je suis montée d'échelon, Field tu es vraiment junior, Mage, tu peux être amené à travailler sur des comptes KAM, et BDM tu avais un poste de vendeur...et puis, il y a 5 ans je suis passé KAM,</b> ... donc voilà un peu le parcours, aujourd'hui je suis key account manager, sur le High Tech et la finance. <b>Les KAM, c'est l'élite de la force commerciale WORLDWIDE, on gère les plus gros clients de la boîte, donc oui, c'est le poste le plus important que j'ai occupé...</b> je suis cadre, je gère des millions d'euros... moi tu sais, je gère des gros groupes, la reconnaissance j'en ai, je gagne bien ma vie donc... je devrais peut-être pas te dire ça, mais ça va bien, ...</p>	<p><b>Là j'attaque ma 6ème année de KAM, et j'ai vraiment envie de faire du management.moi ça fait un an que j'ai un peu baissé les bras, pas dans mon boulot, car je fais mon boulot quand même mais, au niveau appartenance, j'ai un peu décroché,</b> ... ce n'est pas lié avec les projets de restructuration, c'est venu comme ça... je pense que ce n'est pas que je ne me reconnais plus trop, c'est que j'ai envie de faire autre chose, et cette boîte ne me donne pas la possibilité parce qu'elle ne le peut pas aujourd'hui, et que je sens qu'il y a un train à prendre, et que oui, j'ai envisager de le faire ailleurs, et puis, j'ai peut-être envie de donner une nouvelle direction à ma carrière, peut-être qu'il est temps, et c'est comme un mariage, ça fait 22 ans, et j'ai peut-être envie d'autre chose... c'est vraiment mon ressenti, ça a rien a voir avec la boîte. Je suis fatiguée, usée et je ne vois pas de perspectives d'évolution</p>
	<b>EXPLORATION</b>	<b>MAINTENANCE</b>	
Catherine L. 53 ans  Sous chef de camionnage	<p>Je n'ai pas de diplôme, je n'aimais pas l'école. <b>En sortant de l'école j'ai tout de suite travaillé, j'ai trouvé du travail dans le commerce.</b></p>	<p><b>Je suis restée dans la vente dans le prêt à porter pendant une dizaine d'année. J'en ai eu marre.</b></p>	
	<b>EXPLORATION</b>	<b>PROGRESSION</b>	<b>MAINTENANCE</b>
	<p>J'en ai eu marre, <b>j'ai postulé chez WORLDWIDE. Je suis rentrée ici en tant que groupe réseau,</b> pour gérer des rapports d'arrivage etc</p>	<p><b>Après j'ai pris le poste de responsable au groupe réseau,</b> j'ai été muté sur Rungis, puis je suis revenu ici, et <b>j'ai pris le service retour, et depuis je gère le service retour. Je suis chef de secteur du service retour.</b></p>	<p><b>Ca fait 6 ans que je suis sur le poste. J'aurai bien voulu changer, voir autre chose mais effectivement il n'y a pas grand chose.</b> Une époque il y avait le camionnage, je ne savais pas si on acceptait une fille au camionnage, il y en avait déjà une avant et ça s'était mal passé... Je n'ai pas posé ma candidature car ils n'auraient pas accepté. Oui, j'arrive à reculons, jamais j'ai eu ça de ma vie. Non pas trop, ça m'agace d'arriver au boulot sans avoir le moral et de bosser comme une machine. Je ne viens pas de bon cœur. Jamais ça ne m'était arrivé.</p>
	<b>EXPLORATION</b>	<b>MAINTENANCE</b>	

Laurant L. 45 ans  Superviseur national dispatch	<b>Après l'école, j'ai décidé de travailler au cabinet du maire</b> , où je faisais tout ce qui était service courrier, élection, un peu de tout, je travaillais aussi pour l'état-civil enfin je faisais pas mal de choses	donc là <b>je me suis bien ennuyé, bien fait chier, pour ne pas dire autre chose. oui et pendant cinq ans, oui j'ai su tenir cinq ans.</b> Oui j'étais un bon fonctionnaire ! Et puis au bout de cinq ans j'en avais marre, je passais quatre à cinq heures dans un bureau a rien à faire, à ne rien apprendre, juste, à lire le journal.	
	<b>EXPLORATION</b>	<b>PROGRESSION</b>	<b>MAINTENANCE</b>
	et puis <b>je connaissais quelqu'un qui travaillait à Worldwide et puis on en est amené à discuter et il m'a dit pourquoi tu ne veux pas travailler chez Worldwide ?</b> Et puis de fil en aiguille, 2,3 jours après je me présentais à Worldwide Orly, et on avait un centre de services à l'époque. Donc <b>je suis rentré chez Worldwide en tant que démarcheur livreur.</b>	pendant à peu près un an, ensuite je suis passé sous chef de secteur. Donc sous-chef de secteur à peu près pendant six à huit mois et puis <b>il s'est libéré un poste au dispatche donc ça devait être en 86,87 je ne sais plus trop, j'ai postulé j'ai été retenu. Rapidement, je suis monté, monté et je suis passé superviseur du dispatch pour toute la France.</b>	<b>Cela fait bien 10 ans. Le poste a évolué sans évoluer. Mais bon, j'aime bien ce que je fais, je suis expert dans mon domaine.</b>
	<b>EXPLORATION</b>	<b>MAINTENANCE</b>	
Nabil M. 50 ans  Agent imaging	Je vivais en Algérie jusqu'en 1990. Auparavant, en Algérie, j'étais au service RH de la PTT au service Paie, je n'ai pas eu de diplôme, j'ai été formé sur le tas, <b>j'avais le niveau bac, et j'ai commencé à travailler là dedans.</b>	Après je suis arrivé en France, mais <b>je suis resté 8 ans toujours sur ce même poste car je n'avais pas le choix, je devais travailler.</b>	
	<b>EXPLORATION</b>	<b>PROGRESSION</b>	<b>MAINTENANCE</b>
	Après, je suis venu en France, j'ai fait un peu de manutention, et <b>je suis rentré chez WORLDWIDE, en intérim au départ puis en CDD.</b>	En CDD, <b>je n'étais plus à l'usine, je suis arrivé au siège au service imaging pour m'occuper de tout ce qui était reproduction de document.</b> C'est un poste beaucoup mieux, moins pénible, mais bon c'est toujours la même chose à force.	<b>c'est la routine qui me déplaît, moi j'aime bien aller sur le terrain et là ça fait 15 ans...</b> je suis obligé de le faire parce que je suis obligé de travailler... je ne crache pas dessus, parce que c'est un travail, je suis payé tous les mois... et là je vais avoir 50 ans au mois de septembre...

- EXPLORATION – MAINTENANCE / EXPLORATION –MAINTENANCE

	<b>EXPLORATION</b>	<b>MAINTENANCE</b>
Maurice A. 49 ans	<b>Je vivais à Madagascar, là bas je faisais de la pêche...</b>	Tu sais, j'ai fait ça pendant pas mal d'année, tranquillement, j'aimais bien, et <b>ensuite je suis venu en France pour mes enfants.</b>



Agent de quai	ensuite je suis venu en France pour mes enfants. J'ai trouvé un poste en tant qu'agent de quai, je porte des cartons. J'ai trouvé tout de suite à WORLDWIDE.	Non, je n'ai jamais souhaité bouger, je suis bien sur mon poste, je fais mon travail et je rentre chez moi. Dans quelques années, je retourne au pays...
---------------	--	--

- EXPLORATION / EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE

	EXPLORATION		
Jules F. 50 ans  Conducteur véh. 19T	<b>Je cherchais la sécurité. Je suis devenu fonctionnaire</b> à la maison d'arrêt de Fresnes, j'étais donc fonctionnaire 2 ans, <b>j'ai réussi le concours, mais ça me gavait de travailler là dedans, donc j'ai démissionné, je suis parti.</b>		
	<b>EXPLORATION</b> je suis parti, <b>j'ai fait de l'intérim dans le transport, dans le poids lourd</b> , je livrais de la viande pour les hôpitaux et c'était mon premier boulot de chauffeur, <b>j'ai commencé là-dessus.</b>	<b>PROGRESSION</b> en 84 J'ai été embauché dans une filiale de la Sernam en tant que chauffeur, je suis resté jusqu'en 90. puis j'ai démissionné, ... puis j'ai commencé en intérim chez Danzas en 90, j'ai été embauché en 92, <b>l'entreprise m'a payé le permis de super lourd et depuis je suis sur le poste.</b>	<b>MAINTENANCE</b> <b>Ca fait plus de 20 ans que je fais la même chose, je souhaite évoluer dans l'entreprise... vue la taille de l'entreprise, il y aura des possibilités, mais c'est vrai que chez WORLDWIDE, la promotion interne ne fonctionne presque pas...</b> c'est surtout avec du copinage... on nous propose pas les postes disponibles... il a fallu travailler, j'étais en bas de l'échelle, j'étais chauffeur, mais ça me plaisait mais physiquement, je ne pourrais pas le faire jusqu'au bout... après je dois aller voir ailleurs... le métier de chauffeur n'évolue pas vraiment en terme de contenu...
	<b>EXPLORATION</b>		
Roger L. 51 ans  Responsable administratif	<b>Après l'école, j'ai démarré chez un négociant en vin</b> , j'ai appris tous le métier depuis le choix des vins, mettre en bouteille, voir les clients, ... j'y suis resté deux ans. <b>J'ai quitté ce travail parce que je m'ennuyais.</b>		
	<b>EXPLORATION</b>	<b>PROGRESSION</b>	<b>MAINTENANCE</b>
Roger L. (cycle en cours) 51 ans  Responsable administratif	<b>Je suis rentrée dans le transport au plus bas de l'échelle</b> , dans une boîte régionale qui s'appelait les transports VALES, en tant que manutentionnaire	De là, ils ont eu besoin d'un gars, parce qu'à l'époque, il y avait encore les frontières, pour <b>faire les déclarations en douane</b> , et ils ont eu besoin de ce qu'on appelle un commis en douane, un commis en douane avait 1/3 manutention, 1/3 administratif, et 1/3 accompagnement avec les douaniers. après <b>je suis passé aide déclarant, je suis passé déclarant après je suis passé chef de</b>	<b>Je suis rentré chez Ducros sur le même poste, toujours chef de bureau, ça s'appelle responsable administratif ici, depuis 1996...</b> dans le cadre de l'EAD, j'étais ouvert à une évolution, j'aurais bien aimé avoir une petite agence... je ne suis pas plus intelligent qu'un autre, je n'ai pas la science infuse loin de là, j'ai des capacités, j'arrive à retomber sur mes pieds, je dirais, l'autodidacte te permet de savoir ce que tu es capable de faire ou ce que tu n'es pas capable de faire, je connais mes limites, je sais ce que j'ai aujourd'hui, mais je sais jusqu'où vont mes compétences, mais oui, une petite

		<b>bureau, j'ai monté tous les échelons un par un. Tout ça, ça s'est passé assez vite.</b> Il y a eu une restructuration, j'ai décidé de partir ailleurs.	agence, j'aurais bien aimé,
--	--	---	-----------------------------

- EXPLORATION - MAINTENANCE / EXPLORATION

	EXPLORATION	MAINTENANCE
Pascale J. 48 ans  Commercial air	<b>J'ai fait dans l'artistique.</b> Au départ, j'ai un bac+3, j'ai eu mon bac en 79, j'avais 18 ans... j'ai fait 3 année sur mon domaine qui était la danse, car je voulais être professeur de danse, je voulais passer un brevet d'état	<b>de 1989 à 2001, j'ai été professeur de fitness. C'était un choix de me réorienter complètement, parce que j'étais arrivée à saturation du fitness,</b> je n'avais aucune envie de refaire la même chose ailleurs... faut quand même être lucide, c'est un métier physique, c'est très fatiguant... c'est pas pour rien que les danseuses sont à la retraite à 40 ans... donc voilà je me suis dit, il faut que je fasse autre chose, mais cet autre chose était complètement flou
	<b>EXPLORATION</b>	
Pascale J. (cycle en cours) 48 ans  Commercial air	<b>je suis donc entré chez WORLDWIDE</b> pour un cdd de 10 mois pour un remplacement congé maternité en 2005, j'étais à la CS... agent customer service... suite à cet fin de contrat, j'ai de nouveau cherché et en fait, un poste de nouveau à la cs s'est ouvert, on m'a demandé si j'étais intéressée, un cdi à mi temps, on était ... il y avait le forum de l'emploi, donc je n'étais effectivement pas toute seule, ... je me suis remise dans l'état d'une candidate lambda, la seule différence c'est que j'avais travaillé sur ce poste, il y avait un avantage certain parce qu'on me connaissait, j'étais pas une surprise, et je connaissais le travail... donc j'ai été prise, et je me suis très vite remise dedans, car le laps de temps n'était pas si long. Après c'est devenu un plein temps	

1.3.2. Une vie professionnelle peut être composée de quatre cycles de carrière objectifs

- EXPLORATION / EXPLORATION / EXPLORATION / EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE – DECLIN

EXPLORATION		PROGRESSION	MAINTENANCE	DECLIN
Eric L. 56 ans  Chef de secteur	<b>j'ai commencé à travailler</b> dans une compagnie d'assurances, à gérer les retraites, tu vois avec un bac philo ça part déjà dans le bon sens, c'était du n'importe quoi, moi je voulais être embauché comme rédacteur, mais le gars m'a mis comme calculateur, à liquider les retraites, <b>il y a eu une erreur d'aiguillage</b> , j'y suis resté 2-3 ans. là je suis resté quelques années, à ce moment là il y avait du boulot donc je ne m'inquiétais pas			
	après j'ai travaillé comme chauffeur de taxi à mon compte, mais <b>je n'ai pas aimé donc j'ai arrêté assez vite</b>			
	après j'ai travaillé dans une maison de disque, comme producteur, ça c'était indépendant. <b>Là ça n'a pas marché, donc j'ai arrêté</b>			
	<p><b>EXPLORATION</b></p> <p>en 1990, <b>je suis rentré à WORLDWIDE</b>, directement en CDI, ça fait rêver aujourd'hui, comme démarcheur livreur, c'est mieux que coursier, un chauffeur à WORLDWIDE c'est plus qu'un coursier, tu gères de l'argent, c'était bien.</p>	<p><b>PROGRESSION</b></p> <p><b>je suis passé rapidement sous chef de secteur, et après je suis passé chef de secteur.</b> j'avais tout le 93, 20 mecs à gérer, des comptes à rendre aux commerciaux pourquoi les colis n'ont pas été livrés... tu encadre une vingtaine de mecs, et... tu deviens maitrise</p>	<p><b>MAINTENANCE</b></p> <p><b>Je suis resté près de 13 ans sur ce poste</b> ensuite j'ai eu un grave pépin de santé</p>	<p><b>DECLIN</b></p> <p>après j'ai eu gros pépin de santé. j'ai eu un bon accueil à mon retour... ils m'ont aménagé mes horaires, ils ont mis quelqu'un sur mon poste, <b>j'ai un poste moins important mais plus adapté.</b> et après ça a été un petit plus compliqué parce que... j'ai des moments de fatigue et je suis obligé de m'arrêter, je fatigue beaucoup plus vite qu'avant, j'ai moins de résistance et ça, ça me casse la tête. mais honnêtement j'ai envie de partir le plus vite possible, à la retraite</p>

- EXPLORATION - MAINTENANCE / EXPLORATION / EXPLORATION - MAINTENANCE / EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE

	EXPLORATION	MAINTENANCE
Thierry M. 46 ans  Responsable informatique	<b>j'étais responsable d'une cafétéria</b> , j'en avais marre de travailler la nuit, le weekend, et quand les gens se reposaient, ... donc j'ai arrêté, je suis retourné à l'université; la cafétéria, il y avait 35 salariés avec des équipes de 8 ou 9 à chaque fois, donc j'ouvrais le matin et je fermais le soir,	<b>j'ai travaillé dans la restauration, 8 ou 9 ans quand même,</b>
	EXPLORATION	
	j'ai travaillé en finance et en comptabilité dans des entreprises, ... non une seule, après j'ai ouvert la mienne... j'avais un poste de DAF dans une petite entreprise d'une dizaine de personnes, alors on faisait un peu de tout en fin de compte, il y avait un expert comptable derrière <b>j'étais DAF pendant 2 ans après il y a eu licenciement économique.</b>	
	EXPLORATION	MAINTENANCE
	après <b>j'ai ouvert ma propre entreprise de ferronnerie, donc ça a encore rien à voir, tout ce que je fais</b> , j'ai appris sur le tas, donc j'ai appris la ferronnerie, et j'ai fait ça pendant 5 ans, voilà, je faisais beaucoup de choses pour les architectes d'intérieur, des outils de décoration, ce que je faisais le plus, c'était des canapés, des tables basses, ... je ne faisais pas de portail ou très peu...	et puis, après j'ai fermé parce que j'ai ouvert cette entreprise sans argent avec un découvert, <b>j'ai tenu 5 ans, mais le temps que je me fasse ma clientèle, il était trop tard, j'avais trop de dettes, donc j'ai du fermer après 5 ans</b>
EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE
je me suis remis sur le marché du travail, je suis rentré chez Danzas, qui après a fusionné avec WORLDWIDE, et puis, <b>je suis rentré en tant qu'intérimaire pour la gestion des palettes</b> , je passais mes nuits à réparer	puis, ça fait plus de 10 ans que je suis là, je suis rentré en juin 1999, ça va faire 10 ans que je fais de l'informatique chez WORLDWIDE, ... avant <b>j'étais responsable régional des techniques informatiques</b> , maintenant <b>c'est correspondant régional informatique et système</b> , bon je fais du support informatique, je suis sur le même poste depuis 10 ans, <b>mais j'ai commencé à travailler à la logistique, après je n'ai travaillé qu'à l'aéroport</b> car on était séparé, après on a été multi BU, c'est vrai que j'ai fait la même chose, mais j'ai changé de lieu de	<b>au cours de ces 10 ans, j'ai voulu évoluer, mais ils n'ont jamais voulu;</b> j'ai plusieurs fois sollicité le poste de responsable au niveau de mes collègues, deux fois, mais ça n'a jamais abouti

	les ordinateurs des clients ou des responsables de sites, il y avait un poste à Paris, ils m'ont proposé d'y aller donc je suis monté à Paris	travail; c'est vrai que ça fait 10 ans que je fais du support informatique chez WORLDWIDE.	
--	---	--	--

### 1.3.3. Une vie professionnelle peut être composée de six cycles de carrière objectifs

- EXPLORATION - PROGRESSION / EXPLORATION - PROGRESSION / EXPLORATION - PROGRESSION / EXPLORATION – PROGRESSION / EXPLORATION – MAINTENANCE / EXPLORATION – PROGRESSION

	EXPLORATION	PROGRESSION
Michel D. 51 ans  Responsable sureté	<b>je suis rentré à WORLDWIDE en tant que démarcheur livreur</b> , à l'époque c'était avec son véhicule personnel, on était tous en costard cravate et on devait tous parler anglais, on était à la fois vraiment commercial, on était opérationnel, et on était chauffeur, comme je dis... tu arrivais au bureau le matin, tu ne savais pas si le soir tu étais à Londres, à New York ou à Sidney... tu étais aussi dans le courrier, il fallait que tu aies toujours ton passeport sur toi, les rapports avec les clients étaient totalement différents en plus, on était vraiment une entreprise pour eux qui était totalement nouvelle, c'était très intéressant parce que déjà les contacts humains étaient supers, mais attendus comme le messie par énormément de clients, avoir ses chèques de banque 24h après qu'ils aient quitté Londres ou New York, pour eux c'était fantastique, le cabinet d'avocat qui attendait des papiers très urgents, c'était à tel point fantastique, en plus moi j'avais la chance de faire une zone qui était assez chic, je faisais les Champs Élysées, je faisais François I, Charles V etc... alors entre les grands hôtels, les cabinets d'avocat, les hommes d'affaires, les banques, les banques d'affaires, des fois je doublais mon salaire, il n'y avait pas de soucis, en plus on avait des indemnités au niveau de la route qui était très sympa, ... ce qui fait que j'étais rentré pour un mois, j'avais plus d'essence pour mettre dans ma	Après quelques temps, le transport concerné aussi les pièces détachées, <b>donc je suis rentré dans ce service qui était à développer</b> , et à l'époque pour savoir si tu pouvais envoyer une pièce détachée, il fallait appeler aux États-Unis, en Australie, donc fallait prendre en compte les décalages horaires, on avait aussi des télex à bande, il ne faut pas oublier non plus toute l'évolution technologique, qui a accompagné mon évolution au sein de WORLDWIDE, c'était encore un nouveau truc qui démarrait donc ça m'a plu... donc <b>ensuite j'ai évolué de simple employé export, je suis devenu superviseur export, puis je suis devenu superviseur import export en peu de temps.</b>

	<p>bagnole, j'avais une belle petite voiture à l'époque, et donc l'ambiance m'a plu et c'est vrai qu'on avait peut-être 22 ou 23 ans de moyenne d'âge à peine, et c'était très plaisant, le travail était très plaisant, donc j'ai fait ça 2 ans et demi... oui 2 ans sur la route,</p>	
	<p>Juste après, il fallait ouvrir le service avec les relations avec les douanes, et là j'ai passé un de mes premiers diplôme avec WORLDWIDE, c'est celui de déclarant en douane. <b>On m'a proposé d'aller vers ce nouveau service. Je voulais découvrir autre chose.</b></p>	<p>donc je suis allé prendre des cours le weekend pour devenir déclarant, et de pouvoir aussi superviser le travail de nos sous traitants, on avait à l'époque des transitaires qui faisaient les déclarations pour WORLDWIDE parce qu'on avait pas de service de douane intégré, donc <b>j'ai démarré le gateway, dans une surface de 20m2 avec une autre personne qui arrivait à 4-5h du matin</b>, maintenant tu as vu le gateway ce qu'il est devenu et tous les gateway en France, faut pas oublié qu'il y avait que Roissy, la deuxième station à ouvrir a été le havre c'était en 82 ou 83, je ne me souviens plus, donc <b>là on a monté le gateway, quand le gateway a pris un peu de taille, j'étais le patron du service import export du gateway, j'ai été ensuite world class account, j'ai eu ce truc là en plus de mes fonctions pour la France, ensuite j'ai été patron du gateway pendant 6 mois parce que mon patron était parti.</b></p>
	<p><b>On est venu me dire que l'on allait développer le marché français par l'intermédiaire d'agents 2D, donc là j'ai rejoint le service développement</b>, et donc je m'occupais de former les opérateurs agréés parce qu'à chaque fois qu'il y avait un démarrage c'est moi qui allait là-bas une ou deux semaines</p>	<p>et je formais l'intégralité des sous traitants à nos méthodes, c'était pas un sous traitant mais un agent qui se présentait à WORLDWIDE comme un franchisé, ensuite <b>je suis devenu responsable parce que tout le monde était parti donc j'ai géré jusqu'à 22 sous traitants avec 3 millions d'euros de chiffre d'affaires ce qui était énorme à l'époque.</b></p>
	<p><b>et après on est venu me chercher, parce qu'il se créait un nouveau service encore qui étaient au niveau des key account et des managers account</b>, il y avait que un suivi pro actif export, et moi on m'a demandé de le faire pour l'import, donc j'étais chargé de suivre les 10-15 plus gros clients de France</p>	<p>et il s'avérait qu'il y avait là dedans des clients suédois, Saab, Volvo... et <b>j'ai vécu 2 ans et demi en suède</b>, ça a été un avantage parce que j'ai été invité par le patron de Saab, on a d'excellentes relations, on a eu de gros contrats, alors il y avait un suivi pro actif, c'était très vif et très prenant, surtout avec des clients comme siemens, <b>j'ai évolué vers le poste de manager import</b></p>
<p><b>EXPLORATION</b></p>		<p><b>MAINTENANCE</b></p>
	<p><b>mon chef part vers le service linehaul, il me demande de le suivre, c'est un nouveau challenge</b>, puisque là on allait vers la mise en place opérationnelle de toute les tournées, avions et routiers, toujours à l'internationale, toutes les langues, l'anglais, l'allemand etc.... et là aussi, nouveau service, nouveau défi et là j'y suis resté assez longtemps</p>	<p><b>J'y suis resté longtemps sans vraiment évoluer en hiérarchie mais c'est vrai que c'est un boulot au quotidien</b> tu ne savais pas ce qui allait se passer, très prenant ce qui faisait qu'à la fin je commençais à fatiguer aussi</p>

	EXPLORATION	PROGRESSION
	<p>et c'est là qu'on est venu me chercher pour devenir conseiller à la sécurité, à condition que je passe le diplôme, c'était en 2006, j'avais 48 ans, après j'ai passé différents trucs, des formations de formateurs, j'allais souvent en Belgique pour me former sur des outils informatiques, ...</p>	<p>et là nouveau challenge, nouveau métier, un vrai métier, un métier d'expert, d'un bon niveau, donc j'ai travaillé en tant que conseiller à la sécurité pendant 2 ans seul, après la réorganisation on a été 4, <b>mais on nous a donné une nouvelle casquette et là j'ai eu un petit stage avec la cram, pour aussi être capable de faire des évaluations des risques professionnels, c'est-à-dire des audits des sites pour voir le danger ...</b> donc nouveau challenge, nouveau truc, et là dans le poste à l'heure actuelle, franchement, je m'éclate, techniquement, après <b>je suis aussi formateur, mes relais fuliata, c'est moi qui les forme, j'ai déjà formé tous les superviseurs en 2008, en plus de ça, j'ai toute la partie audit interne, j'audite au niveau des marchandises dangereuses pour DD, je suis aussi conseiller à la sécurité régionale, ma région c'est nord, est, ile de France, j'ai la responsabilité de 35 sites où je dois vérifier les marchandises dangereuses mais aussi sur l'évaluation des risques professionnels, ... je suis aussi le référent du réseau pour tout ce qui est incident, je suis déclaré auprès du préfet, je suis crisis manager, je suis en astreinte par rapport à ça.</b> c'est un titre qui rapporte rien mais bon c'est rare... pour DD, on est monté à 90% de respect de la réglementation, ce qui est doit être exceptionnel dans ce domaine...</p>

---

## PARTIE 2 - CYCLE DE CARRIERE SUBJECTIF

---





## 2.1. Nombre d'étapes d'un cycle de carrière subjectif

### 2.1.1. Un cycle de carrière subjectif est composé d'une étape

- EXPLORATION

	EXPLORATION
Laurant L. 45 ans Superviseur national dispatch	6 ans <b>Après l'école, j'ai décidé de travailler au cabinet du maire, où je faisais tout ce qui était service courrier, élection, un peu de tout, je travaillais aussi pour l'état-civil enfin je faisais pas mal de choses. donc là je me suis bien ennuyé, bien fait chier, pour ne pas dire autre chose. oui et pendant cinq ans, oui j'ai su tenir cinq ans. Oui j'étais un bon fonctionnaire ! Et puis au bout de cinq ans j'en avais marre, je passais quatre à cinq heures dans un bureau à rien à faire, à ne rien apprendre, juste, à lire le journal.</b>

### 2.1.2. Un cycle de carrière subjectif est composé deux étapes

- EXPLORATION - PROGRESSION

	EXPLORATION	PROGRESSION
Patrice B.	2 ans et demi	4 ans

<p>54 ans</p> <p>Chef de projet</p>	<p>et après c'est par connaissance d'ami, j'avais un ami que je fréquentais tous les weekends, qui me disait je fais un super boulot, c'est du bagage accompagné... et si ça t'intéresse, ils recrutent, tu peux venir... et <b>c'est comme ça qu'en 79 ; j'ai débarqué à WORLDWIDE</b>, donc entre 1 an et demi et 2 ans à partir de la création en France, ... En 78, je suis rentré en tant qu'agent commercial, je devais m'occuper d'aller chercher les bagages, ce poste, <b>je suis resté un an et demi, 2 ans...</b> quand il y a eu l'ouverture du marché...</p>	<p><b>Il fallait développer l'aspect commercial et très vite, les clients n'attendaient que ça, donc après il fallait constituer un portefeuille commercial après je suis sorti de la route</b>, on était au bureau, parce que ça n'arrêtait pas de sonner parce que les clients nous demandaient des demandes d'enlèvements, on nous demandait d'ouvrir des comptes... c'est un peu le portefeuille de clients qui existent aujourd'hui qui a été enrichi par la suite... le portefeuille commercial s'est constitué donc derrière on a commencé à prendre des chauffeurs parce que moi et les autres, on avait d'autres choses à faire parce qu'il fallait gonfler ce portefeuille, mais il fallait quand même des gens pour aller chercher le business, <b>après il y a un enchaînement d'étapes liées au développement de l'entreprise...</b> on a commencé à envoyer de plus en plus de colis, et qu'est ce qu'il s'est passé ? il y a eu des réclamations parce qu'il y a des choses qui se passaient pas bien, et donc <b>il a fallu créer un service après vente, ce que j'ai fait, j'étais responsable du service après vente...</b> on s'est aperçu qu'il y avait besoin d'un service commande... on s'est dit que ça serait bien de centraliser les commandes, donc <b>on a créé le service réservation, je l'ai fait aussi</b> (rire), à chaque fois, on me l'a proposé, j'étais aussi demandeur, parce que je proposé ces projets et on me disait fais le... c'était une petite boîte... donc j'ai commencé à le faire... mais pas longtemps... le service réservation, c'était un pole de télé-conseillers qui prenaient les commandes des clients, <b>ça, ça me suffisait pas, j'avais pas envie de rester là-dessus</b></p>
<p>Michel D. 51 ans</p> <p>Responsable sûreté</p>	<p>2 ans</p> <p><b>je suis rentré à WORLDWIDE en tant que démarcheur livreur</b>, à l'époque c'était avec son véhicule personnel, on était tous en costard cravate et on devait tous parler anglais, on était à la fois vraiment commercial, on était opérationnel, et on était chauffeur, comme je dis... tu arrivais au bureau le matin, tu ne savais pas si le soir tu étais à Londres, à New York ou à Sidney... tu étais aussi dans le courrier, il fallait que tu aies toujours ton passeport sur toi, les rapports avec les clients étaient totalement différent en plus, on était vraiment une entreprise pour eux qui était totalement nouvelle, c'était très intéressant parce que déjà les contacts humains étaient supers, mais attendues comme le messie par énormément de clients, avoir ses chèques de banque 24h après qu'ils aient quitté Londres ou new York, pour eux c'était fantastique, le cabinet d'avocat qui attendait des papiers très urgent, c'était à tel point fantastique, en plus moi j'avais la chance de faire une zone qui était assez chic, je faisais les champs Elysées, je faisais François I, Charles V etc... alors entre les grands hôtels, les cabinets d'avocat, les hommes d'affaires, les banques, les banques d'affaires, des fois je doublais mon salaire, il n'y avait pas de soucis, en plus on avait des indemnités au niveau de la route qui étaient très sympa, ... ce qui fait que j'étais rentré pour un mois, j'avais plus d'essence pour mettre dans ma bagnole, j'avais une belle petite voiture à l'époque,</p>	<p>4 ans</p> <p>Après quelques temps, le transport concernait aussi les pièces détachées, <b>donc je suis rentré dans ce service qui était à développer</b>, et à l'époque pour savoir si tu pouvais envoyer une pièce détachée, il fallait appeler aux états unis, en Australie, donc fallait prendre en compte les décalages horaires, on avait aussi des télex à bande, <b>il ne faut pas oublier non plus toute l'évolution technologique, qui a accompagné mon évolution au sein de WORLDWIDE, c'était encore un nouveau truc qui démarrait donc ça m'a plu...</b> donc ensuite j'ai évolué de simple employé export, je suis devenu superviseur export, puis je suis devenu superviseur import export en peu de temps.</p>

	et donc l'ambiance m'a plus et c'est vrai qu'on avait peut-être 22 ou 23 ans de moyenne d'âge à peine, et c'était très plaisant, le travail était très plaisant, donc j'ai fait ça 2 ans et demi... oui 2 ans sur la route,	
Michel D. 51 ans  Responsable sûreté	Moins d'un an  Juste après, il fallait ouvrir le service avec les relations avec les douanes. <b>On m'a proposé d'aller vers ce nouveau service. Je voulais découvrir autre chose.</b>	4 ans  <b>et là j'ai passé un de mes premiers diplôme avec WORLDWIDE, c'est celui de déclarant en douane donc je suis allé prendre des cours le weekend pour devenir déclarant, et de pouvoir aussi superviser le travail de nos sous traitants</b> , on avait à l'époque des transitaires qui faisaient les déclarations pour WORLDWIDE parce qu'on avait pas de service de douane intégré, donc j'ai démarré le gateway, dans une surface de 20m2 avec une autre personne qui arrivait à 4-5h du matin, maintenant tu as vu le gateway ce qu'il est devenu et tous les gateway en France, faut pas oublié qu'il y avait que Roissy, la deuxième station à ouvrir a été le havre c'était en 82 ou 83, je ne me souviens plus, donc <b>là on a monté le gateway, quand le gateway a pris un peu de taille, j'étais le patron du service import export du gateway, j'ai été ensuite world class account, j'ai eu ce truc là en plus de mes fonctions pour la France, ensuite j'ai été patron du gateway pendant 6 mois parce que mon patron était parti.</b>
Michel D. 51 ans  Responsable sûreté	Moins d'un an  <b>et après on est venu me chercher, parce qu'il se créait un nouveau service encore qui était au niveau des key account et des managers account,</b>	2 ans et demi  <b>il y avait que un suivi pro actif export, et moi on m'a demandé de le faire pour l'import, donc j'étais chargé de suivre les 10-15 plus gros clients de France et il s'avérait qu'il y avait là dedans des clients suédois, Saab, Volvo... et j'ai vécu 2 ans et demi en suède, ça a été un avantage parce que j'ai été invité par le patron de Saab, on a d'excellentes relations, on a eu de gros contrats, alors il y avait un suivi pro actif, c'était très vif et très prenant, surtout avec des clients comme siemens, très enrichissant pour moi</b>
Michel D. 51 ans  Responsable sûreté	Moins d'un an  <b>mon chef part vers le service linehaul, il me demande de le suivre, c'est un nouveau challenge,</b>	5 ans  <b>puisque là on allait vers la mise en place opérationnelle de toute les tournées, avions et routiers, toujours à l'international, toutes les langues, l'anglais, l'allemand etc.... et là aussi, nouveau service, nouveau défi et là j'y suis resté assez longtemps. J'y suis resté longtemps sans vraiment évoluer en hiérarchie mais c'est vrai que c'est un boulot au quotidien tu ne savais pas ce qui allait se passer, très prenant ce qui faisait qu'à la fin je commençais à fatiguer aussi</b>
Michel D. (cycle en cours)	Moins d'un an	3 ans

<p>51 ans</p> <p>Responsable sûreté</p>	<p>et c'est là qu'on est venu me chercher pour devenir conseiller à la sécurité,</p>	<p>à condition que je passe le diplôme, c'était en 2006, j'avais 48 ans, après j'ai passé différents trucs, des formations de formateurs, j'allais souvent en Belgique pour me former sur des outils informatiques, ... et là nouveau challenge, nouveau métier, un vrai métier, un métier d'expert, d'un bon niveau, il y avait 30% de résultats positifs à l'époque où je l'ai passé, là ils sont à 50% parce qu'ils l'ont simplifié un peu, et ils en ont besoin de trop, c'est le genre de truc qui se prépare en 5 ans après le bac pour ceux qui le font, il y avait des jeunes qui sortaient des écoles, et c'est eux qui avaient le plus de mal. donc j'ai travaillé en tant que conseiller à la sécurité pendant 2 ans seul, après la réorganisation on a été 4, mais on nous a donné une nouvelle casquette et là j'ai eu un petit stage avec la cram, pour aussi être capable de faire des évaluations des risques professionnels, c'est-à-dire des audits des sites pour voir le danger ... donc nouveau challenge, nouveau truc, et là dans le poste à l'heure actuel, franchement, je m'éclate, techniquement, je me plais dedans, c'est vrai que ce côté conseil est très important parce qu'on voit que la demande est énorme, et j'ai peut-être un petit avantage par rapport à d'autre conseillers à la sécurité c'est que j'ai une fibre commerciale assez élevée, ce qui fait que lorsque je vais chez un client, je lui apporte un support, toute l'expertise technique, réglementaires mais aussi connaissant WORLDWIDE par cœur, j'ai toute l'expertise commerciale, je suis même un peu trop demandé.. après je suis aussi formateurs, mes relais fuliata, c'est moi qui les forme, j'ai déjà formé tous les superviseurs en 2008,</p>
<p>Charles B. 50 ans</p> <p>Chef de projet (cycle en cours)</p>	<p>2 ans</p> <p><b>je suis entré dans une entreprise de transport petite, nationale, basé sur Paris où il y avait 200 personnes maximum</b> qui ne connaissaient pas les diplômes, mais qui étaient intéressées par la formation que j'avais faite, ils m'avaient demandé de regarder dans le contenu de la formation, c'était tout neuf comme diplôme, ils nous avaient dit à l'école, si vous avez fait tout ça, c'est pour être cadre, et là dans l'entreprise, on m'a dit, écoutez vous serez cadre que si vous êtes bon, par contre ce que vous avez fait c'est vraiment super, je vous prends</p>	<p>29 ans</p> <p>il y a une scission des activités, j'ai du choisir entre les activités messagerie dd et td, je te l'avoue, j'ai choisi td, l'international car l'activité est plus importante et c'est ce qui marche, et en plus j'avais fait le tour de la production en messagerie, donc ça me permettait de développer mes compétences toujours en production mais à l'international, de découvrir de nouveau process, et donc depuis je suis chef de projet information des process métier TD, ... donc maintenant il y a de l'anglais, j'ai eu des formations par WORLDWIDE, donc j'ai été accompagné... pendant longtemps j'ai fait du management, et là depuis 10 ans je suis chef de projet, je suis solo, je n'ai plus d'équipes... mais je travaille quand même avec pleins de personnes, avec pleins de services, mais là j'apprends comment travailler avec ces gens sans les manager vraiment... là j'ai découvert dans cette partie humaine, comment motiver ces personnes en n'étant pas leur manager... et là c'est plus dur... mais la première partie m'a aidé à cette deuxième... Aujourd'hui, je me fais plaisir, à apprendre des choses nouvelles, et ça c'est très important... le jour où ça s'est fini, et que je ne m'éclaterai plus, là je provoquerai un changement oui... Aujourd'hui chef de projet... je suis toujours dans les nouvelles technologies, je suis toujours en phase d'apprentissage, je ne suis pas dans la routine, étant là dedans il est difficile, de dire que j'ai envie d'évoluer... En étant sénior en plus, je n'ai pas envie</p>

		d'attendre les bonnes choses, il est hors de question que je m'ennuie sur mon poste... tant que j'apprendrai c'est bon... après s'il y a autre chose qui se présente et que je dois apprendre pourquoi pas...
Gilles B. 48 ans	3 ans	24 ans
Responsable terminal manager (cycle en cours)	<b>Première expérience de transport dans un groupe qui s'appelle Giro.</b> Je suis rentré en tant que commercial.	<p>j'y suis resté 10 ans, en fait, je suis passé de commercial, technicien commercial, ... je suis passé responsable d'agence, et après de ce qu'on appelle chez nous RRV, Responsable Régional des Ventes, sur l'Ouest de la France, et là, j'ai démarré par être chef d'agence, et j'ai démarré, il y avait une trentaine de personnes...</p> <p>Après je suis passé RRV, et là, par contre ça ne me plaisait pas, on m'a proposé le poste et là ça me plaisait pas, c'est un poste fonctionnel parce qu'en fait dans le cadre de la réorganisation du groupe, les petits sites étaient absorbés par les gros sites. et là, c'était une grosse PME, je suis resté 5 ans à Lyon, en tant que chef d'agence, on faisait de l'affrètement, commission transport, logistique et transport national et international, voilà... <b>J'ai appris pas mal de choses ici, notamment la partie affrètement, les techniques de groupage, qui ressemble à celle de la messagerie, le fait de travailler dans une PME avec le PDG en direct, de la logistique... j'ai appris pas mal de choses... ça m'a enrichi... je n'ai pas appris mon métier, enfin, je l'ai complété,</b></p> <p><b>j'ai beaucoup appris à Lyon, c'est toute la partie syndicale et relation sociales, si, ça il faut le dire, les prud'hommes, les DP, les grèves, le CHSCT</b></p> <p><b>Aujourd'hui, je manage 270 personnes... premier site de France, le siège... une sorte de vitrine</b></p> <p><b>c'est aussi l'intérêt de ce type de poste parce que Gonesse ça s'arrête jamais, il t'arrive toujours un truc incroyable, ils t'inventent énormément de choses pour t'emmerder, je ne savais pas qu'on pouvait faire des choses comme ça, mais ici on peut, alors voilà... l'intérêt c'est que c'est un gros site, donc tu gère des enjeux en termes d'achat, en terme de personnes... enfin tu vois, important quoi, quand tu va voir un client, c'est un client de toute façon beaucoup plus important qu'un client de province,</b></p> <p>bon quelque part quand t'es patron de Gonesse depuis 2 ans déjà, ce qui est un record en soi, c'est mieux que d'un site à Angoulême où il ya 18 personnes, attend... c'est aussi du travail mais ce n'est pas du tout le même job, quand j'étais à Rouen au tout début où il y avait que l'agence de Rouen, tu dois faire du camionnage, tu dois vider des semi, t'es super opérationnel et terrain, là c'est un job différent, j'ai déjà un adjoint qui s'occupe des opérations, j'ai autant d'encadrants que ce j'avais à Rouen en tout, là l'organigramme, je peux mettre que les encadrants, et quelques employés mais tout ce qui est ouvrier et roulants je ne peux pas... <b>c'est aussi l'intérêt d'apprendre à composer avec du siège, avec les régions, avec les ops centraux, que des CE ou des DP où tu passe la journée, où tu dois répondre à des questions, bon voilà c'est pas la nionote, on se tape 6 jours de grève, c'est l'intérêt du poste et c'est voilà...</b></p>

Laurant L. 45 ans  Superviseur national dispatch (cycle en cours)	1 an  et puis <b>je connaissais quelqu'un qui travaillait à Worldwide et puis on en est amené à discuter et il m'a dit pourquoi tu ne veux pas travailler chez Worldwide ?</b> Et puis de fil en aiguille, 2,3 jours après je me présentais à Worldwide Orly, et on avait un centre de services à l'époque. Donc <b>je suis rentré chez Worldwide en tant que démarcheur livreur.</b>	19 ans  il s'est libéré un poste au dispatche donc ça devait être en 86,87 je ne sais plus trop, j'ai postulé j'ai été retenu. Rapidement, je suis monté, monté et je suis passé superviseur du dispatch pour toute la France. Cela fait bien 10 ans. <b>Le poste a évolué sans évoluer. Mais bon, j'aime bien ce que je fais, je suis expert dans mon domaine. J'aime bien tout ce qui est déploiement d'outils j'aime bien et c'est ce qui me stimule le plus</b> aujourd'hui, tout ce que dh a pu mettre en place au niveau des customer service chez les clients, des solutions chez les clients, <b>tous les outils que l'on a pu créer et tout ça, je participe à ce genre de truc et ça me plaît bien, si je ne ferai pas sa, je me ferait un peu chier.</b> Pour l'instant c'est de continuer sur le poste, parce que <b>j'ai des nouveaux outils qui sont arrivés depuis le mois de mai-juin, donc on a des choses à faire.</b> Oui parce que mon poste me plaît, oui vraiment, sinon j'aurais fait comme j'ai fait il y a 20 ans en arrière, je serais parti.
Claude T. 52 ans  Responsable service qualité management	2 ans  <b>Je suis rentré comme démarcheur-livreur</b> , la dénomination qu'on donne à nos chauffeurs pour l'appellation TD, je livrais, j'enlevais les colis, et en même temps je démarchais.	6 ans  En 1984 je suis devenu attaché commercial, dès le départ quand j'ai été embauché, ça s'est conclu comme cela à l'embauche, ils m'ont dit que ça serait du démarchage et ensuite que je passerais attaché commercial. <b>J'ai appris les outils de l'entreprise, son offre. Techniquement, j'ai progressé et après je voulais voir autre chose.</b>
Claude T. 52 ans  Responsable service qualité management (cycle en cours)	2 ans  <b>je voulais changer, j'ai postulé en interne</b> , j'ai rencontré le directeur des opérations « île de France », j'étais responsable de base coursier, c'était un poste de maîtrise.	18 ans  ensuite il y a eu un poste de terminal manager qui s'est ouvert à Metz. J'ai postulé et j'ai été pris en juillet 1989, pareil ouverture d'une agence. Après un poste s'est créé ici au central, à la direction des opérations. C'était un poste de support opération aussi. L'objectif du poste était de créer une méthodologie, d'amélioration de la productivité d'accès des services des routes. On faisait des études. <b>C'est un poste très large, c'est pour ça que je dis que c'est intéressant car c'est la diversité des activités qui fait que je ne m'ennuie jamais, ça bouge tout le temps et puis ce qui est intéressant c'est que c'est très diversifié</b> et avec l'expérience que j'ai au niveau des opérations, je suis un peu le pivot ou l'interface entre beaucoup d'agent, les agences et la direction des opérations, entre les autres départements du siège et la direction des opérations, entre les autres départements du siège et les agences. Ils font ça car je suis connu du monde et de part mon expérience je connais plein de choses et qu'ils vont gagner du temps en passant par moi. En me passant un coup de fil, soit j'ai la

		réponse ou je les dirige vers la bonne personne. <b>Après ce poste là, j'y suis toujours finalement, mais le contenu du poste a changé</b> , maintenant l'appellation de mon poste est « SideDock Support », je suis en support des agences des opérations pour toutes procédures, applications des systèmes WORLDWIDE. Le poste couvre également le suivi de la performance, de tel ou tel service, productivité, coût.
Durée moyenne des étapes	2,5 ans	10,5 ans

### 2.1.3. Un cycle de carrière subjectif est composé de trois étapes

- EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE

	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE
Jean Christian L. (cycle en cours) 48 ans  Responsable développement vente	Moins d'un an  Après mes études, j'ai postulé chez WORLDWIDE, la structure internationale m'a plu, je parlais anglais. Je me suis dit je pourrai évoluer, <b>je suis rentré en tant que télévendeur</b>	14 ans  ça a bien fonctionné... j'étais surqualifié, dès que le poste de superviseur s'est ouvert, elle me l'a proposé et en fait au bout de 6 mois, je suis devenu superviseur, ... et en 95, on a connu une grosse restructuration... qui avait pour but de régionaliser... mon poste était rattaché à Lyon, je n'avais pas voulu suivre, donc on m'a proposé un poste, le poste d'attaché commercial grand compte dans le 8ème arrondissement, <b>c'était super intéressant, déjà car dimension grand compte, beaucoup de sièges sociaux dans le 8ème, un gros portefeuille</b> , en plus à côté de chez moi... ma responsable a quitté l'entreprise... donc j'étais major 4 ans, j'ai beaucoup développé le secteur du luxe... au bout de 4 ans, la personne qui était responsable du secteur luxe pharma m'a dit, que l'on recherche des business développer dans la pharma, au niveau mondial... j'ai pas mal hésité, car je me plaisait beaucoup dans le luxe... on a passé l'entretien et la formation scientifique m'a servi là... <b>il y a un autre poste qui s'est ouvert, KAM luxe pharma, donc j'ai pu mettre à profit mes compétences</b> jusqu'en 2007, après j'ai encore changé,	4 ans  <b>Moi j'ai toujours dit que je voulais évoluer, mais il n'y a pas de postes disponibles</b> , vers des postes de managers de grands comptes au niveau internationale, c'est manager un client au niveau européen, international... <b>mais apparemment, il n'y a pas d'opportunité, ça fait 4 ans que j'y pense...</b>



		...mon ancienne responsable a ouvert un poste au DSC, sur le marché du « B to C » pour développer les zones de relais et c'est ce que je fais depuis 2 ans...Les postes les plus importants ce sont les deux derniers, il y a eu une progression de carrière...	
Michel D. 51 ans	Moins d'un an	3 ans	1 an
Responsable sûreté	<b>On est venu me dire que l'on allait développer le marché français par l'intermédiaire d'agents 2D, donc là j'ai rejoint le service développement,</b> et donc je m'occupais de former les opérateurs agréés parce qu'à chaque fois qu'il y avait un démarrage c'est moi qui allait là-bas une ou deux semaines	et je formais l'intégralité des sous traitants à nos méthodes, ce n'était pas un sous-traitant mais un agent qui se présentait à WORLDWIDE comme un franchisé, ensuite <b>je suis devenu responsable parce que tout le monde était parti donc j'ai géré jusqu'à 22 sous-traitants avec 3 millions d'euros de chiffre d'affaires ce qui était énorme à l'époque.</b>	<b>là je n'apprenais plus rien, je commençais à m'endormir un peu, c'était assez facile, ça tournait tellement bien que je n'avais quasiment plus d'intervention, il n'y avait aucune possibilité d'évolution dans ce service</b>
Pascale J. 48 ans	Moins d'un an	3 ans	10 ans
Commercial air	<b>J'ai fait dans l'artistique.</b>	Au départ, j'ai un bac+3, j'ai eu mon bac en 79, j'avais 18 ans... <b>j'ai fait 3 année sur mon domaine qui était la danse, car je voulais être professeur de danse, je voulais passer un brevet d'état</b>	<b>de 1989 à 2001, j'ai été professeur de fitness. C'était un choix de me réorienter complètement, parce que j'étais arrivée à saturation du fitness, je n'avais aucune envie de refaire la même chose ailleurs... faut quand même être lucide, c'est un métier physique, c'est très fatiguant... c'est pas pour rien que les danseuses sont à la retraite à 40 ans... donc voilà je me suis dit, il faut que je fasse autre chose, mais cet autre chose était complètement flou</b>
Pascale J. 48 ans	1 an	3 ans	Moins d'un an
Commercial air (cycle en cours)	<b>je suis donc entré chez WORLDWIDE pour un cdd de 10 mois pour un remplacement congé maternité en 2005,</b> j'étais à la CS... agent customer service... suite à cet fin de contrat, j'ai de nouveau cherché et en fait, un poste de nouveau à la cs s'est ouvert, on m'a	<b>mais mon poste a évolué</b> de simple agent, réservation d'embarquement, relationnel avec les compagnies aériennes... on a de moins en moins de vols commerciaux... donc <b>j'ai de nouvelles tâches à accomplir...</b> je m'occupe de la partie réception, je suis amené à être plus souvent en magasin, je suis obligé de manipuler les colis... il faut que je les mesure... que je trouve le maximum d'indices pour les mettre dans la base de	<b>j'avoue que maintenant je viens un peu en trainant la patte au boulot,</b> ça ne m'était jamais arrivé avant, jamais arrivé avant... dans tout ce que j'ai fait... en plus je suis quelqu'un de très entier... je ne fais pas les choses à moitié, et ce que je fais ne me satisfait pas en totalité, ... <b>J'aimerais évoluer au sein même de ce service, qui est un service intéressant, mais du fait qu'il y a peu de cadres, on</b>

	<p>demandé si j'étais intéressée, un cdi à mi temps, on était ... il y avait le forum de l'emploi, donc je n'étais effectivement pas toute seule, ... je me suis remise dans l'état d'une candidate lambda, la seule différence c'est que j'avais travaillé sur ce poste, il y avait un avantage certain parce qu'on me connaissait, j'étais pas une surprise, et je connaissais le travail... donc j'ai été prise, et je me suis très vite remise dedans, car le laps de temps n'était pas si long. Après c'est devenu un plein temps</p>	<p>données pour pouvoir assurer le suivi...pour essayer de retrouver son destinataire, ... <b>ce changement s'est fait du jour au lendemain, on m'a dit de le faire et je n'avais pas forcément le choix . on est tous obligé vu la conjoncture de se diversifier un peu.</b> j'ai des prises de responsabilités, lorsque que Sylvie n'est pas là, les demandes me sont demandées à moi directement, je gère, je fais. <b>Là mon poste évolue beaucoup</b></p>	<p><b>va vers les gens de bonne volonté en sachant que de toute façon</b> oui on va le faire, on n'a pas beaucoup de soutien derrière, vas-y fais le, mais trouves aussi les moyen de... ils se disent, elle est capable de le faire, donc on va lui donner, oui elle fait comme un bon petit soldat (rire), après on aimerait que tous les efforts faits soient payants, je pense que tout le monde a cette volonté, alors je demande pas la lune, mais une revalorisation de mon poste,</p>
<p>Kathleen H.(cycle en cours) 45 ans  Assistante service logistique</p>	<p>1 an</p> <p>Education en Angleterre déjà, donc je suis anglaise, j'ai fait une formation de secrétaire bilingue, j'ai eu beaucoup de chance en 1982, <b>j'ai commencé à travailler à temps plein, déjà à l'époque, on nous informait bien sur le fait que c'était dur de trouver du boulot, donc je n'ai pas pu travailler en bilingue tout de suite</b>, mais j'ai été secrétaire dans une entreprise en Angleterre, ...</p>	<p>20 ans</p> <p>j'ai fait 14 mois en Angleterre...après je suis partie au moyen orient, ma famille y travaillant déjà, je suis parti m'installer et j'ai travaillé 3 ans au Koweït, utilisant enfin la partie français de mon secrétariat bilingue, j'ai commencé à travailler pour une société française, j'ai commencé chez eux de 1983 à jusqu'en 1986. Ensuite je suis revenue en France et j'ai trouvé du boulot à OusséFrance, toujours en tant que secrétaire bilingue, au niveau direction. début 1990, j'ai travaillé chez WORLDWIDE, ... au début, <b>j'étais assistante de direction commerciale et marketing</b>, le directeur on l'a remercié, et on m'a laissée, déjà à l'époque, attendre de voir si j'allais rester ou non, je suis restée sans patron, ensuite j'ai intégré un peu l'administration des ventes et ensuite j'ai intégré le département grand compte, qui était tout petit à l'époque. un de mes anciens responsables qui avait été chez les KAM, a crée un nouveau service qui était à l'époque support réseau, j'étais donc l'assistante du responsable support qui a évolué ce service là en logistique et support réseau, donc toujours assistante, et ensuite ça a été que logistique, toujours assistante, quand la logistique express a commencé à faiblir, c'était là, début des années 2000, quand la Deutsch Post est venu et qu'ils ont commencé à intégrer d'autres sociétés... lorsque GranRexel est venu, ils ont commencé à réduire le service logistique, j'ai eu la chance encore une fois, de trouver une personnes avec qui j'avais bossé. je travaille pour des responsables régionaux ou mondiaux, au sein d'une industrie, et j'ai 7 responsables à travers l'Europe, <b>c'est toujours dans le domaine de l'assistanat, ce n'est pas du secrétariat pur. J'ai eu beaucoup de chance de tomber sur des patrons qui</b></p>	<p>6 ans</p> <p>Et là, depuis 6 ans que je suis sur le même poste, je n'ai jamais regardé le forum de l'emploi. <b>on m'a contactée plusieurs fois pour d'autres postes, j'ai dit non</b>, je veux la stabilité. à court terme, <b>je veux rester sur mon poste</b>, au moins plus de 3 ans encore. <b>j'ai la peur d'aller vers un service où il va y avoir un plan social, là je sais que je suis sur un poste où je sais que je fais bien mon travail, que c'est bien apprécié, que je m'éclate, et c'est la stabilité plutôt que protection</b>, et partir sur un poste, avec ma famille, mes enfants, ma maison ; qui pourrait devenir précaire sur les mois qui viennent, non ... non il n'en est pas question...</p>

		<b>élargissent énormément mes missions, j'avais jamais eu peur des responsabilités, de la pression, donc j'ai eu de la chance d'avoir des responsables qui m'ont donné pas mal de marge</b>	
Patricia D. (cycle en cours) 47 ans	1 an	27 ans	1 an
Assistante de direction	<b>Quand je suis sortie de mes études... ma priorité c'était de trouver du travail... j'ai essayé de rechercher dans mon domaine avec mon bac f8, qui est du secrétariat médical, en tant que sage femme etc.... j'ai tout de suite cherché dans le secrétariat, j'ai envoyé pas mal de CV, et j'ai fait du porte à porte...</b>	là j'ai fait 4 ans... J'ai commencé en 79... dans une agence à Paris, en tant que secrétaire polyvalente facturation, j'accueillais les clients... c'était de l'administratif... après j'ai été encore rachetée via Ducros et la Deutsch post...en fait j'étais secrétaire de direction. <b>c'était une évolution en terme de contenu, j'ai appris énormément de choses... comme il y avait des difficultés dans l'entreprise, je participais à des cellules de crise... je tapais les comptes rendu pour l'expert</b> En 2008, on était WORLDWIDE express... après on est devenu WORLDWIDE international express... donc j'ai été rattaché à l'administration des ventes, j'étais rattaché au directeur qui s'occupait de la commercialisation parce qu'à l'époque il y avait 2 directeurs dans le commercial... il avait également sous sa responsabilité l'administration des ventes, l'après vente... on m'a proposé ce poste par rapport à la restructuration... j'ai accepté... en plus on était toujours dans le même bâtiment, donc je m'occupais aussi de l'administration concernant le bâtiment, maintenance, services généraux.. ; donc ça me convenait bien, <b>j'avais pas mal de responsabilités... ce qui m'a permis de progresser...mais j'ai le même poste...Moi j'aime bien WORLDWIDE en tant qu'assistante de direction.</b>	<b>je me vois terminer ma carrière ici...Aujourd'hui, je souhaite évoluer mais je n'en ai pas la possibilité, on me l'a refusé deux fois par manque de compétences. Je sais que j'ai des manques en anglais que je dois combler.</b>
Durée moyenne des étapes	1 an	6 ans	4 ans

• EXPLORATION – PROGRESSION – DECLIN

	Exploration	Progression	Déclin
Françoise D.(cycle en cours) 55 ans  Assistante de direction	1 an  moi <b>j'ai commencé à travailler pour le groupe en 1978</b> , donc je suis vraiment ancienne. de 1978 à 1990, j'ai travaillé à Paris au siège de la société en tant qu'assistante dans différents services	26 ans  de 1978 à 1990, <b>j'ai travaillé à Paris au siège de la société en tant qu'assistante dans différents services</b> . en 1990, j'ai commencé à travailler en tant qu'assistante de direction avec un directeur maritime qui est maintenant DGF, j'ai travaillé chez DGF jusqu'en 2002 dans l'activité DGF donc en 1990 j'ai repris un poste d'assistante de direction qui était à l'époque un poste de secrétariat classique. de 2002 à 2004, j'ai pris un poste d'assistante dans un autre service, on me l'a demandé. <b>j'ai beaucoup bougé de poste, j'ai réussi, parce que je travaillais avec quelqu'un qui était très ouvert, à faire évoluer le poste. toujours à ma demande, je ne voulais pas toujours faire la même chose. compte tenu de l'ouverture d'esprit de mon patron, et de ma volonté à moi, j'ai pu faire évoluer le poste...</b> parce qu'au départ, j'avais pris un poste d'assistante de direction traditionnelle,	4 ans  fin 2004, <b>à la restructuration, au moment de la disparition du siège, on m'a proposé ce poste à l'immobilier</b> en tant qu'assistante du directeur de l'immobilier, donc <b>j'ai accepté ce poste là, et j'y suis depuis janvier 2005...avec du recul, je me dis qu'en 2005, j'aurais du partir, je n'aurais pas du rester, je regrette, au moment du PSE, ... normalement, j'ai fait des erreurs dans ma vie, je n'ai jamais rien regretté, mais là je regrette...</b> ça fait 4 ans...
Joëlle S. 55 ans  Responsable administration du personnel (cycle en cours)	Moins d'un an  <b>J'ai commencé à travailler à 17-18 ans,</b>	31 ans  j'étais secrétaire plutôt facturière chez des amis. <b>Ça a été une bonne formation pour moi.</b> Je suis rentrée au niveau du contact client, WORLDWIDE était jeune, on était 25 personnes, on faisait beaucoup de chiffres, mais la comptabilité c'était pas ça, on ne relançait pas nos clients, ... j'ai été recrutée pour relancer les clients, parce qu'il y a des factures qui n'étaient pas réglées depuis 2 ans, on a récupéré pas mal d'argent, j'ai travaillé ici pendant 2 ans, et ensuite on m'a proposé le poste de responsable de la paie, c'est le chef comptable qui me l'a proposé, là on était 50 personnes... <b>j'ai fait une formation, au début c'était le chef comptable qui me formait, ... je me suis formé au fil de l'eau...</b> je faisais tout à la main, c'était difficile, si on se trompait fallait tout recommencer, <b>puis je progressais, je progressais, et l'entreprise, elle grossissait,</b> parce	2 ans  Après 2007, <b>moi aussi je faisais parti du plan... on m'avait promis avec le PSE, que mon poste n'était pas touché, qu'on pouvait sauver mon poste en créant le service d'administration du personnel</b> et avec Marseille, on a souvent parlé ensemble pour savoir ce qu'on allait mettre dans ce nouveau service, ... <b>Et en fait, je suis redescendue, je ne fais plus grand-chose,</b> c'est tout ce que Marseille ne veut pas. Je sais qu'il me reste 2 ou 3 ans à tenir avant d'aller à la retraite.

		que finalement, au début c'est les bulletins de paie, les notes de frais, ... j'arrivais souvent à saturation, on a été amené à recruter, l'entreprise grossissait, elle a dû déménager, ... je suis arrivé à gérer 2000 salariées avec 7 personnes... <b>j'avais pas mal de formation pour progresser, j'ai fait des erreurs, mais c'est comme ça aussi qu'on progresse.</b> Je ne voulais pas évoluer, je faisais tourner le service, je l'avais créé, il fallait mettre en place pleins de choses, il fallait améliorer les conditions de travail, et au niveau de l'informatique, il fallait mettre en place des systèmes, il y avait beaucoup de challenges, et ça me plaisait...	
Marylène K. (cycle en cours) 57 ans  Gestionnaire des services généraux	1 an  <b>j'ai commencé à travailler après mon bac secrétariat,</b> bac G à l'époque, à 17 ans. Il y a eu plusieurs entreprises dans lesquelles j'ai travaillé, en tant que secrétaire commerciale.	24 ans  <b>J'ai travaillé plus de 20 ans, il y a eu d'autres appellations, ou nominations, mais c'était toujours un poste de secrétaire commerciale. J'ai eu de plus en plus de responsabilités. J'ai été nommée responsable d'achat à un moment donné toujours placée sous la responsabilité du directeur...</b> C'était une évolution, concrétiser ce que je faisais depuis longtemps finalement. J'ai changé de statut.	15 ans  <b>Après l'arrivée du nouveau patron, ça été difficile. Moi, n'ayant pas le diplôme, il faut un diplôme d'acheteur, je me suis trouvé au bout d'un an et demi de poste, dans une situation difficile</b> où il y avait un directeur d'achat qui sortait d'une bonne expérience, et il n'y avait pas d'autres postes à proposer, on voulait me faire partir... il n'y avait pas de poste disponible, j'ai patienté, j'ai eu un poste qui était gestionnaire d'achat. Depuis, <b>je suis sur ce poste de gestionnaire des achats, ça fait plus de 12 ans. On n'a pas utilisé mes compétences et j'ai perdu de ce fait en compétences. Je commence à penser à la retraite, de plus en plus.</b>
Patrice B. (cycle en cours) 54 ans  Chef de projet	1 an  à l'époque ma patronne qui est devenu la patronne de fédéral express pour la petite histoire, avec qui je suis toujours en contact... elle vient me voir en me disant je viens de recevoir un dossier, ça concerne la technique, je sais que tu aimes bien, je sais pas de quoi ça parle, ils appellent ça l'ACD... automatic call distribution, c'est un distributeur automatique d'appels... <b>ça vient de Bruxelles, j'ai pas le temps de le faire, patrice si tu veux, prends le, mets le en place, tu as carte blanche, formes toi, fais ce que tu veux,</b> mais je n'ai	16 ans  alors <b>moi j'ai pris le truc, et j'ai monté le premier call center en France pour WORLDWIDE en 86...</b> avant ça je m'occupais déjà de tout ce qui était téléphonie et les débuts de l'informatique mais moi je suis plus technique, <b>je suis partie en formation, j'ai appris pas mal de choses, et c'est pour cela que je suis devenu un peu le papa des call center de WORLDWIDE,</b> c'est encore un petit peu mon métier aujourd'hui, et donc là je pars à Lyon dans pas longtemps pour mettre en place une plateforme qui doit voir le jour avant la fin du mois... Florence N. me pousse là-dessus... donc je vais le faire... En 86, j'ai fait ça après il a fallu le faire évoluer... parce que le machin a explosé, on était à 5 conseillers, on est passé à 25, on est passé à 50, il a bien fallu en créer un 2ème, celui qui était à Lyon, il a fallu démultiplier le truc, et petit à petit <b>je suis devenu un peu le père de ça, et comme on voyait que mettais un peu les mains dans la téléphonie, on m'a filé toute la téléphonie de toutes les agences en France... mon rôle c'était responsable administratif et télécoms France,</b> j'étais en lien avec France télécom à l'époque,	6 ans  <b>C'est une bonne question, on ma fait miroiter des choses, on m'a dit qu'il y avait des perspectives d'évolution, en me disant patrice, ça c'est pour toi, et on m'a toujours rien donné...</b> je devais devenir responsable des projets télécoms, mais j'ai jamais rien eu... on m'avait positionné avec une autre personne sur ce poste, l'autre personne a démissionné, donc je me suis dit, mon poste me revenait, et même pas, parce qu'on m'a dit « on est en train de voir l'organisation »... la scission entre les 2 BU... tout le monde reprend ses billes, c'est assez récent... cet histoire a 2 ans... <b>je pense que depuis 6-7 ans, ils pensent que je suis en fin de carrière, je ne suis plus au top, parce qu'avant je pouvais aller en formation, à des forums, à des meetings, en technique, maintenant j'en fais quasiment plus, il n'y a pas de budget...</b>

	pas le temps de le faire...	parce que les autres n'existaient pas... j'ai tout monté pour WORLDWIDE white... je gérais tout... Après 86, il y a eu ces développements des matériels jusqu'en 92-93... par exemple le site ici, c'est moi qui l'a mis en place au niveau du matériel avec l'architecte... <b>et moi j'ai dit je voudrais faire de la gestion de projet, et depuis pas mal d'années, je fais de la gestion de projet, télécom Project manager, c'est depuis 2000...</b> je travaille toujours sur les call center... depuis j'en ai développé d'autres... le Cs de saint Denis, Lyon, Marseille, Lyon pour le CAC de Bron... j'ai développé des plateformes spécifiques aux demandes de l'entreprise...	
Patricia L. (cycle en cours) 53 ans  Assistante de direction	Moins d'un an  <b>Après mes études, j'ai postulé dans le secrétariat, enfin l'assistanat. J'ai commencé à travailler,</b>	25 ans  <b>j'ai beaucoup appris au fur et à mesure.</b> Alors, donc je suis rentrée en 1988, cela fait déjà 21 ans. J'ai, tout d'abord, été ...on appelait ça, secrétaire commerciale à l'époque. Ensuite, je suis partie travailler en agence. A cette époque, on était, ce qu'on appelait, en régionalisation, c'est-à-dire, les agences étaient en quelque sorte des centres de profits. Tu avais, donc, un directeur d'agence, et puis... donc à ce moment là, l'assistante, enfin la personne, l'assistante s'occupait de l'assistanat du directeur d'agence, de l'assistanat des commerciaux, et accessoirement, remplacé l'assistante opérationnelle. un poste qui s'est libéré, c'était pour travailler ici, mais pour travailler avec un directeur région qui lui était rattaché à une région PACA. ça a duré un an et demi. il y avait aussi une partie sur mon poste qui était intéressante, une partie événementiel, c'est-à-dire que par exemple, j'ai eu l'occasion d'inviter plein de client, au tournoi de tennis de Lyon, on invitait... à l'époque, on avait quand même un sacré budget, on invitait 900 clients pour en garder que quelques un, donc tu vois c'était un gros truc, bon, j'avais, déjà, à l'époque une stagiaire pour m'aider, qui faisait un stage dans l'événementiel tu vois <b>donc ça revêtait, à nouveau, une nouvelle compétence, donc avec d'autres centres d'intérêts. ce n'était pas une évolution mais comme moi, ce qui ne m'intéresse pas toujours, ce qui m'intéresse, c'est de ne pas faire la même chose, de faire autre chose... c'est de ne pas faire un bond, avoir un plan de carrière non plus, c'est simplement faire ce qui m'intéresse</b>	5 ans  après comme toujours, il y avait des bouleversements chez ex-white, donc moi je suis une ex white alors je ne sais pas si tu l'as su parce qu'il y a des ex white, des ex danzas, des ex ducros... <b>il y avait toujours des bouleversements, toujours des changements.</b> Et puis, il y a un poste qui s'est libéré à l'infrastructure, et puis l'infrastructure ça ne m'intéresse pas tellement, je dois dire... et c'est là que <b>j'ai commencé à faire des choses moins intéressantes...</b> Donc, en 2004, je suis parti sur ce poste pour 3 ans, j'avais pas tellement le choix...c'est-à-dire... qu'il fallait prendre parmi les opportunités qu'il y avait, car il allait y avoir les regroupements de sociétés. <b>j'ai déjà perdu pas mal de compétences, puis maintenant c'est la bérézina,</b> c'est-à-dire que ça ne m'intéresse pas, ça n'a plus rien à voir avec ce que je faisais, c'est pas vivant, tu fais plus du tout de contact avec l'extérieur, c'est beaucoup d'administratif, de saisi, répétitifs... donc, bon, ça je te le dis comme ça, il faut pas le répéter...mais je ne pratique plus l'anglais depuis 6 ans, plus un mot, je ne fais plus de présentations, plus de choses créatives, plus d'événementiel, je ne fais plus les budgets, je ne m'occupe plus de ... enfin tu vois... Tu dis des trucs... mais bon... <b>j'ai perdu beaucoup de compétences, énorme... Je sens même que j'ai un petit poids dans le cibouveau pour tout te dire... oui... c'est énorme, donc c'est très difficile à vivre. J'estime être payé cher pour ce que je fais...</b>

Durée moyenne des étapes	1 an	27 ans	6,5 ans
--------------------------	------	--------	---------

2.1.4. Un cycle de carrière subjectif est composé de 4 étapes

• EXPLORATION – PROGRESSION – MAINTENANCE - DECLIN

	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE	DECLIN
François G. 57 ans Responsable sûreté régionale  (cycle en cours)	Moins d'un an	37 ans	1 an	1 an
	« <b>Je me suis engagé, j'avais 17 ans, la carrière militaire m'attirait</b> , alors je me suis rapproché de la gendarmerie, j'ai passé des tests, j'ai été accepté, je suis parti en gendarmerie. J'ai commencé en brigade territoriale. »	« <b>J'ai souhaité très vite m'orienter dans le judiciaire, ça me suit encore aujourd'hui dans mon métier, je me suis spécialisé en judiciaire, j'ai passé le concours d'officier judiciaire. j'ai assuré la sécurité de l'ambassadeur de France au Brésil</b> , pendant 4 ans, après je suis revenu en brigade de recherche à Roissy. je suis devenu adjoint au commandant de la brigade de gendarmerie de Biarritz, de l'aéroport de Biarritz, je suis resté 5 ans, et puis par une nouvelle affectation, je suis parti en Guyane, commander une unité, pendant 4 ans, ... après je suis revenu, chef de service à la gendarmerie à Issy Lez Moulineaux, pendant 18 mois. j'ai fini ma carrière en tant que commandant de la gendarmerie du Bourget. <b>J'ai été embauché comme investigateur</b> , enquêteur, j'avais une double casquette, comme j'avais une qualification sureté portuaire, <b>c'était mon job, et donc j'avais les compétences pour assurer la sécurité et la protection des sites aéroportuaires de WORLDWIDE, donc tout de suite, on m'a donné la double casquette</b> , les enquêtes suite à des vols, et puis, j'avais 7 sites aéroportuaire à l'époque. puis je suis passé, pour être auditeur sureté, <b>il fallait un agrément, donc WORLDWIDE m'a proposé de faire les stages à Toulouse, je suis resté quand même 6 semaines en stage, et</b>	<b>il n'y a pas de postes plus haut, si, la place de mon patron, country manager, déjà elle est pas à prendre et elle ne m'intéresse pas, je vais pas descendre sur Marseille, moi je vis à Paris, ... j'aurais 40 ans, oui, certainement que je serais sur les rangs, mais maintenant à 58 ans je n'aspire pas à progresser encore plus</b> , tu sais, il y a des contraintes familiales, il y a un tas de choses, il y a aussi qu'on a pas la même niaque à l'âge que j'ai même si je fais encore le boulot, ...	<b>moi j'aspire à prendre un peu de recul, et à plutôt m'orienter vers les loisirs, profiter un peu de la vie, parce que je me dis, à 58 ans, il faut aussi profiter de la vie</b> , peut-être un an ou deux, ou 6 mois j'en sais rien, <b>je commences simplement à regarder vers la sortie... je suis prêt à transmettre mes compétences, c'est une question d'amour propre, je pense que tu as aussi envie que ce que tu as mis en place, continue de fonctionner,</b>

		<p><b>j'ai passé avec succès 2 habilitations, celle de auditeur sureté, et celle de formateur sureté, je suis rentré en 2000, et j'ai fait ça directement, à 50 ans, j'ai repris une formation assez musclée, c'était sanctionné par des examens à la fin donc c'était quelque chose d'assez sérieux, et donc j'ai eu mon agrément DGAC, auditeur et formateur, ensuite j'ai donc progressé, je me suis retrouvé responsable sureté WORLDWIDE, A WORLDWIDE aussi, mais la sécurité ce n'est pas inné, si tu es dedans, tu sais de quoi tu parles, moi j'ai vu chez WORLDWIDE tout au long de ces 9 ans, pleins de personnes qui sont très compétentes dans leur boulot opérationnellement, mais qui ne connaissent rien en sécurité, qui ne raisonnent pas en terme de sécurité, c'est pas de leur faute, c'est pas leur job, et je me suis rendu compte que là j'apportais beaucoup, il y a pleins de petites choses que je dis, des procédures de sécurité, par exemple c'est moi, je pense que j'ai apporté beaucoup en terme de sécurité à WORLDWIDE, ce n'est pas vaniteux ce que je dis, par exemple, j'ai mis des GPS sur les transports sensibles, ça n'existait pas, je voyais régulièrement que des camions étaient détournés avec 300-400000€ de marchandises, et j'ai dit ça, il faut que l'on prenne les devants, j'ais mis 2 ans à faire admettre le principe, et là ça y est on a des transports sensibles qui sont sécurisés par GPS »</b></p>		
Regis L.(cycle en cours) 48 ans	4 ans	16 ans	5 ans	5 ans
Formateur informatique	je me suis arrêté à 17 ans et demi au niveau de mes études avec un CAP cuisinier, un truc qui n'a rien à voir, erreur de jeunesse, je ne sais pas, ensuite j'ai quitté le foyer familial, j'ai décidé de travailler, mon permis de conduire en poche, ça a été relativement facile de trouver quelque chose, parce qu'à l'époque le marché	ensuite ils ont ouvert une agence à rue de Rome, <b>j'ai réussi à rebondir sur un poste administratif qui était gestionnaire d'encaissement, j'ai fait l'ouverture, la fermeture, ensuite j'ai continué en tant que gestionnaire d'encaissement</b> sur trois agences. DL c'était un métier pénible, j'ai eu une maladie professionnelle par la sécu, par la médecine du travail... j'estimais que WORLDWIDE me devait quelque chose, la DRH elle n'avait pas ce point de vue, ensuite on m'a fait quelques propositions pour... sachant pas ce qu'ils allaient faire de moi, ils m'ont placé dans différentes agences, j'ai vraiment tourné, j'ai pas lâché l'affaire et voilà... après l'opportunité, <b>c'était l'ouverture de l'agence, il y a pas mal de postes qui ont été crée, j'ai saisi cette opportunité je suis parti là-dessus...</b> Je me suis retrouvé sur l'agence du Landy qui est maintenant fermée, <b>réception client, SAV. c'était intéressant parce que j'ai participé à plusieurs projets de la DAF, et j'ai formé tous les gestionnaires d'encaissement sur toute la France, ensuite, j'ai postulé au poste de formateur customer client, donc intégration du service informatique</b>	<b>je reste à WORLDWIDE, et je n'ai pas de possibilité d'évolution, je m'enterre là, et voilà, ... je prends sur moi, parce que là malgré tout ça fait 10 ans, ça fait plus vite qu'on le pense, je m'étais fixé 5 ans là sur le poste de formateur customer, je me suis dit 5 ans, c'est bien et je m'étais fixé des objectifs, 5 ans, 5 ans, 5ans... j'ai essayé, mais je n'ai pas eu l'opportunité ou la chance de faire autre chose... là j'ai beaucoup de regrets, je m'en veux énormément, j'aurais dû bouger quand j'étais plus jeune, ...</b>	<b>depuis 2003-2004 (fusion), mon poste était plus intéressant avant, maintenant on fait de la hotline, on résout les problèmes par téléphone, les appels viennent du CS, lorsqu'il n'arrive pas à les gérer, c'est des problèmes un peu plus compliqués, ... depuis 2003, c'est vraiment de la hotline, ... j'ai perdu en terme de contenu, j'espère que je pourrai faire autre chose</b>



	du travail était ouvert. <b>je suis rentré en 1983 chez WORLDWIDE, en tant que démarcheur livreur</b> , je suis resté 4 ans DL, sur Paris			
Durée moyenne des étapes	2,5 ans	26,5 ans	3 ans	3 ans

## 2.2. Récurtivité des étapes de carrière du cycle de carrière subjectif

- EXPLORATION – PROGRESSION – DECLIN – PROGRESSION

	Exploration	Progression	Déclin	Progression
Marie C. (cycle en cours) 47 ans	Moins d'un an	24 ans	3 ans	1 an
	Moi, au départ, j'ai un BTS d'assistante de direction bilingue et une maîtrise d'espagnol. <b>j'ai commencé à travailler assez tôt parce que j'avais 20 ans et j'ai fait ma maîtrise en travaillant... J'ai commencé rapidement parce que j'étais dans un milieu où il fallait que je travaille</b>	ce n'est pas forcément ce qui m'intéressait l'assistantat... ça m'a permis de travailler... j'ai eu ma maîtrise ... j'ai aussi le bac espagnol, j'ai ma famille qui est espagnole... j'ai fait ça au CNED, à Paris 10... je suis rentré chez General Motors, il y a 28 ans en tant qu'assistante. j'étais considéré comme travailleuse, j'ai eu une opportunité chez Opel, c'était une activité de prestige, donc j'ai travaillé chez les expatriés... là	<b>le scope s'est un peu rétréci</b> , ce qui faut savoir c'est que Delphi a commencé à avoir des difficultés à partir de 2005-2006, <b>le travail a été un peu moins intéressant...</b> <b>après j'ai été licencié, il y a eu un grand plan</b> , ... en 2008... PSE... après j'ai cherché du	Ça va faire un an que je suis ici. <b>je suis ravie d'avoir retrouvé... par moi-même. il faut s'adapter...</b> parce que les produits ne sont pas les mêmes, j'étais dans l'industrie, là je suis dans les services... <b>pour l'instant, j'ai besoin de un an, un an et demi... pour bien comprendre le poste.</b>

		<p>j'ai fait mon chemin, <b>j'étais toujours dans l'assistanat. après j'ai changé aussi pas mal de fois de postes.</b> J'ai vu que l'assistante de la PDG de Delphi France partait, il y avait beaucoup de postulantes, donc, voilà, j'ai eu ce poste, en 2001.</p> <p><b>J'ai eu une progression, toujours dans l'assistanat, mais avec de plus en plus de responsabilités... on travaillait avec les autres services...</b> beaucoup de contacts en interne. J'avais un rôle d'assistanat, mais je gérais aussi des budgets Europe, ... après la partie batterie marchait très bien... <b>je me suis occupée, j'ai beaucoup progressé,</b> j'ai fait du marketing opérationnel, pas du marketing stratégique, mais opérationnelle, la gestion des .com, toute la PLV, acheter les teeshirt, les stylos, les outils promotionnels... j'avais une casquette budget, une casquette publi-promotionnelle, ... j'étais le point of contact, on était une petite organisation, on était une quarantaine, j'étais la personne par qui tout passait, ... j'ai tout appris</p>	<p>travail. je suis resté dans l'assistanat, parce que je sais faire ça, et je ne voulais pas retourner dans les études.</p>	
Christiane G.(cycle en cours) 52 ans Responsable services généraux	1 an	14 ans	1 an	3 ans
	<p>j'ai eu un BTS assistante de direction en 1979, <b>j'ai commencé à travailler</b> en septembre 79 chez un transporteur, c'est Mory aujourd'hui, j'ai été assistante de direction d'un directeur d'agence pendant de nombreuses années. on prenait des assistantes partout, donc j'ai essayé des annonces, et puis ça s'est fait comme ça</p>	<p><b>j'ai été assistante de direction d'un directeur d'agence pendant de nombreuses années,</b> et ensuite j'ai été sollicitée par le directeur national qui était au siège à Paris pour être son assistante, donc je suis venue à Paris en 1988, pour être assistante du directeur national, ce directeur national a, au bout de deux ans, quitté l'entreprise, il a été sollicité par Danzas, il m'avait dit, si j'ai une opportunité, je t'appellerai. j'ai été embauchée en mars 1989 chez Danzas, j'ai été l'assistante du directeur d'agence. <b>après j'ai commencé à vouloir faire autre chose, parce que le secrétariat, on s'en lasse aussi un peu, et puis il y a l'informatique qui se développait, et lui, n'était pas du tout informatique, c'est ce qui m'a permis de prendre la main sur certains trucs parce que lui ne savait pas le faire, et puis, j'ai commencé à partager ma fonction entre assistante et justement m'occuper des services généraux,</b> je m'occupais de l'entretien</p>	<p><b>mais au bout d'un an, j'ai dit stop, j'en ai marre, ça m'apporte rien,</b> c'était en 2005... le rachat officiel de Danzas par Deutsch Post c'était en 1999, ... mais c'est resté Danzas jusqu'en 2005... <b>après j'ai dit, ça ne me branche pas trop, vous avez rien d'autre à me donner à faire là franchement, c'est le ras de bol, le boulot ne m'intéresse plus.</b></p>	<p><b>je suis arrivé au siège ici, en avril 2006, pour prendre les services généraux,</b> sous la coupe des personnes qui étaient dans ce service... et puis, quasiment, quelques mois après, ces personnes sont parties et donc j'étais en contact direct avec le responsable, ... du coup, je gère 4 bâtiments, j'ai Lognes, PN2, le CS de St Denis, et j'ai Marseille, <b>j'ai beaucoup appris, j'ai du tout créer, c'était pas évident au départ malgré mon expérience...</b> maintenant je suis seule dans le service. le poste le plus important que j'ai occupé c'est celui d'aujourd'hui...</p>

		des bâtiments, et tout doucement, ça a évolué jusqu'en 1999, où là je n'avais pratiquement plus la fonction d'assistante, je m'étais de plus en plus tournée vers les services généraux, puis en 1999, c'est la période où Danzas a été racheté, ça commençait à bouger, le directeur est parti en retraite, et ensuite en l'espace d'un an, on a vu 3 ou 4 directeurs, on a eu des périodes assez troubles. le directeur d'agence de Garonor est venu à Gonesse pour être directeur régionale, donc il m'a dit, viens avec moi, donc j'ai basculé à Gonesse en devenant l'assistante du directeur régionale,		
Durée moyenne des étapes	1 an	19 ans	2 ans	2 ans

## 2.3. Récurtivité des cycles de carrière subjectifs

### 2.3.1. Une vie professionnelle peut être composée de deux cycles de carrière subjectifs

- EXPLORATION / EXPLORATION-PROGRESSION

	EXPLORATION	
Laurant L. 45 ans  Superviseur national dispatch	6 ans	
	Après l'école, j'ai décidé de travailler au cabinet du maire, où je faisais tout ce qui était service courrier, élection, un peu de tout, je travaillais aussi pour l'état-civil enfin je faisais pas mal de choses donc là <b>je me suis bien ennuyé, bien fait chier, pour ne pas dire autre chose. oui et pendant cinq ans, oui j'ai su tenir cinq ans.</b> Oui j'étais un bon fonctionnaire ! <b>Et puis au bout de cinq ans j'en avais marre, je passais quatre à cinq heures dans un bureau a rien à faire, à ne rien apprendre, juste, à lire le journal.</b>	
	EXPLORATION	PROGRESSION
	1 an	19 ans
	et puis <b>je connaissais quelqu'un qui travaillait à Worldwide et puis on en est amené à discuter et il m'a dit pourquoi tu ne veux pas travailler chez Worldwide ?</b> Et puis de fil en aiguille, 2,3 jours après je me présentais à Worldwide Orly, et on avait un centre de services à l'époque. <b>Donc je suis rentré chez Worldwide en tant que démarcheur livreur.</b>	il s'est libéré un poste au dispatche donc ça devait être en 86,87 je ne sais plus trop, j'ai postulé j'ai été retenu. Rapidement, je suis monté, monté et je suis passé superviseur du dispatch pour toute la France. Cela fait bien 10 ans. <b>Le poste a évolué sans évoluer. Mais bon, j'aime bien ce que je fais, je suis expert dans mon domaine. J'aime bien tout ce qui est déploiement d'outils j'aime bien et c'est ce qui me stimule le plus</b> aujourd'hui, tout ce qu'on a pu mettre en place au niveau des customers service chez les clients, des solutions chez les clients, <b>tous les outils que l'on a pu créer et tout ça, je participe à ce genre de truc et ça me plaît bien, si je ne faisais pas ça, je me ferais un peu chier.</b> Pour l'instant c'est de continuer sur le poste, parce que <b>j'ai des nouveaux outils qui sont arrivés depuis le mois de mai-juin, donc on a des choses à faire.</b> Oui parce que mon poste me plaît, oui vraiment, sinon j'aurais fait comme j'ai fait il y a 20 ans en arrière, je serais parti.

- EXPLORATION-PROGRESSION / EXPLORATION-PROGRESSION

	EXPLORATION	PROGRESSION
Claude T. 52 ans  Responsable service qualité management	2 ans  <b>Je suis rentré comme démarcheur-livreur</b> , la dénomination qu'on donne à nos chauffeurs pour l'appellation TD, je livrais, j'enlevais les colis, et en même temps je démarchais.	6 ans  En 1984 je suis devenu attaché commercial, dès le départ quand j'ai été embauché, ça s'est conclu comme cela à l'embauche, ils m'ont dit que ça sera du démarchage et ensuite que je passerai attaché commercial. <b>J'ai appris les outils de l'entreprise, son offre. Techniquement, j'ai progressé et après je voulais voir autre chose.</b>
Claude T. 52 ans  Responsable service qualité management (cycle en cours)	2 ans  <b>je voulais changer, j'ai postulé en interne</b> , j'ai rencontré le directeur des opérations « île de France », j'étais responsable de base coursier, c'était un poste de maîtrise.	18 ans  ensuite il y a eu un poste de terminal manager qui s'est ouvert à Metz. J'ai postulé et j'ai été pris en juillet 1989, pareil ouverture d'une agence. Après un poste s'est créé ici au central, à la direction des opérations. C'était un poste de support opération aussi. L'objectif du poste était de créer une méthodologie, d'amélioration de la productivité d'accès des services des routes. On faisait des études. <b>C'est un poste très large, c'est pour ça que je dis que c'est intéressant car c'est la diversité des activités qui fait que je ne m'ennuie jamais, ça bouge tout le temps et puis ce qui est intéressant c'est que c'est très diversifié</b> et avec l'expérience que j'ai au niveau des opérations, je suis un peu le pivot ou l'interface entre beaucoup d'agent, les agences et la direction des opérations, entre les autres départements du siège et la direction des opérations, entre les autres départements du siège et les agences. Ils font ça car je suis connu du monde et de part mon expérience je connais plein de choses et qu'ils vont gagner du temps en passant par moi. En me passant un coup de fil, soit j'ai la réponse ou je les dirige vers la bonne personne. <b>Après ce poste là, j'y suis toujours finalement, mais le contenu du poste a changé</b> , maintenant l'appellation de mon poste est « SideDock Support », je suis en support des agences des opérations pour toutes procédures, applications des systèmes WORLDWIDE. Le poste couvre également le suivi de la performance, de tel ou tel service, productivité, coût.

• EXPLORATION-PROGRESSION / EXPLORATION-PROGRESSION-DECLIN

	EXPLORATION	PROGRESSION	
Patrice B. 54 ans  Chef de projet	2 ans et demi  et après c'est par connaissance d'ami, j'avais un ami que je fréquentais tous les weekends, qui me disait je fais un super boulot, c'est du bagage accompagné... et si ça t'intéresse, ils recrutent, tu peux venir... <b>et c'est comme ça qu'en 79 ; j'ai débarqué à WORLDWIDE</b> , donc entre 1 an et demi et 2 ans à partir de la création en France, ... En 78, je suis rentré en tant qu'agent commercial, je devais m'occuper d'aller chercher les bagages, ce poste, <b>je suis resté un an et demi, 2 ans...</b> quand il y a eu l'ouverture du marché...	4 ans  <b>Il fallait développer l'aspect commercial et très vite, les clients n'attendaient que ça, donc après il fallait constituer un portefeuille commercial après je suis sorti de la route</b> , on était au bureau, parce que ça n'arrêtait pas de sonner parce que les clients nous demandaient des demandes d'enlèvements, on nous demandait d'ouvrir des comptes... c'est un peu le portefeuille de clients qui existent aujourd'hui qui a été enrichi par la suite... le portefeuille commercial s'est constitué donc derrière on a commencé à prendre des chauffeurs parce que moi et les autres, on avait d'autres choses à faire parce qu'il fallait gonfler ce portefeuille, mais il fallait quand même des gens pour aller chercher le business, <b>après il y a un enchainement d'étapes liés au développement de l'entreprise...</b> on a commencé à envoyer de plus en plus de colis, et qu'est ce qui s'est passé ? il y a eu des réclamations parce qu'il y a des choses qui se passaient pas bien, et donc <b>il a fallu créer un service après vente, ce que j'ai fait, j'étais responsable du service après vente...</b> on s'est aperçu qu'il y avait besoin d'un service commande... on s'est dit que ça serait bien de centraliser les commandes, donc <b>on a créé le service réservation, je l'ai fait aussi</b> (rire), à chaque fois, on me l'a proposé, j'étais aussi demandeur, parce que je proposais ces projets et on me disait fais le... c'était une petite boîte... donc j'ai commencé à le faire... mais pas longtemps... le service réservation, c'était un pôle de téléconseillers qui prenaient les commandes des clients, <b>ça, ça ne me suffisait pas, je n'avais pas envie de rester là-dessus</b>	
	EXPLORATION	PROGRESSION	DECLIN
Patrice B. (cycle en cours) 54 ans  Chef de projet	1 an  à l'époque ma patronne qui est devenu la patronne de fédéral express pour la petite histoire, avec qui je suis toujours en contact... elle vient me voir en me disant je viens de recevoir un dossier, ça concerne la technique, je sais que tu aimes bien, je sais pas de quoi ça parle, ils appellent ça l'ACD... automatic call distribution, c'est un distributeur automatique d'appels... <b>ça vient de Bruxelles,</b>	16 ans  alors <b>moi j'ai pris le truc, et j'ai monté le premier call center en France pour WORLDWIDE en 86...</b> avant ça je m'occupais déjà de tout ce qui était téléphonie et les débuts de l'informatique mais moi je suis plus technique, <b>je suis parti en formation, j'ai appris pas mal de choses, et c'est pour cela que je suis devenu un peu le papa des call center de WORLDWIDE</b> , c'est encore un petit peu mon métier aujourd'hui, et donc là je pars à Lyon dans pas longtemps pour mettre en place une plateforme qui doit voir le jour avant la fin du mois... Florence N. me pousse là-dessus... donc je vais le faire... En 86, j'ai fait ça après il a fallu le faire évoluer... parce que le machin a explosé, on était à 5 conseillers, on est passé à 25, on est	6 ans  <b>C'est une bonne question, on m'a fait miroiter des choses, on m'a dit qu'il y avait des perspectives d'évolution, en me disant patrice, ça c'est pour toi, et on m'a toujours rien donné...</b> je devais devenir responsable des projets télécoms, mais j'ai jamais rien eu... on m'avait positionné avec une autre personne sur ce poste, l'autre personne a démissionné, donc je me suis dit, mon poste me revenait, et même pas, parce qu'on m'a dit on est en train de voir l'organisation... la scission entre les 2 BU... tout le monde reprend ses billes, c'est assez récent... cet histoire a 2 ans... <b>je pense que depuis 6-7 ans, ils pensent que je suis en</b>

	<p><b>j'ai pas le temps de le faire, patrice si tu veux, prends le, mets le en place, tu as carte blanche, formes toi, fais ce que tu veux</b>, mais je n'ai pas le temps de le faire...</p>	<p>passé à 50, il a bien fallu en créer un 2ème, celui qui était à Lyon, il a fallu démultiplier le truc, et petit à petit <b>je suis devenu un peu le père de ça, et comme on voyait que mettais un peu les mains dans la téléphonie, on m'a filé toute la téléphonie de toutes les agences en France... mon rôle c'était responsable administratif et télécoms France</b>, j'étais en lien avec France télécom à l'époque, parce que les autres n'existaient pas... j'ai tout monté pour WORLDWIDE white... je gérais tout...Après 86, il y a eu ces développements des matériels jusqu'en 92-93... par exemple le site ici, c'est moi qui l'a mis en place au niveau du matériel avec l'architecte... <b>et moi j'ai dit je voudrais faire de la gestion de projet, et depuis pas mal d'années, je fais de la gestion de projet, télécom Project manager</b>, c'est depuis 2000... je travaille toujours sur les call center... depuis j'en ai développé d'autres... le Cs de saint Denis, Lyon, Marseille, Lyon pour le CAC de Bron... j'ai développé des plateformes spécifiques aux demandes de l'entreprise...</p>	<p><b>fin de carrière, je ne suis plus au top, parce qu'avant je pouvais aller en formation, à des forums, à des meetings, en technique, maintenant j'en fais quasiment plus, il y a pas de budget...</b></p>
--	--	---	---

- EXPLORATION-PROGRESSION-MAINTENANCE / EXPLORATION-PROGRESSION-MAINTENANCE

	EXPLORATION	PROGRESSION	MAINTENANCE
Pascale J. 48 ans	Moins d'un an	3 ans	10 ans
Commercial air	<b>J'ai fait dans l'artistique.</b>	Au départ, j'ai un bac+3, j'ai eu mon bac en 79, j'avais 18 ans... <b>j'ai fait 3 années sur mon domaine qui était la danse, car je voulais être professeur de danse, je voulais passer un brevet d'état</b>	<b>de 1989 à 2001, j'ai été professeur de fitness. C'était un choix de me réorienter complètement, parce que j'étais arrivée à saturation du fitness, je n'avais aucune envie de refaire la même chose ailleurs... faut quand même être lucide, c'est un métier physique, c'est très fatiguant... c'est pas pour rien que les danseuses sont à la retraite à 40 ans... donc voilà je me suis dit, il faut que je fasse autre chose, mais cet autre chose était complètement flou</b>
Pascale J.	1 an	3 ans	Moins d'un an

<p>48 ans</p> <p>Commercial air (cycle en cours)</p>	<p><b>je suis donc entré chez WORLDWIDE pour un cdd</b> de 10 mois pour un remplacement congé maternité en 2005, j'étais à la CS... agent customer service... suite à cet fin de contrat, j'ai de nouveau cherché et en fait, un poste de nouveau à la cs s'est ouvert, on m'a demandé si j'étais intéressé, un cdi à mi temps, on était ... il y avait le forum de l'emploi, donc je n'étais effectivement pas toute seule, ... je me suis remise dans l'état d'une candidate lambda, la seule différence c'est que j'avais travaillé sur ce poste, il y avait un avantage certain parce qu'on me connaissait, je n'étais pas une surprise, et je connaissais le travail... donc j'ai été prise, et je me suis très vite remise dedans, car le laps de temps n'était pas si long. Après c'est devenu un plein temps</p>	<p><b>mais mon poste a évolué</b> de simple agent, réservation d'embarquement, relationnel avec les compagnies aériennes... on a de moins en moins de vols commerciaux... donc <b>j'ai de nouvelles tâches à accomplir</b>... je m'occupe de la partie réception, je suis amenée à être plus souvent en magasin, je suis obligé de manipuler les colis... il faut que je les mesure... que je trouve le maximum d'indices pour les mettre dans la base de données pour pouvoir assurer le suivi...pour essayer de retrouver son destinataire, ... <b>ce changement s'est fait du jour au lendemain, on m'a dit de le faire et je n'avais pas forcément le choix . on est tous obligé vu la conjoncture de se diversifier un peu.</b> j'ai des prises de responsabilités, lorsque que Sylvie n'est pas là, les demandes me sont demandées à moi directement, je gère, je fais. <b>Là mon poste évolue beaucoup</b></p>	<p><b>j'avoue que maintenant je viens un peu en trainant la patte au boulot</b>, ça ne m'était jamais arrivé avant,... dans tout ce que j'ai fait... en plus je suis quelqu'un de très entier... je ne fais pas les choses à moitié, et ce que je fais ne me satisfait pas en totalité, ...</p> <p><b>J'aimerais évoluer au sein même de ce service, qui est un service intéressant, mais du fait qu'il y a peu de cadres, on va vers les gens de bonne volonté en sachant que de toute façon</b> oui on va le faire, on a pas beaucoup de soutien derrière, « vas y fais le, mais trouves aussi les moyen de ... » Ils se disent, elle est capable de le faire, donc on va lui donner, oui elle fais comme un bon petit soldat (rire), après on aimerait que tous les efforts faits soient payants, je pense que tout le monde a cette volonté, alors je demande pas la lune, mais une revalorisation de mon poste,</p>
--	--	---	--



2.3.2. Une vie professionnelle peut être composée de six cycles de carrière subjectifs

- EXPLORATION-PROGRESSION / EXPLORATION-PROGRESSION/EXPLORATION-PROGRESSION-MAINTENANCE/EXPLORATION-PROGRESSION/EXPLORATION-PROGRESSION/EXPLORATION-PROGRESSION

	EXPLORATION	PROGRESSION
Michel D. 51 ans  Responsable sûreté	2 ans  <b>je suis rentré à WORLDWIDE en tant que démarcheur livreur</b> , à l'époque c'était avec son véhicule personnel, on était tous en costard cravate et on devait tous parler anglais, on était à la fois vraiment commercial, on était opérationnel, et on était chauffeur, comme je dis... tu arrivais au bureau le matin, tu ne savais pas si le soir tu étais à Londres, à New York ou à Sidney... tu étais aussi dans le courrier, il fallait que tu es toujours ton passeport sur toi, les rapports avec les clients étaient totalement différent en plus, on était vraiment une entreprise pour eux qui étaient totalement nouvelle, c'était très intéressant parce que déjà les contacts humains étaient supers, mais attendus comme le messie par énormément de clients, avoir ses chèques de banque 24h après qu'ils aient quittés Londres ou new York, pour eux c'était fantastique, le cabinet d'avocat qui attendait des papiers très urgent, c'était à tel point fantastique, en plus moi j'avais la chance de faire une zone qui était assez chic, je faisais les champs Elysées, je faisais François I, Charles V etc... alors entre les grands hôtels, les cabinets d'avocat, les hommes d'affaires, les banques, les banques d'affaires, des fois je doublais mon salaire, il n'y avait pas de soucis, en plus on avait des indemnités au niveau de la route qui était très sympa, ... ce qui fait que j'étais rentré pour un mois, j'avais plus d'essence pour mettre dans ma bagnole, j'avais une belle petite voiture à l'époque, et donc l'ambiance m'a plus et c'est vrai qu'on avait peut-être 22 ou 23 ans de moyenne d'âge à peine, et c'était très plaisant, le travail était très plaisant, donc j'ai fait ça 2 ans et demi... oui 2 ans sur la route,	4 ans  Après quelques temps, le transport concerné aussi les pièces détachées, <b>donc je suis rentré dans ce service qui était à développer</b> , et à l'époque pour savoir si tu pouvais envoyer une pièce détachée, il fallait appeler aux états unis, en Australie, donc fallait prendre en compte les décalages horaires, on avait aussi des télex à bande, <b>il ne faut pas oublier non plus toute l'évolution technologique, qui a accompagné mon évolution au sein de WORLDWIDE, c'était encore un nouveau truc qui démarrait donc ça m'a plu...</b> donc ensuite j'ai évolué de simple employé export, je suis devenu superviseur export, puis je suis devenu superviseur import export en peu de temps.
Michel D.	Moins d'un an	4 ans

51 ans Responsable sûreté	Juste après, il fallait ouvrir le service avec les relations avec les douanes. <b>On m'a proposé d'aller vers ce nouveau service. Je voulais découvrir autre chose.</b>	<b>et là j'ai passé un de mes premiers diplômes avec WORLDWIDE, c'est celui de déclarant en douane donc je suis allé prendre des cours le weekend pour devenir déclarant, et de pouvoir aussi superviser le travail de nos sous traitants.</b> on avait à l'époque des transitaires qui faisaient les déclarations pour WORLDWIDE parce qu'on avait pas de service de douane intégré, donc j'ai démarré le gateway, dans une surface de 20m2 avec une autre personne qui arrivait à 4-5h du matin, maintenant tu as vu le gateway ce qu'il est devenu et tous les gateway en France, faut pas oublier qu'il y avait que Roissy, la deuxième station à ouvrir a été le havre c'était en 82 ou 83, je ne me souviens plus, donc <b>là on a monté le gateway, quand le gateway a pris un peu de taille, j'étais le patron du service import export du gateway, j'ai été ensuite world class account, j'ai eu ce truc là en plus de mes fonctions pour la France, ensuite j'ai été patron du gateway pendant 6 mois parce que mon patron était parti.</b>	
	<b>EXPLORATION</b>	<b>PROGRESSION</b>	<b>MAINTENANCE</b>
Michel D. 51 ans Responsable sûreté	Moins d'un an <b>On est venu me dire que l'on allait développer le marché français par l'intermédiaire d'agents 2D, donc là j'ai rejoint le service développement,</b> et donc je m'occupais de former les opérateurs agréés parce qu'à chaque fois qu'il y avait un démarrage c'est moi qui allait là-bas une ou deux semaines	3 ans et je formais l'intégralité des sous traitants à nos méthodes, ce n'était pas un sous traitant mais un agent qui se présentait à WORLDWIDE comme un franchisé, ensuite <b>je suis devenu responsable parce que tout le monde était parti donc j'ai géré jusqu'à 22 sous traitants avec 3 millions d'euros de chiffre d'affaires ce qui était énorme à l'époque.</b>	1 an <b>là je n'apprenais plus rien, je commençais à m'endormir un peu, c'était assez facile, ça tournait tellement bien que je n'avais quasiment plus d'intervention, il n'y avait aucune possibilité d'évolution dans ce service</b>
	<b>EXPLORATION</b>	<b>PROGRESSION</b>	
Michel D. 51 ans Responsable sûreté	Moins d'un an <b>et après on est venu me chercher, parce qu'il se créait un nouveau service encore qui étaient au niveau des key account et des managers account,</b>	2 ans et demi <b>il y avait que un suivi pro actif export, et moi on m'a demandé de le faire pour l'import, donc j'étais chargé de suivre les 10-15 plus gros clients de France et il s'avérait qu'il y avait là dedans des clients suédois, Saab, Volvo... et j'ai vécu 2 ans et demi en suède, ça a été un avantage parce que j'ai été invité par le patron de Saab, on a d'excellentes relations, on a eu de gros contrats, alors il y avait un suivi pro actif, c'était très vif et très prenant, surtout avec des clients comme siemens, très enrichissant pour moi</b>	
Michel D. 51 ans Responsable sûreté	Moins d'un an <b>mon chef part vers le service linehaul, il me demande de le</b>	5 ans puisque là on allait vers la mise en place opérationnelle de toute les tournées, avions et routiers, toujours à l'international, toutes les langues, l'anglais, l'allemand etc.... et là aussi, nouveau service, nouveau défi et là j'y suis resté assez longtemps.	

	suivre, c'est un nouveau challenge,	J'y suis resté longtemps sans vraiment évoluer en hiérarchie mais c'est vrai que c'est un boulot au quotidien dont tu ne savais pas ce qui allait se passer, très prenant ce qui faisait qu'à la fin je commençais à fatiguer aussi
Michel D. (cycle en cours) 51 ans	Moins d'un an	3 ans
Responsable sûreté	et c'est là qu'on est venu me chercher pour devenir conseiller à la sécurité,	à condition que je passe le diplôme, c'était en 2006, j'avais 48 ans, après j'ai passé différents trucs, des formations de formateurs, j'allais souvent en Belgique pour me former sur des outils informatiques, ... et là nouveau challenge, nouveau métier, un vrai métier, un métier d'expert, d'un bon niveau, il y avait 30% de résultats positifs à l'époque où je l'ai passé, là ils sont à 50% parce qu'ils l'ont simplifié un peu, et ils en ont besoin de trop, c'est le genre de truc qui se prépare en 5 ans après le bac pour ceux qui le font, il y avait des jeunes qui sortaient des écoles, et c'est eux qui avaient le plus de mal. donc j'ai travaillé en tant que conseiller à la sécurité pendant 2 ans seul, après la réorganisation on a été 4, mais on nous a donné une nouvelle casquette et là j'ai eu un petit stage avec la cram, pour aussi être capable de faire des évaluations des risques professionnels, c'est-à-dire des audits des sites pour voir le danger ... c, je me plais dedans, c'est vrai que ce côté conseil est très important parce qu'on voit que la demande est énorme, et j'ai peut-être un petit avantage par rapport à d'autres conseillers à la sécurité c'est que j'ai une fibre commerciale assez élevée, ce qui fait que lorsque je vais chez un client, je lui apporte un support, toute l'expertise technique, réglementaires mais aussi connaissant WORLDWIDE par cœur, j'ai toute l'expertise commerciale, je suis même un peu trop demandé.. après je suis aussi formateur, mes relais fulltime, c'est moi qui les forme, j'ai déjà formé tous les superviseurs en 2008,

