

## Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail

Eric Gosselin, Renaud Paquet et Brenda Marcoux

Volume 4, numéro 2, 2009

Les nouveaux paramètres de la gestion organisationnelle des carrières : plusieurs réponses et de nombreuses questions (Deuxième partie)

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/037446ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/037446ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

ISSN

1918-9354 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gosselin, E., Paquet, R. & Marcoux, B. (2009). Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(2), 171–192.

<https://doi.org/10.7202/037446ar>

Résumé de l'article

La présente étude examine les fluctuations observées au niveau des attitudes au travail selon les étapes de carrière telles que définies initialement par Super (1957), et reprises ultérieurement par plusieurs chercheurs. Comme les modèles basés sur l'âge et l'ancienneté sont hautement critiqués en raison de l'inconsistance des résultats qu'ils génèrent, ils ont été incorporés à la présente étude à des fins de comparaison. Lorsque les étapes de carrière sont établies en fonction des préoccupations de carrière actuelles des individus, les résultats démontrent que les répondants aux périodes d'exploration et de désengagement rapportent, de façon générale, des attitudes au travail plus négatives que ceux qui se situent aux périodes d'établissement et de maintien. Les modèles basés sur l'âge et l'ancienneté dans l'organisation rapportent quant à eux peu de variation dans les attitudes au travail, confirmant ainsi les limites de l'utilisation de ces indicateurs comme variable d'approximation de l'étape de carrière.

## **Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail**

Eric Gosselin,  
Université du Québec en Outaouais, Canada

Renaud Paquet,  
Commission des relations de travail dans la fonction publique, Canada

Brenda Marcoux,  
Ressources humaines et Développement Social Canada, Canada

### **SOMMAIRE**

La présente étude examine les fluctuations observées au niveau des attitudes au travail selon les étapes de carrière telles que définies initialement par Super (1957), et reprises ultérieurement par plusieurs chercheurs. Comme les modèles basés sur l'âge et l'ancienneté sont hautement critiqués en raison de l'inconsistance des résultats qu'ils génèrent, ils ont été incorporés à la présente étude à des fins de comparaison. Lorsque les étapes de carrière sont établies en fonction des préoccupations de carrière actuelles des individus, les résultats démontrent que les répondants aux périodes d'exploration et de désengagement rapportent, de façon générale, des attitudes au travail plus négatives que ceux qui se situent aux périodes d'établissement et de maintien. Les modèles basés sur l'âge et l'ancienneté dans l'organisation rapportent quant à eux peu de variation dans les attitudes au travail, confirmant ainsi les limites de l'utilisation de ces indicateurs comme variable d'approximation de l'étape de carrière.

## INTRODUCTION

Nous constatons, depuis les trente dernières années, un intérêt croissant pour la notion de progression de carrière en tant que critère explicatif de divers indicateurs psychologiques de rendement au travail (Flaherty et Pappas, 2002). Maintes études ont investigué l'influence des étapes de carrière sur, entre autres, la satisfaction au travail (Luttman, Mittermaier et Rebele, 2003; Jepsen et Sheu, 2003; Smart, 1998; Lynn, Cao et Horn, 1996; Weeks et Nantel, 1995); l'engagement organisationnel (McElroy et Morrow, 1999; Allen et Meyer, 1993; Reilly and Orsak, 1991; Morrow et McElroy, 1987); la motivation au travail (Cron, Dubinsky et Michaels, 1988; Cron, 1984); l'implication dans le travail (Smart, 1998; Rabinowitz et Hall, 1981); les valeurs professionnelles (Blackburn et Fox, 1983); l'intention de quitter (Flaherty et Pappas, 2002; Lynn, Cao et Horn, 1996) et la centralité du travail (Pogson et al., 2003; Weeks et al., 1999). La majorité des chercheurs s'entendent pour affirmer que les différentes étapes de carrière ont une influence considérable sur les attitudes au travail (Pogson et al., 2003; Mount, 1984). En dépit de la multiplicité des critères proposés pour circonscrire l'évolution de la carrière, Bedeian et al. (1991) rapportent que la plupart des modèles ont en commun d'être construits sur trois postulats : a) les individus évoluent à travers différentes étapes de carrière; b) chaque étape est caractérisée par différentes attitudes/comportements au travail; c) les individus dans une même étape de carrière chercheront à satisfaire leurs besoins reliés au travail de façon similaire.

Il n'est pas surprenant de retrouver une telle similitude dans la construction de la progression de carrière puisque ces trois postulats font directement référence à la théorie de Super (1957, 1984, 1990) qui est définitivement l'axe compréhensif le plus influent en la matière (Savickas, 2002). Ainsi, pour ce dernier, le développement de la carrière est un processus continu et progressif qui s'effectue en quatre moments distincts<sup>1</sup>, les individus devant s'acquitter de certaines tâches développementales pour cheminer d'une étape à l'autre. Ces périodes se présentent comme suit : l'exploration, l'établissement, le maintien et le désengagement. Durant la période d'*exploration*, les individus identifient leurs intérêts ainsi que leurs habiletés et voient jusqu'à quel point ceux-ci sont actualisés dans leur emploi. À la période d'*établissement*, les individus sont simultanément préoccupés par l'avancement de leur carrière et l'établissement d'une vie professionnelle stable. À l'atteinte de la période de *maintien*, les travailleurs ne sont plus vraiment enclins à investir dans le développement de nouveaux domaines d'expertise et cherchent plutôt à consolider leurs acquis. Quant à la période de *désengagement*, elle coïncide avec l'amorce d'une période de transition hors du marché du travail. C'est à ce moment que l'individu transforme son concept de soi afin de le rendre indépendant des succès obtenus dans le travail.

---

<sup>1</sup> Notons que la théorie de Super (1990) propose officiellement cinq étapes de carrière, mais que seulement quatre de celles-ci cadrent avec la période de la carrière professionnelle. Ainsi, une première étape de carrière nommée *croissance* se déroule typiquement entre 4 et 14 ans chez l'individu. Puisque cette période ne gravite pas directement autour de préoccupations liées à l'emploi (se voulant davantage une phase préparatoire), les études s'intéressant aux caractéristiques occupationnelles l'excluent d'emblée de leur portée.

Malgré cet ancrage à la théorie de Super, donc malgré une conceptualisation relativement analogue des moments charnières de la carrière, force est de constater que la nature de la relation carrière-attitudes est loin de faire consensus. En fait, jusqu'à maintenant, plusieurs hypothèses s'affrontent dans l'explication de la fluctuation de diverses attitudes (ex. : satisfaction, engagement) au fil de la carrière. À l'origine, principalement issu de l'adéquation faite entre le développement de carrière et l'âge, c'est la relation curvilinéaire en U qui fut identifiée (Clark, Oswald et Warr, 1996; Crites, 1969). Cette hypothèse présuppose que le début et la fin de la carrière sont associés à des attitudes positives envers le travail, alors que les moments de mi-carrière seraient caractérisés par des attitudes davantage négatives. D'autres (Tremblay, Gosselin et Paquet, 2003; Ornstein, Cron et Slocum, 1989; Cron et Slocum, 1986) affirmeront que cette relation curvilinéaire entre les étapes de carrière et les attitudes opère en sens inverse, c'est-à-dire en U inversé ( $\cap$ ). Ce sont alors les pôles de la carrière (exploration et désengagement) qui alimentent des attitudes négatives alors que la mi-carrière (établissement et maintien) soutient une évaluation plus positive de l'environnement professionnelle. En d'autres occasions, les résultats amènent les chercheurs (McElroy et Morrow, 1999; Reilly et Orsak, 1991; Bedeian et al., 1991; Ornstein et al., 1989) à conclure que la relation est linéaire et directement proportionnelle. Dans cet optique, les attitudes au travail s'améliorent au fur et à mesure de l'avancement de la carrière. Étant faible au début, le niveau des attitudes augmente jusqu'à atteindre leur valeur maximale au crépuscule de la vie professionnelle. Finalement, certaines études (Luttman, Mittermaier et Rebele, 2003; Lynn, Cao et Horn, 1996; Rush, Peacock et Milkovich, 1980) constatent l'absence de relation entre les attitudes au travail et l'évolution de la carrière. Dès lors, il est formulé que la variabilité des attitudes est indépendante des préoccupations issues de la progression de carrière.

De tels résultats sont naturellement quelque peu déconcertants. Alors que la majorité des études confirment, sauf exceptions, l'importance des étapes de carrière dans l'explication des attitudes au travail, la nature relationnelle demeure extrêmement équivoque. Deux éléments permettent d'éclairer ce phénomène :

1- **effet de mesure** : Une revue de la littérature permet de constater que la progression de carrière est très fréquemment mesurée via des variables d'approximation (*proxy*) plutôt que directement par les préoccupations réelles de carrière (Morrow et McElroy, 1987). On utilise afin de délimiter les étapes de carrière : *l'âge* (Realin, 1990; Slocum et Cron, 1985; Adler et Aranya, 1984; Rush, Peacock et Milkovich, 1980), *les années de services dans l'organisation* (Gould et Hawkins, 1978; Van Maanen et Katz, 1976), *les années de service dans l'emploi* (Allen et Meyer, 1993; Morrow et McElroy, 1987; Katz, 1978) et *le nombre d'années dans la profession* (Ayee, Chay et Chew, 1994; Reilly et Orsak, 1991; Mount, 1984; Stumpf et Rabinowotz, 1981). Ainsi, bien que la majorité des chercheurs utilisent une terminologie similaire empruntée à Super (1984) pour définir le concept de progression de carrière, peu de recherches (Flaherty et Pappas, 2002; Smart, 1998; Ornstein et Isabella, 1990; Ornstein, Cron et Slocum, 1989; Cron et Slocum, 1986; Slocum et Cron, 1985) mesurent directement les étapes de carrière en terme d'évolution des préoccupations professionnelles. Comme discuté par Pogson et al. (2003), Allen et Mayer (1993) et Morrow et McElroy (1987), cela affecte grandement la nature des relations observées et pourrait être partiellement responsable de l'instabilité des résultats.

2- **effet de contexte** : La diversité des résultats peut aussi être tributaire des caractéristiques organisationnelles et plus spécifiquement, du système de gestion organisationnelle de la carrière mis à la disposition des travailleurs (Gosselin et al., 2004). Cependant, les auteurs empruntent majoritairement le paradigme de l'adéquation entre l'individu et l'environnement occupationnel (*person-environment fit model*) afin de justifier leurs résultats. Ainsi, eu égard à leurs disciplines d'attache (ex. : psychologie, counselling) et au positivisme logique dans lequel baignent les théories du développement de carrière (Brown, 2002), les chercheurs interprètent souvent le phénomène dans une perspective strictement individuelle mettant l'accent sur le manque d'appariement de la personne à son contexte de travail. La théorie de l'ajustement professionnel (*work adjustment theory*; Dawis et Lofquist, 1984) ou encore celle de l'interprétation cognitive (*social cognitive theory*; Bandura, 1986) est alors utilisée afin d'expliquer la fluctuation attitudinale sous-jacente à certains schèmes universels d'ajustement (Ornstein, Cron et Slocum, 1989). Ainsi, peu d'analyses s'inspirent du paradigme de la contingence qui peut être une voie prometteuse d'explication des inconsistances dans la littérature. Dans cet optique, la nature des pratiques organisationnelle en matière de carrière ainsi que leur efficacité en fonction des étapes de carrière peuvent certainement influencer le niveau des attitudes et donc, clarifier la divergence des constatations entre les études.

## II- PROBLÉMATIQUE

Dans une perspective de gestion organisationnelle de la carrière, plusieurs auteurs (Chen, Chang et Yeh, 2003; Sturges et al., 2002) soulignent que les entreprises ont intérêt à tenir compte de la progression de carrière de leurs employés si elles veulent attirer, motiver et conserver une main-d'œuvre de qualité. Une meilleure compréhension des attitudes au travail aux différentes étapes de la carrière devrait permettre aux employeurs de développer des programmes adaptés aux besoins d'une main-d'œuvre hétérogène en terme de progression de carrière (Baruch, 2003). L'impact des étapes de carrière est d'autant plus considérable dans le contexte actuel de vieillissement de la population combiné à une pénurie croissante de main-d'œuvre. En effet, comme c'est le cas pour la plupart des pays industrialisés, le Canada fait actuellement face au phénomène de vieillissement de sa population. Lorsque le recrutement de la main-d'œuvre devient plus difficile, la rétention du personnel devient un facteur déterminant. Les employeurs devront donc faire preuve d'imagination pour attirer et surtout, maintenir en emploi une main-d'œuvre de qualité et expérimentée. Gerhart et Milkovich (1992) affirment qu'ignorer l'impact de la progression de carrière peut faire en sorte que les programmes mis sur pied ne correspondent pas aux besoins de certains groupes, les rendant ainsi possiblement inefficaces.

Une meilleure compréhension de l'évolution des attitudes au fil de la carrière prend donc toute son importance devant cette nouvelle réalité démographique puisque la main-d'œuvre sera composée de moins de jeunes et de plus d'employés vieillissants (Davis, 2002). Ainsi, dans ce contexte, il faudra convaincre les travailleurs vieillissants à maintenir un rôle économique au-delà de 65 ans afin de palier à la pénurie de qualification et afin de favoriser le transfert des connaissances (Marshall et Muller, 2002; Withers, 2001; Solomon, 1997). Il sera donc essentiel de menotter (*golden handcuffs*), selon l'expression consacrée par Capelli (1999), ces travailleurs afin des les obliger à retarder le moment de la retraite. Cette opération sera d'autant plus difficile que les *baby boomers* représentent la première cohorte si bien préparée, financièrement et psychologiquement, à l'avènement de la retraite.

Dans un marché où la concurrence entre les organisations pour une main-d'œuvre qualifiée sera féroce, cette difficulté sera tout aussi grande en ce qui a trait aux jeunes. En effet, les transformations récentes de la carrière ont entaché grandement le contrat psychologique liant particulièrement les jeunes travailleurs à leur employeur. Ainsi, la nouvelle génération a grandi et évolué dans un contexte de carrière sans frontière (Arthur et Rousseau, 1996) mettant en scène une entente psychologique transactionnelle. Cette stratégie organisationnelle, permettant de s'offrir une flexibilité numérique et fonctionnelle, a eu plusieurs effets collatéraux donc celui de miner le lien relationnel avec les travailleurs; ces derniers favorisant aujourd'hui davantage une loyauté professionnelle plutôt qu'une loyauté organisationnelle (Wang et Armstrong, 2004). Aussi, les jeunes travailleurs accorderaient plus d'importance, que leurs collègues des générations précédentes, à leur vie personnelle et familiale (Blanchet et Clark, 1999). Dans ce contexte, il advient donc que la rétention des jeunes travailleurs sera aussi un défi de taille pour les organisations qui devront innover en matière de recrutement, d'accueil et de socialisation (*golden hellos*; Capelli, 1999) du personnel recherché et nouvellement embauché.

Considérant les coûts liés au recrutement, à la sélection et la formation du nouveau personnel ainsi qu'à la perte de productivité occasionnée par le départ d'un employé expérimenté, l'entreprise devra être en mesure, plus que jamais, de mobiliser et de conserver en emploi une main-d'œuvre plus âgée ainsi qu'une main-d'œuvre plus jeune et pour laquelle le travail ne semble plus être un élément aussi central que par le passé. Pour ce faire, les organisations devront tenir compte des besoins spécifiques de ces différents profils d'individus afin de mieux cibler leurs interventions.

Partant de la prémisse que les étapes de carrière ont une influence importante sur les attitudes au travail (Flaherty et Pappas, 2002; Smart, 1998; Mount, 1984), il nous semble urgent de mieux comprendre les particularités attitudinales des travailleurs aux différentes étapes de leur carrière. En raison des défis auxquels sont confrontés actuellement les entreprises, une meilleure connaissance du lien entre les attitudes au travail et la progression de carrière ne peut qu'aider celles-ci à mieux cerner les mécanismes à mettre en place afin de structurer les attitudes. Le but de la présente recherche est donc d'évaluer le lien entre les étapes de carrière et certaines attitudes au travail. Bien que la recherche examine les attitudes communément étudiées par les chercheurs dans le domaine (ex. : satisfaction au travail, engagement organisationnel), nous avons aussi choisi d'y intégrer les concepts de loyauté organisationnelle et de centralité du travail compte tenu de leur importance actuelle dans le domaine des attitudes au travail.

### III- DÉFINITIONS ET MESURE DES VARIABLES

Cette section présente la définition des variables à l'étude ainsi que les instruments utilisés pour circonscrire chacune de ces variables. Nous élaborerons aussi sur l'origine des échelles de mesure ainsi que sur leurs propriétés psychométriques.

*Étapes de carrière* — Contrairement à la majorité des études, et conformément à la formule proposée par Super (1990) pour définir la progression de carrière, nous avons choisi d'utiliser directement les préoccupations de carrière formulées par les individus afin d'estimer les étapes de carrière. Cette façon de faire permet de limiter les erreurs de mesure

en tenant compte, entre autres, des progressions irrégulières, des interruptions ou encore des réorientations majeures de carrière. La définition que propose Super (1973) du développement de carrière est la suivante :

«*Processus continu qui va de l'enfance jusqu'à la vieillesse, dont le déroulement est généralement ordonné et prévisible. Ce processus est dynamique, car il résulte de l'interaction entre les connaissances de l'individu et les demandes de la culture, ce qui en fait également un processus psychosocial.*» (Bujold et Gingras, 2000: 105)

Dans cet esprit, la progression de carrière a été mesurée à l'aide du *Adult Career Concern Inventory* (ACCI) développé par Super, Thompson et Lindeman (1988) ainsi qu'avec sa version française (Inventaire des préoccupations de carrière-IPC) produite par Dupont, Gingras et Tétrau (1991). Cet inventaire possède, tant dans sa version anglaise que française, des propriétés psychométriques acceptables, possédant des coefficients de consistances internes supérieurs à .75 (Gosselin, 2001; Gingras, Tétrau et Dupont, 1994). L'inventaire comprend soixante (60) questions mesurant les préoccupations de carrière. Une échelle de type likert à 5 ancrages, allant de «*pas du tout*» à «*très fortement*», permet de quantifier l'intensité des préoccupations actuelles des individus. Selon la somme des préoccupations évoquées à chacune des étapes (exploratoire, établissement, maintien et désengagement), il devient alors possible de classer précisément les individus à l'intérieur d'une des quatre étapes.

À des fins de comparaisons et de façon analogue à la stratégie mise de l'avant par Morrow et McElroy (1987), nous avons aussi délimité les étapes en fonction de l'âge et de l'ancienneté dans l'organisation. Pour ce faire, nous avons utilisé, tant pour l'âge que pour l'ancienneté, les balises les plus fréquemment proposées par la littérature (Allen et Meyer, 1993; Cohen, 1991; Reilly et Orsak, 1991; Morrow et McElroy, 1987) : Voici les balises que nous avons utilisées pour chacune des étapes de carrière :

	Exploration	Établissement	Maintien	Désengagement
Âge	≤ 30 ans	31 à 40 ans	41 à 50 ans	> 50 ans
Ancienneté	≤ 2 ans	3 à 10 ans	11 à 24 ans	25 ans

*Satisfaction au travail* — La satisfaction au travail a été mesurée à l'aide du *Job Descriptive Survey* (JDS) développé par Hackman et Oldham (1980) ainsi par sa version française (Inventaire descriptif du travail - IDT) traduite et validée par Rancourt (1983).

Cet inventaire mesure, entre autres, la satisfaction globale au travail ainsi que cinq dimensions de cette dernière : sécurité d'emploi, rémunération, relations avec les collègues, qualité de la supervision et possibilités de croissance. Dans le cadre de la présente étude, nous nous sommes limités à la mesure de la satisfaction globale au travail qui est circonscrite à partir de cinq questions étalées sur une échelle à sept niveaux, allant de «*fortement en accord*» à «*fortement en désaccord*». Cette métrique présente des coefficients élevés de consistance interne, c'est-à-dire supérieurs à .75 (Gosselin, Laplante et Lauzier, 2004).

*Engagement organisationnel* — Mowday, Porter et Steers (1982 : 27) définissent l'engagement organisationnel de la façon suivante :

*«Attitudinal organizational commitment is defined as the relative strength of an individual's identification with, and involvement in, a particular organization. Conceptually, it can be characterized by at least three factors : a) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and c) a strong desire to maintain membership in the organization.»*

L'engagement organisationnel a été mesuré à l'aide du *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* développé par Mowday, Steers et Porter (1979) qui comprend neuf questions, pour un alpha de .93. Pour chacune des questions, les répondants devaient indiquer, sur une échelle de likert à 7 niveaux, leur degré d'accord avec chacun des énoncés.

*Loyauté organisationnelle* — La distinction entre la loyauté organisationnelle et l'engagement organisationnel n'a jamais clairement été établi dans la littérature. D'ailleurs, Patchen (1965), qui a développé une mesure du construit de loyauté organisationnelle, définit le concept *«as one's psychological commitment to a specific organization»*. Selon Stroh et Reilly (1997), l'échelle de Patchen (1965) mesure un concept qui est très similaire à l'engagement raisonné (*continuance commitment*) de Mowday, Steers et Porter (1979). En ce sens, il est possible que la loyauté organisationnelle soit un construit compris dans l'engagement organisationnel. Toutefois, pour les fins de cette recherche, nous avons choisi de retenir la définition de Patchen (1965), laquelle présente la loyauté comme un engagement psychologique face à l'organisation. Pour mesurer cette variable, nous avons retenu l'échelle de Patchen (1965) qui comprend quatre questions. Une échelle de likert à cinq points allant de *«fortement en désaccord»* à *«fortement en accord»* est utilisée.

*Centralité du travail* — Considérant que la notion de centralité du travail est souvent confondue avec la notion de *«job involvement»*, laquelle réfère au degré auquel un individu s'identifie psychologiquement à son emploi (Rabinowitz et Hall, 1977), il nous était important de choisir une définition qui comprenne l'importance du travail dans la vie d'une personne comparativement aux autres sphères de la vie. Nous avons ainsi retenu la définition de Mannheim (1975: 81) :

*«the relative dominance of work-related contents in the individual's mental processes as reflected in responses to questions concerning the degree of concern, knowledge and interest invested in the work-role relative to other activities, and in the individual's emphasis on work-related sub-identities.»*

La centralité du travail a été mesurée à partir de l'échelle développée par Mannheim (1988) qui affiche un alpha de .65. Bien que l'échelle originale de Mannheim (1988) comprenne 11 questions, nous n'avons pas inclus les trois dernières puisqu'elles nous semblaient trop spécifiques au contexte institutionnel du pays où elle fut développée. Pour chacune des questions, les répondants devaient indiquer leur niveau d'accord sur une échelle de likert à cinq points.

*Indices socio-démographiques* — Finalement, des données ont été recueillies, à partir de questions à item simple, auprès des répondants à l'égard des variables socio-démographiques suivantes : sexe, âge, statut civil, niveau d'étude complété, ancienneté dans l'organisation et échelon salarial.

#### IV- PROPOSITIONS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Bien que notre étude soit de nature hypothético-déductive, il nous appert difficile de formuler des hypothèses formelles eu égard à la diversité et l'ambiguïté des résultats précédemment observés. Dans cet esprit, nous nous limiterons à baliser, à l'aide de propositions plus générales de recherche, les relations potentielles à l'intérieur des diverses possibilités émises par la littérature. Les quatre propositions suivantes servent donc de fil conducteur de la recherche et de l'analyse.

**Proposition 1 :** La satisfaction au travail des individus à la période d'exploration devrait être moindre que celle de ceux se retrouvant aux périodes d'établissement, de maintien ou de désengagement. Bien que les recherches récentes (Clark, Oswald et Warr, 1996; Yoder, 1995; Dunbar, 1994; Ochberg, 1992) suggèrent une relation curvilinéaire, notre proposition se base principalement sur les recherches de Ornstein, Cron et Slocum (1989) et de Cron et Slocum (1986) qui ont étudié l'évolution de la satisfaction à travers les étapes de carrière telles qu'initialement conceptualisées (Super, 1984), c'est-à-dire selon les préoccupations de carrière.

**Proposition 2 :** L'engagement organisationnel devrait augmenter à travers les différentes étapes de carrière. Peu importe le modèle utilisé, les recherches précédentes ont généralement démontré une relation positive entre les étapes de carrière et l'engagement organisationnel (McElroy et Morrow, 1999; Lynn, Cao et Horn, 1996; Reilly et Orsak, 1991; Bedeian et al., 1991).

**Proposition 3 :** Puisque notre revue de la littérature nous a permis de constater qu'il n'y a pas de distinction claire entre les concepts de loyauté organisationnelle et d'engagement organisationnel, nous faisons l'hypothèse que la loyauté organisationnelle entretient la même relation que celle qu'entretient l'engagement organisationnel avec les étapes de carrière, soit une relation linéaire positive.

**Proposition 4 :** Super (1990) précise que les individus au stage d'exploration sont en période de recherche et de questionnement alors que l'avancement de la carrière est la préoccupation principale des gens à la période d'établissement. Pour ce qui est des deux dernières périodes, il précise que la sécurité d'emploi est importante à la période de maintien alors que les individus commencent à se détacher du travail à la période de désengagement. Dans cette perspective, il est logique de croire que la centralité du travail devrait être moindre pour les gens se situant à la période de désengagement et, dans une certaine mesure, pour ceux se situant à la période d'exploration. La centralité du travail devrait donc entretenir une relation curvilinéaire inversée avec la progression de carrière.

La population à l'étude se composait des 813 traducteurs du Bureau de la traduction du ministère des Travaux publics et services gouvernementaux Canada (TPSGC) répartis à travers le Canada dans les différents ministères de la Fonction Publique Fédérale

canadienne. Sur les 813 questionnaires, 218 nous ont été retournés dûment complétés, pour un taux de réponse de 26.8%. Le questionnaire était disponible en version anglaise et en version française afin que les sujets puissent répondre dans la langue de leur choix. Avant l'envoi, le questionnaire avait fait l'objet d'un pré-test afin de s'assurer de sa pertinence et de son intelligibilité.

En ce qui concerne les caractéristiques de notre échantillon, il appert que la moyenne d'âge est relativement élevée se situant à 45.5 ans, ce qui est naturellement associé à un niveau moyen d'ancienneté organisationnel qui est de 16.9 années. L'échantillon est composé de 37% d'hommes et de 63% de femmes qui vivent conjugalement dans 65% des cas. De plus, notons que tous les répondants sont syndiqués et qu'ils possèdent, dans une vaste majorité, soit un baccalauréat (62%) ou un diplôme d'étude de cycle supérieur (35%). En ce qui concerne la représentativité de l'échantillon (n=218), notons que ces caractéristiques sont comparables à celles de la population (N=813).

## V- RÉSULTATS

Avant de procéder à la vérification de nos propositions de recherche, nous avons exploré les caractéristiques des variables, leurs propriétés psychométriques ainsi que les interrelations entre-elles (voir tableau 1). Tout d'abord, en ce qui concerne les propriétés des échelles de mesure, il appert que ces dernières sont acceptables; toutes nos échelles présentent une consistance interne supérieure à .60 et se distribuent conformément aux exigences de la courbe normale.

**Tableau 1 :** Matrice de corrélations des variables de l'étude

Variables	M	ET	Coefficient d'aplatissement	Coefficient de symétrie	1	2	3	4	5	6	7
1. Satisfaction au travail	4.8 <sup>b</sup>	1.37	.03	-.88	(.78)						
2. Engagement organisationnel	4.0 <sup>b</sup>	1.45	-.82	-.27	.71**	(.93)					
3. Loyauté organisationnelle	3.5 <sup>c</sup>	1.12	-.49	-.64	.71**	.85**	(.88)				
4. Centralité du travail	2.9 <sup>c</sup>	.66	.33	-.18	.32**	.52**	.44**	(.65)			
5. Préoccupations de carrière <sup>a</sup>	2.8 <sup>c</sup>	.78	-.46	.26	-.03	.11	-.01	.25**	(.96)		
6. Âge	45.5	7.87	.56	-.60	-.21**	-.26**	-.14	-.11	-.14		
7. Ancienneté organisationnelle	16.8	9.45	-1.08	-.37	-.14	-.23**	-.12	-.09	-.19*	.65**	

Note : \* p < .05; \*\* p < .01; n= 158; a=il s'agit du score global de l'IPC indiquant l'importance globale des préoccupations de carrière ; b= échelles à sept points d'ancrage ; c = échelles à cinq points d'ancrage ; la diagonale (entre parenthèses) indique la consistance interne de l'échelle

Dans une perspective descriptive, nous constatons que les travailleurs sont assez satisfaits de leur travail ( $M=4.8$ ), qu'ils démontrent un engagement organisationnel mitigé ( $M=4.0$ ), qu'ils affichent une quelconque loyauté envers leur organisation ( $M=3.5$ ) et qu'ils recherchent un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle, ce qu'illustre le niveau observé de centralité du travail ( $M=2.9$ ). En ce qui concerne les corrélations entre les variables, le schéma est assez clair. Tout d'abord, les quatre attitudes au travail investiguées présentent des liens relationnels évidents (entre .32 et .85;  $p < .01$ ). Un tel état de fait n'est pas inhabituel et a déjà été largement documenté (ex. : Yoon et Thye, 2002; Schwepker, 2001). Ensuite, les attitudes au travail sont faiblement liées aux préoccupations de carrière, exception faite de la centralité du travail qui augmente proportionnellement au niveau des préoccupations de carrière ( $r=.25$ ;  $p < .01$ ). *A contrario*, nos deux variables d'approximation des étapes de carrière entretiennent des relations négatives et significatives avec la satisfaction au travail (âge et ancienneté) et l'engagement organisationnel (âge). Il semble donc, à première vue, que les relations entre les attitudes au travail et les variables permettant de situer les étapes de carrière (préoccupations, âge et ancienneté) présentent des schémas relationnels différents.

### 5.1. Modèle basé sur les préoccupations de carrière

La prise en compte des acquis de l'expérience comme des sources de compétences et de certification n'est pas nouvelle en soi. Elle trouve ses origines dans les pays Nord américains qui ont élaboré les premières modalités d'évaluation des acquis, sous l'influence de la pression sociale. En effet, « *les problèmes de reconversion en civil des démobilisés de la guerre du Vietnam et au Québec la pression des femmes en quête d'une réinsertion professionnelle après des années d'interruption consacrées à l'éducation de leurs enfants ont amené à développer des méthodes d'évaluation des acquis extra-scolaires ou des connaissances non techniques transférables dans des situations professionnelles* » (J.F. Amadiou et L. Cadin, 1996, p 32). Il se crée à cette période des pratiques d'évaluation novatrices, qui sont caractéristiques des premières reconnaissances et validations d'acquis de l'expérience.

Selon la procédure usuelle (Flaherty et Pappas, 2002; Cron, 1984), les participants ont été classés dans une des quatre étapes de carrière en fonction du niveau de préoccupations indiqué par l'Inventaire des préoccupations de carrière (IPC). Ainsi, chaque participant était classé dans l'étape où le plus haut degré de préoccupation était obtenu. À l'issue de cette opération, 16 personnes (7.9%) sont à la période d'exploration, 30 (14.9%) se retrouvent en établissement, 53 (25.2%) en période de maintien et 103 travailleurs (51.0%) sont classés comme étant en phase de désengagement. En raison de l'impossibilité de catégoriser certains individus puisque le degré de préoccupation était identique à plus d'une étape, 16 participants ont été retirés de l'échantillon original de 218 répondants.

Une analyse de variances (ANOVA) a été effectuée afin de vérifier la relation entre la progression de carrière (variable indépendante) et les différentes attitudes au travail (variables dépendantes). La lecture des résultats (voir tableau 1 et schéma 1) indique que les individus aux périodes d'exploration et de désengagement sont moins satisfaits globalement dans leur travail que ceux se trouvant aux périodes d'établissement et de maintien. Ces observations contredisent celles de Cron et Slocum (1986) et Ornstein, Cron et Slocum (1989), selon lesquels les individus à la période d'exploration devraient être plus satisfaits que ceux à la période de désengagement. En fait, les individus à la période d'exploration s'avèrent être les moins satisfaits des quatre groupes.

Les analyses statistiques rapportent des résultats identiques pour ce qui est du niveau d'engagement et de loyauté envers l'organisation. Ici encore, nous retrouvons une relation curvilinéaire en forme de U inversé : l'engagement et la loyauté envers l'organisation étant à leur plus faible niveau aux périodes d'exploration et de désengagement. Contrairement aux recherches précédentes qui avaient établi une relation linéaire positive (McElroy et Morrow, 1999; Lynn, Cao et Horn, 1996; Allen et Meyer, 1993; Reilly et Orsak, 1991; Bedeian et al., 1991), nos analyses indiquent que le niveau d'engagement et de loyauté envers l'organisation est plus faible à la période de désengagement qu'aux périodes d'établissement et de maintien.

**Tableau 2 :** Fluctuation des attitudes au travail selon une catégorisation des étapes de carrière axée sur les préoccupations développementales (ANOVA)

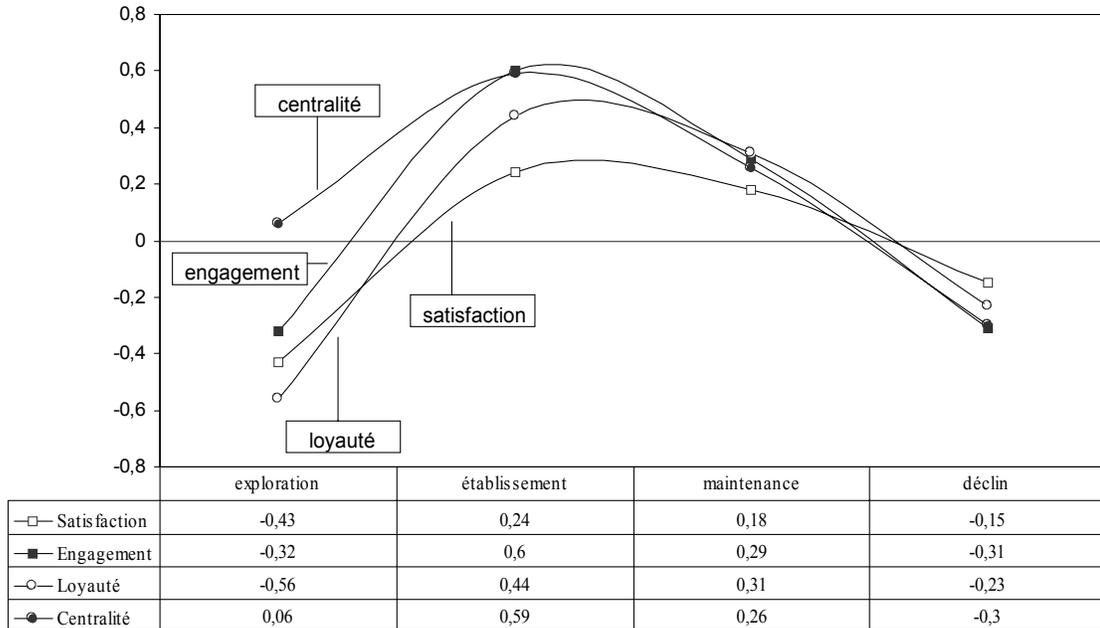
	Exploration	Établissement	Maintien	Désengagement	Valeur F et <i>post hoc</i>
<b>Satisfaction au travail</b>	4.29	5.12	5.21	4.70	2,79* a.b.e
<b>Engagement organisationnel</b>	3.56	4.82	4.45	3.61	9.56** a.b.d.e
<b>Loyauté organisationnelle</b>	2.98	4.10	3.85	3.28	7.44** a.b.d.e
<b>Centralité du travail</b>	3.01	3.35	3.16	2.77	7.87** d.e

Les lettres indiquent où il y a une différence statistiquement significative entre les étapes (LSD;  $p < .05$ ).

- a. différence significative entre les étapes d'exploration et d'établissement
- b. différence significative entre les étapes d'exploration et de maintien
- c. différence significative entre les étapes d'exploration et de désengagement
- d. différence significative entre les étapes d'établissement et de désengagement
- e. différence significative entre les étapes de maintien et de désengagement

<  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

**Schéma 1:** Représentation graphique de l'évolution des attitudes au travail au cours des étapes de carrière



Note : Les scores utilisés pour cette représentation graphique sont les scores standardisés obtenus pour chacune des échelles. Ceci permet de comparer les échelles entre-elles puisque chacune des dimensions à une moyenne de 0 et un écart-type de 1.

En ce qui a trait à la centralité du travail, les seules différences statistiquement significatives obtenues révèlent que le travail occupe une place moins importante (en rapport aux autres sphères d'activités) pour les individus à la période de désengagement que pour les individus aux étapes d'établissement et de maintien. Contrairement à ce que nous avons supposé, aucune différence significative n'a été trouvée entre l'étape d'exploration et les trois autres étapes. Toutefois, la relation observée est similaire à celle des autres attitudes au travail, les groupes aux extrémités obtenant des scores inférieurs aux groupes du centre.

De façon générale, les résultats supportent les propositions de recherches initiales à l'effet que les individus à la période d'exploration rapportent des attitudes au travail plus négatives que ceux se situant aux périodes d'établissement et de maintien. Cependant, contrairement à ce que nous avons initialement supposé, les individus à la période de désengagement ne manifestent pas des attitudes plus positives que les autres groupes. Au contraire, les attitudes exprimées par ce groupe sont plutôt similaires à celles du groupe d'exploration, ce qui permet de conclure que les individus en début et en fin de carrière ont des attitudes au travail plus négatives que ceux se trouvant à la mi-carrière.

## 5.2. Modèles basés sur l'âge et l'ancienneté

Tel que souligné précédemment, de nombreux chercheurs (Osipow, 1996; Cooke, 1994; Bedeian et al., 1991) affirment que les modèles basés sur l'âge et l'ancienneté rapportent des résultats contradictoires puisqu'ils ne tiennent pas compte, entre autres, des réorientations et des interruptions de carrière. Afin de vérifier l'efficacité de ces variables d'approximation, il nous était important de structurer les étapes de carrière selon l'âge et l'ancienneté afin d'étudier leur relation avec les attitudes au travail. Pour ce qui est des modèles basés sur l'âge et l'ancienneté, les individus ont été catégorisés dans l'une des quatre étapes de carrière selon les spécifications les plus communes dans la littérature que nous avons précisées dans la section consacrée à la mesure des variables. Les résultats sont reportés au tableau 3. Une analyse préliminaire permet de constater un écart notable entre la répartition originale des étapes de carrière (basée sur les préoccupations) et celles issues de l'âge et de l'ancienneté. Cette information jumelée à l'appariement de chacun des cas en fonction de l'étape dans laquelle il est classé selon les trois méthodes, démontre clairement les limites évidentes de l'âge et de l'ancienneté comme variables d'approximation de l'étape de carrière (voir tableau 4).

**Tableau 3 :** Répartition des individus selon l'étape de carrière à partir des variables d'approximations relatives à l'âge et à l'ancienneté

	Exploration			Établissement			Maintien			Désengagement		
	balises	n	%	balises	n	%	balises	n	%	balises	n	%
âge ≤30 ans	16	7		31-40 ans	26	12	41-50 ans	124	57	> 50 ans	51	24
ancienneté ≤ 2 ans	34	16		3-10 ans	22	10	11-24 ans	102	48	25 ans	55	26
Préoccupations de carrière	16	8			30	15		53	25		103	51

**Tableau 4 :** Pourcentage de prédictions justes des étapes de carrière à partir des variables d'approximations relatives à l'âge et à l'ancienneté

	Exploration	Établissement	Maintien	Désengagement	Moyenne de prédictions justes
Répartition selon l'âge	33.3%	30.0%	66.7%	23.5%	38.4%
Répartition selon l'ancienneté	40.0%	10.0%	55.4%	27.4%	30.7%
Moyennes de prédictions justes	36.7%	20.0%	61.1%	25.5%	

Ainsi, il nous est possible de constater que les deux variables d'approximation ne permettent de bien identifier l'étape de carrière que dans moins de 40% des cas : le taux de réussite étant de 38.4% pour ce qui est de l'âge et de seulement 30.7% en ce qui concerne

l'ancienneté organisationnelle. Plus spécifiquement, il appert que les individus se situant aux étapes d'établissement (20.0% de prédictions justes) et de désengagement (25.5% de prédictions justes) sont ceux qui demeurent les plus difficiles à identifier à partir de l'âge ou de l'ancienneté. Tandis qu'il semble plus aisé, selon les mêmes critères, de reconnaître les individus se positionnant à l'étape de la maintien (61.1% de prédictions justes). Pour ce qui est de l'étape de l'exploration, le taux de prédictions justes est moyen, se situant aux alentours de 40%.

Cette différenciation entre les étapes de carrière, ayant comme origine les préoccupations développementales versus celles ayant comme source les variables d'approximation, se trouve réaffirmée lorsque la fluctuation des attitudes au travail entre en jeu. Ainsi, des analyses de variance permettent d'observer des nuances majeures dans les associations existant entre les étapes de carrière circonscrites par des variables d'approximation comparativement à celles issues des préoccupations de carrière que nous avons discutées précédemment. Le tableau 5 fait état de ces résultats.

Lorsque les étapes de carrière sont définies en fonction de l'âge, les seules variables pour lesquelles une différence statistiquement significative est constatée sont la satisfaction au travail ( $F=2.70$ ;  $p<.05$ ) et l'engagement organisationnel ( $F=3.66$ ;  $p<.01$ ). La loyauté organisationnelle et la centralité du travail présentant des résultats non significatifs. Ainsi, le modèle basé sur l'âge indique que la satisfaction au travail est significativement plus faible à la période de désengagement qu'aux périodes d'établissement et de maintien. Alors que le niveau d'engagement envers l'organisation est plus faible à la période de désengagement qu'aux autres périodes, toujours dans une logique ancrée sur l'âge.

**Tableau 5 :** Fluctuation des attitudes au travail selon l'âge et l'ancienneté dans l'organisation (ANOVA)

		Exploration	Établissement	Maintien	Désengagement	Valeur F et <i>post hoc</i>
<b>Satisfaction au travail</b>	âge	5.09	5.08	5.01	4.40	2.70* e.f
	ancienneté	5.07	5.18	4.90	4.54	1.70 (ns)
<b>Engagement organisationnel</b>	âge	4.68	4.33	4.10	3.53	3.66** a.b.c
	ancienneté	4.65	4.69	3.89	3.62	5.55** b.c.d.e.
<b>Loyauté organisationnelle</b>	âge	3.61	3.64	3.64	3.26	1.38 (ns)
	ancienneté	3.67	3.80	3.53	3.38	0.89 (ns)
<b>Centralité du travail</b>	âge	3.16	2.98	3.00	2.84	1.13 (ns)
	ancienneté	3.12	3.02	2.98	2.87	1.05 (ns)

Les lettres indiquent où il y a une différence statistiquement significative entre les étapes (LSD;  $p < .05$ ).

- a différence significative entre les étapes d'exploration et d'établissement
  - b différence significative entre les étapes d'exploration et de maintien
  - c différence significative entre les étapes d'exploration et de désengagement
  - d. différence significative entre les étapes d'établissement et de maintien
  - e différence significative entre les étapes d'établissement et de désengagement
  - f différence significative entre les étapes de maintien et de désengagement
- \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; ns=non significatif

Quant au modèle basé sur l'ancienneté, il rapporte des résultats tout aussi ambivalents puisque seulement l'engagement organisationnel se voit déterminé par les étapes de carrière ( $F=5.55$ ;  $p<.01$ ); les autres attitudes étudiées étant insensibles à la progression de carrière. Ainsi, selon ce modèle, il y aurait une dichotomie entre l'engagement exprimé par les individus en début de carrière (exploration et établissement) et ceux se trouvant dans la seconde moitié de leur trajectoire professionnelle (maintien et désengagement). Dans un cas comme dans l'autre, ces deux modèles alternatifs affichent des natures relationnelles inusitées qui s'éloignent de ce que propose le modèle soutenu par les préoccupations de carrière.

## **VI- DISCUSSION-CONCLUSION**

La présente recherche avait pour but d'examiner les attitudes au travail à travers les étapes de carrière selon la conceptualisation proposée par Super (1990), tout en comparant ces résultats à ceux obtenus lorsque les étapes de carrière sont mesurées à partir de variables d'approximation associées à l'âge et à l'ancienneté dans l'organisation.

### **6.1. Influence de l'évolution de carrière sur les attitudes au travail**

Dans un premier temps, nous pouvons affirmer que les résultats obtenus supportent le modèle de progression de carrière de Super (1990) puisque les attitudes au travail varient considérablement à travers les étapes de carrière. Plus précisément, il appert, selon une répartition tirée des préoccupations de carrière, que toutes les attitudes étudiées se distribuent de façon curvilinéaire au fil de la trajectoire professionnelle. Ainsi, eu égard aux attitudes au travail, il nous semble approprié de conclure qu'il existe deux classes de travailleurs : ceux en début et en fin de carrière (période d'exploration et de désengagement) qui affichent de faibles attitudes au travail ainsi que ceux se situant au cœur de leur carrière (période d'établissement et maintien) qui enregistrent des attitudes voisines et plus positives envers leur travail.

Ces constatations nous amènent à reconsidérer nos propositions de recherche. Ainsi, notre première proposition, ciblant la satisfaction au travail, s'avère partiellement improbable puisque les individus en période d'exploration ainsi que ceux en période de désengagement sont moins satisfaits au travail; ces derniers étant notamment moins positifs envers le travail contrairement à ce que nous avons préalablement formulé. Notons, à cet effet, que la très grande majorité des chercheurs ayant étudié le lien entre les étapes de carrière et les attitudes au travail n'ont utilisé que trois étapes de carrière (exploration – établissement - maintien), ce qui laisse croire que les attitudes au travail des gens à la période de désengagement est encore un sujet méconnu. Nos propositions touchant l'engagement organisationnel et la loyauté organisationnelle se voient, quant à elles, totalement invalidées. En effet, loin de présenter une relation linéaire positive avec l'évolution de la carrière, les attitudes au travail présentent un effet plafond à la mi-carrière. Finalement, notre quatrième proposition s'intéressant à la centralité du travail est confirmée, nos résultats appuyant la curvilinéarité en U inversé que nous avons initialement estimée.

Cette curvilinearité généralisée, proposant sans équivoque que les individus en début et en fin de carrière ont des attitudes plus négatives envers leur travail que leurs collègues se situant à mi-carrière, peut s'expliquer par l'hypothèse de l'ajustement professionnel, mais elle peut aussi trouver réponse dans une perspective plus conjoncturelle liée aux pratiques organisationnelles de carrière. Ainsi, comme traditionnellement présenté, il est juste de considérer que les travailleurs en début de carrière, donc en exploration, sont dans une période de recherche de leur niche professionnelle et que l'appariement au contexte professionnel est davantage une quête qu'un état présent. Une réalité analogue enveloppe aussi les individus en période de désengagement qui, *a contrario* des précédents, désarticulent un appariement professionnel chèrement acquis afin de transiter vers la retraite. Il y a tout lieu de croire, selon ce scénario, que les mieux ajustés professionnellement sont ceux se retrouvant à l'apogée de la carrière (période d'établissement et de maintien), ce qui déterminerait un ensemble d'attitudes plus positives envers le travail.

Cependant, il nous semble à-propos d'annexer à cette explication structurelle et statique fondée sur la notion d'identité professionnelle, une explication complémentaire liée à la nature particulière des systèmes organisationnels de gestion de carrière. Ainsi, on sait que l'âge d'or de ces systèmes organisationnels se situe au tournant des années 1980 et qu'ils avaient alors comme principal objectif de stabiliser, mobiliser et retenir la main-d'œuvre (Gosselin, Tremblay et Bénard, 2002). Dans cette période de relative abondance de main-d'œuvre, les employés-clefs de l'organisation étaient ceux se situant à mi-carrière, les individus se retrouvant aux pôles de la carrière étant soit facilement remplaçables ou facilement oubliables. Dans cette logique, les systèmes traditionnels de gestion de carrière ont ciblé stratégiquement et prioritairement le développement de pratiques desservant les personnes en période d'établissement et de maintien (ex.: politique de mobilité, perfectionnement, évaluation du potentiel, planification de la relève) laissant davantage à leur sort les nouveaux arrivés et les prêts à partir. Bien qu'une telle stratégie fût sans doute efficace à l'époque, il appert que la donne organisationnelle a largement changé et que le système de gestion organisationnelle tarde peut-être à prendre en considération les nouveaux paramètres sociaux du travail (ex. : changements démographiques, valorisation sociale de la retraite, employabilité accrue). Ainsi, la quantité et la qualité des efforts en matière de gestion de carrière déployés par les organisations pourraient être tout autant une source explicative des fluctuations temporelles observées des attitudes au travail; les travailleurs recevant les services plus erratiques en matière de carrière présentant des attitudes moins favorables envers leur emploi. Dans cet esprit, un investissement dans des pratiques organisationnelles ciblant les préoccupations des plus jeunes (ex.: mesures de socialisation, promotion du réseautage, planification de la carrière) et des plus anciens (ex.: mentorat, réaménagement du temps de travail, modification des rôles professionnels) pourrait être salutaire.

## 6.2. Adéquation entre les modèles de mesure des étapes de carrière

Nous pouvons aussi conclure par la présente étude que le modèle ancré dans les préoccupations de carrière offre un meilleur pouvoir discriminant que les modèles basés sur l'âge et l'ancienneté puisque ces derniers n'ont pas été en mesure de bien faire ressortir les différences dans les attitudes au travail. Ce constat va de paire avec la critique faite aux modèles basés sur des données démographiques (Cooke, 1994; Bedeian et al., 1991;

Cohen , 1991.). Il est donc illusoire de considérer que les individus d'un même groupe d'âge ou ayant un nombre d'années d'ancienneté similaires puissent vivre les mêmes expériences ou être au même point dans leur carrière.

Ainsi, nous constatons que les trois modèles utilisés produisent des résultats fort différents. Comme le mentionne Cooke (1994), il est difficile de généraliser les résultats d'études ayant utilisé l'âge ou l'ancienneté pour définir les étapes de carrière puisque les catégories adoptées sont élaborées à l'extérieur d'un cadre théorique cohérent. Par exemple, après avoir comparé les résultats obtenus à partir du modèle basé sur l'âge et ceux à partir du modèle basé sur l'ancienneté, Morrow et McElroy (1987), Bedeian et al. (1991) et Cohen (1991) sont tous venus à la conclusion qu'aucune généralisation des résultats n'était possible puisque les résultats variaient en fonction du modèle utilisé. De plus, suite à des comparaisons similaires, mais en y incorporant le modèle de Super utilisant les préoccupations de carrière, Flaherty et Pappas (2002) en sont venus à la conclusion que le modèle de Super (1990) captait mieux les différences dans les attitudes des gens que les modèles basés sur l'âge et l'ancienneté.

Comme le font remarquer Flaherty et Pappas (2002), les recherches récentes continuent de mesurer les étapes de carrière en terme d'âge ou d'ancienneté malgré le fait que les chercheurs dans le domaine reconnaissent que les différences dans la mesure du construit nuisent à l'avancement des connaissances. Bien que les résultats de la présente recherche ne peuvent être généralisés à d'autres groupes que celui à l'étude, notre étude permet, à l'instar des autres recherches, de confirmer que le modèle de Super (1990) est plus efficace pour expliquer une variance dans les attitudes au travail à travers les étapes de carrière. En ce sens, par-delà une simple utilisation de la nomenclature superienne, les chercheurs ont intérêt à utiliser sa mesure des étapes de carrière ancrée dans les préoccupations liées à la carrière. Actuellement, la multiplicité des modèles qui existent et qui définissent les étapes de carrière de façon arbitraire, produisent des résultats tellement ambivalents qu'il devient impossible pour les organisations d'en saisir le sens et de mettre sur pied des interventions adaptées aux différents groupes.

Afin de s'assurer de la validité de nos résultats ainsi que de vérifier leur fiabilité sur des populations possédant des caractéristiques différentes, d'autres recherches de même nature sont nécessaires pour cerner les caractéristiques et les besoins des travailleurs aux divers moments de la carrière. Cela est d'autant plus vrai en ce qui concerne les périodes du début et de la fin du parcours professionnel qui méritent d'être investiguées de façon plus approfondie. Considérant que les organisations devront miser sur l'expérience et les compétences des travailleurs plus âgés tout en créant un attrait pour les jeunes, il ne fait aucun doute que les attitudes au travail de ces deux groupes devront être mieux comprises. Dans un marché où la concurrence pour une main-d'œuvre de qualité est féroce, les employeurs doivent posséder les outils nécessaires pour être en mesure de mettre en place les mécanismes appropriés afin de mobiliser et de garder en emploi cette main-d'œuvre. En ce sens, nous invitons les chercheurs à poursuivre rigoureusement l'investigation de la fluctuation temporelle des attitudes au travail. Plus particulièrement, il semble à-propos, eu égard au contexte socio-organisationnel actuel, d'identifier les agents modérateurs de cette relation, nommément l'ajustement professionnel et les pratiques organisationnelles, afin de mieux informer les gestionnaires sur les paramètres devant entourer la prise de décision en matière de développement et de support aux trajectoires de carrière des travailleurs. Dans cette optique et afin de d'améliorer la validité et la comparabilité des résultats de recherche,

nous recommandons aux chercheurs de bannir l'utilisation de variables d'approximation dans l'estimation des étapes de carrière et de se limiter à des mesures directes, entre autres, construites à partir des préoccupations de carrière des travailleurs.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADLER, S. et ARANYA, N. 1984. A comparison of the work needs, attitudes, and preferences of professional accountants at different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 25: 45-57.
- ALLEN, J.A. et MEYER, J.P. 1993. Organizational commitment : Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, Vol. 29, 49-61.
- ARTHUR, M.B. et ROUSSEAU, D.M. 1996. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press.
- AYEE, A., CHAY, Y.W. et CHEW, J. 1994. An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 44, 1-16.
- BANDURA, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- BARUCH, Y. 2003. Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, Vol.32, 231-251.
- BEDEIAN, A.G., PIZZOLATTO, A.B., LONG, R.G. et GRIFFETH, R.W. 1991, The measurement and conceptualization of career stages. *Journal of Career Development*, Vol.17, 153-166.
- BLACKBURN, R.T. et FOX, T.G. 1983, Physicians' values and their career stage. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.22, 159-173.
- BLANCHET, J. et CLARK, S. 1999. Le roulement du personnel, symptôme d'un malaise professionnel? *L'Orientation*, Vol. 12, 27-30.
- BROWN, D. 2002. Introduction to theories of career development and choice: Origins, evolution, and current efforts dans D. Brown (Éd.), *Career choice and development*. San Francisco, Jossey-Bass, 3-23.
- BUJOLD, C. et GINGRAS, M. 2000. *Choix professionnel et développement de carrière: théories et recherches*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- CAPELLI, P. 1999. *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*, Boston, Harvard Business School Press.
- CHEN, T.-Y., CHANG, P.-L. et Yeh, C.-W. 2003. Square of correspondence between career needs and career development programs for R&D personnel. *Journal of High Technology*, Vol.14, 189-211.
- CLARK, A., OSWALD, A. et WARR, P. 1996. Is job satisfaction u-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69, 57-81.
- COHEN, A. 1991. Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 64, 253-268.
- COOKE, D.K. 1994. Measuring career stage. *Human Resource Management Review*, Vol.4, 383-398.
- CRITES, J.O. 1969. *Vocational psychology*, New York, McGraw-Hill.
- CRON, W.L. 1984. Industrial salesperson development: A career stages perspective. *Journal of Occupational Psychology*, Vol.64, 253-268.

- CRON, W.L. et SLOCUM, J.W. 1986. The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, 119-129.
- CRON, W.L., DUBINSKY, A.J. et MICHAELS, R.E. 1988. The influence of career stages on components of salesperson motivation. *Journal of Marketing*, Vol.52, 78-92.
- DAVIS, H. 2002. Défis de la gestion des âges et mutations du travail dans M. Audet, M. Bernard, R. Laflamme et A. Larocque (Éds) *La gestion des âges*, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy.
- DAVIS, R.V. et LOFQUIST, L.H. 1984. *A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its applications*, Minneapolis, University of Minnesota Press.
- DUNBAR, E. 1994. The german executive in the U.S. work and social environment: Exploring role demands. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.18, 277-291.
- DUPONT, P., GINGRAS, M. et TÉTRAU, B. 1991. *Inventaire des préoccupations de carrière*, Traduction et adaptation de l'*Adult Career Concerns Inventory* (ACCI) de D.E. Super, A.S. Thompson et R.H. Lindeman (1988). Centre de recherche sur l'éducation et le travail, Université de Sherbrooke.
- FLAHERTY, K.E. et PAPPAS, J.M. 2002. Using career stage theory to predict turnover intentions among salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10, 48-58.
- GERHART, B. et MILKOVICH, G.T. 1992. Employee compensation: research and practice dans M.D. Dunnette et L.M. Hugh (Éds). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychology Press, Palo Alto, 481-569.
- GINGRAS, M., TÉTRAU, B. et DUPONT, P. 1994. L'inventaire des préoccupations de carrière: Une adaptation canadienne de l'ACCI. Actes de la *Consultation Nationale touchant le Développement de Carrière* (CONAT), 100-110.
- GOSELIN, E., TREMBLAY, J-F. et BÉNARD, M. 2002. La nouvelle gestion organisationnelle des carrière: et si ce n'était qu'une fable? *Revue Effectif*, (Juillet), 45-48.
- GOSELIN, E. 2001. *Influence des caractéristiques psycho-individuelles sur la nature, la direction et l'intensité de la relation unissant la satisfaction au travail et la satisfaction hors travail*, Thèse de doctorat, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- GOSELIN, E., LAPLANTE, N. et LAUZIER, M. 2004. *Qualité de vie au travail: Examen de la situation d'un centre hospitalier québécois*, Document de recherche de CEREST (04-1), Département de relations industrielles, Université du Québec en Outaouais, 28 pages.
- GOSELIN, E. BÉNARD, M., PAQUET, R. ET TREMBLAY, J.-F. 2004. Influence des étapes de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail. Communication présentée à la *Consultation Nationale touchant le Développement de Carrière* (CONAT), Ottawa.
- GOULD, S. et HAWKINS, B.L. 1978. "Organizational career stage as a moderator of the satisfaction-performance relationship", *Academy of Management Journal*, Vol. 21, 434-450.
- HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R. 1980. *Work redesign*. Massachusett, Addison-Wesley.
- JEPSEN, D.A. et SHEU, H.-B. 2003. General job satisfaction from a developmental perspective: Exploring choice-job matches at two career stages. *Career Development Quarterly*, Vol.52, 162-179.

- KATZ, D. 1978. Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 204-223.
- LUTTMAN, S., MITTERMAIER, L. et REBELE, J. 2003. The association of career stage and gender with tax accountants' work attitudes and behaviors. *Advances in Taxation*, Vol.15, 111-143.
- LYNN, S.A., CAO, L.T. et HORN, B.C. 1996. The influence of career stage on the work attitudes of male and female accounting professionals. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, 135-149.
- MANNHEIM, B. 1975. A comparative study of work centrality, job rewards and satisfaction-occupational groups in Israel. *Sociology of Work and Occupations*, Vol. 2, 72-102.
- MANNEHEIM, B. 1988. Social background, schooling and parental job attitudes as related to adolescents' work values. *Youth and Society*, Vol. 19, 269-293.
- MARSHALL, V.W. et MULLER, M.M. 2002. *Rethinking social policy for an aging workforce and society: Insights from the life course perspective*, CPRN Discussion Paper, no.18, 50 p.
- MCELROY, J.C. et MORROW, P.C. 1999. A career stage analysis of police officer work commitment. *Journal of Criminal Justice*, Vol. 27, 507-516.
- MORROW, P.C. et McELROY, J.C. 1987. Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 30, 330-34.
- MOUNT, M.K. 1984. Managerial career stage and facets of job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 24, 340-354.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. et PORTER, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 224-247.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. et STEERS, R.M. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York, Academic Press.
- OCHBERG, R.L. 1992. Patterns of unhappiness in men's careers dans R. Young et A. Collin (Éds). *Interpreting career: hermeneutical studies of lives in context*, Praeger/greenwood, Westport, 98-116.
- OSIPOW, S.H. 1996. *Theories of career development*, New-York, Prentice Hall.
- ORNSTEIN, S., CRON, W.L. et SLOCUM, J.W. 1989. Life stage versus career stage: a comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, 117-133.
- ORNSTEIN, S. et ISABELLA, L. 1990. Age vs stage models of career attitudes of women: A partial replication and extension. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 36, 1-19.
- PATCHEN, M. 1965. *Some questionnaire measures of employee motivation and morale*, Ann Arbor, Institute for Social Research.
- POGSON, C.E., COBER, A.B., DOVERSPIKE, D. et ROGERS, J.R. 2003. Differences in self-reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.62, 189-201.
- RABINOWITZ, S.M. et HALL, D.T. 1977. Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, Vol. 84, 265-288.
- RABINOWITZ, S.M. et HALL, D.T. 1981. Changing correlates of job involvement in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.18, 138-144.
- RANCOURT, F.L. 1983, *Validation de la traduction française du «job diagnostic survey»*, Mémoire de maîtrise, École de psychologie, Université de Montréal.
- REALIN, J.A. 1990. Work-patterns in the professional life cycle. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, 177-187.

- REILLY, N. P. et ORSAK, C.L. 1991. A career stage analysis of career organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 39, 311-330.
- RUSH, J.C., PEACOCK, A.C. et MILKOVICH, G.T. 1980. Career stages: A partial test of Levinson's model of life/career stages. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.16, 347-359.
- SAVICKAS, M.L. 2002. Career construction: A developmental theory of vocational behavior dans D. Brown (Éd.). *Career choice and development*, San Francisco, Jossey-Bass, 149-205.
- SCHWEPKER, C.H. 2001. Ethical climate' relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, Vol.54, 39-52.
- SLOCUM, J.W. et CRON, W.L. 1985. Job attitudes and performance during three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.26, 126-145.
- SMART, R.M. 1998. Career stage in Australian professional women: A test of Super's model. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.52, 379-395.
- SOLOMON, C.M. 1997. Keep them! Don't let your best people get away. *Workforce* (août), 46-52.
- STURGES, J., GUEST, D., CONWAY' N. et MACKENZIE DAVEY, K. 2002. A longitudinal study of the relationship between commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, 731-742.
- SUPER, D.E. 1957. *The psychology of careers*, New York, Happer.
- SUPER, D.E. 1973. Les théories du choix professionnel: leur évolution, leur condition courante et leur utilité pour le conseiller dans C. Laflamme, A. Petit et collaborateurs, *L'information scolaire et professionnelle dans l'orientation : approche multidisciplinaire*, Centre de Documentation Scolaire et Professionnelle, Université de Sherbrooke, 45-64.
- SUPER, D.E. 1984. Career and life development dans D. Brown, L. Brooks (Eds). *Career choice and development*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SUPER, D.E. 1990. A life-span, life-space approach to career development dans D. Brown, L. Brooks et coll, *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice*, San Francisco, Jossey-Bass, 197-261.
- SUPER, D.E., THOMPSON, A.S. et LINDEMAN, R.H. 1988. *Adult career concerns inventory: Manual for research and exploratory use in counseling*, Palo Alto, Psychologists Press.
- STROH, M.K. et REILLY, A.H. 1997. Loyalty in the age of downsizing. *Sloan Management Review*, Vol.38, 83-86.
- STUMPF, S.A. et RABINOWITZ, R. 1981. Career stage as a moderator of performance relationships with facet of job satisfaction and role perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.18, 202-218.
- TREMBLAY, J.-F., GOSSELIN, E. et PAQUET, R. 2003. Explication des fluctuations temporelles observées au niveau des satisfactions au travail: le rôle de la progression de carrière. Communication présentée au 40ième Congrès de l'Association Canadienne de Relations Industrielles (ACRI), Halifax.
- VAN MAANEN, J. et KATZ, R. 1976. Individuals and their careers: Some temporal considerations for work satisfaction. *Personnel Psychology*, Vol.29, 601-616.
- WANG, X. et ARMSTRONG, A. 2004. An empirical study of PM professionals' commitment to their profession and employing organizations. *International Journal of Project Management*, Vol.22, 377-386.

- WEEKS, W.A., MOORE, C.W., MCKINNEY, J.A. et LONGNECKER, J.G. 1999. The effects of gender and career stage on ethical judgment. *Journal of Business Ethics*, Vol.20, 301-313.
- WEEKS, W.A. et NANTEL, J. 1995. The effects of gender and career stage on job satisfaction and performance behavior: A case study. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol.10, 273-288.
- WITERS, P. 2001. Retention strategies that respond to worker values. *Workforce*, (juillet), 37-41.
- YODER, L.H. 1995. Staff nurses' career development relationship and self-reports of professionalism, job satisfaction, and intent to stay. *Nursing Research*, Vol.44, 290-297.
- YOON, J. et THYE, S. 2002. A dual process model of organizational commitment. *Work and Occupations*, Vol.29, 97-124.