

## L'esprit de la troisième vague de la gestion des carrières : nouveau point de rencontre des besoins individuels et organisationnels

Eric Gosselin, Simon L. Dolan, Jean-François Tremblay et Michel Bénéard

Numéro 6, 2022

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1096195ar>

DOI : <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1511>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gosselin, E., Dolan, S., Tremblay, J.-F. & Bénéard, M. (2022). L'esprit de la troisième vague de la gestion des carrières : nouveau point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. *Ad machina*, (6), 148-178. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1511>

Résumé de l'article

Au cours des dernières décennies, les organisations ont été soumises à des turbulences environnementales inédites. En réaction à ces modifications contextuelles et afin d'assurer leur pérennité, les organisations ont alors revisité plusieurs de leurs fonctions de gestion et particulièrement celle associée au système de pratiques de gestion des carrières qui a fait l'objet d'une modernisation. Afin de se doter d'une flexibilité fonctionnelle et numérique, alors jugées salvatrices, les organisations ont opéré une transformation du contrat psychologique structurant la relation d'emploi, ce dernier passant de relationnel à transactionnel. Dans cette optique, selon le paradigme postcorporatif, l'organisation n'est plus le premier artisan de l'avenir professionnel, mais devient un auxiliaire dans l'atteinte des aspirations de carrière des employés. Néanmoins, en fonction des défis contemporains qui se présentent aux organisations (cf. promotion du bien-être, rétention du personnel, gestion de la diversité), il est urgent de revoir, de façon critique, les modes actuels de gestion de la carrière. Il ne s'agit pas de citer à procès le modèle renouvelé en présentant un argumentaire nostalgique, mais plutôt d'entrevoir l'esprit d'une troisième vague en matière de gestion organisationnelle des carrières; vague qui devra répondre aux impératifs d'une nouvelle réalité. Ce texte se veut analytique en revisitant l'historicité des perspectives individuelles et organisationnelles de gestion de la carrière. Il se veut aussi prospectif en proposant les pourtours d'un modèle multivoque de gestion organisationnelle des carrières, modèle ancré dans un contrat psychologique partenarial qui est un vecteur de transformation qui permettra de transiger avec les enjeux contemporains du marché de l'emploi.

© Eric Gosselin, Simon L. Dolan, Jean-François Tremblay, Michel Bénéard, 2022



Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**Titre : L'esprit de la troisième vague de la gestion des carrières : nouveau point de rencontre des besoins individuels et organisationnels**

Rubrique : Perspective théorique

### Auteur(s)

- 1 : Eric Gosselin
- 2 : Simon L. Dolan
- 3 : Jean-François Tremblay
- 4 : Michel Bénéard

Citation : Gosselin, E., Dolan, S. L., Tremblay, J.-F., Bénéard, M. (2022). L'esprit de la troisième vague de la gestion des carrières : nouveau point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. *Ad Machina*, 6(1), 148-178. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1511>

---

### Affiliation des auteurs

- |                  |   |   |
|------------------|---|---|
| 1 : Université : | Université du Québec en Outaouais         | Courriel : <a href="mailto:eric.gosselin@uqo.ca">eric.gosselin@uqo.ca</a>                   |
| 2 : Université : | Advantere School of Management            | Courriel : <a href="mailto:s.dolan@advantere.org">s.dolan@advantere.org</a>                 |
| 3 : Université : | Université du Québec en Outaouais         | Courriel : <a href="mailto:jean-francois.tremblay@uqo.ca">jean-francois.tremblay@uqo.ca</a> |
| 4 : Université : | Centre de psychologie du personnel (CFPC) | Courriel : <a href="mailto:michelbenardco@gmail.com">michelbenardco@gmail.com</a>           |

---

### Remerciements

Nous reprenons le sous-titre d'un article de Guérin et Wils publié il y a 30 ans (Guérin, G., et Wils, T. [1992], La carrière: point de rencontre des besoins individuels et organisationnels). Ce faisant, nous voulons rendre hommage aux travaux de ces deux pionniers de l'étude de la gestion organisationnelle des carrières au Québec, ainsi qu'au professeur Robert-Paul Bourgeois qui a été leur proche collaborateur sur nombre de publications sur le thème de la carrière.

---

### Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

## Résumé (250 mots)

Au cours des dernières décennies, les organisations ont été soumises à des turbulences environnementales inédites. En réaction à ces modifications contextuelles et afin d'assurer leur pérennité, les organisations ont alors revisité plusieurs de leurs fonctions de gestion et particulièrement celle associée au système de pratiques de gestion des carrières qui a fait l'objet d'une modernisation. Afin de se doter d'une flexibilité fonctionnelle et numérique, alors jugées salvatrices, les organisations ont opéré une transformation du contrat psychologique structurant la relation d'emploi, ce dernier passant de relationnel à transactionnel. Dans cette optique, selon le paradigme postcorporatif, l'organisation n'est plus le premier artisan de l'avenir professionnel, mais devient un auxiliaire dans l'atteinte des aspirations de carrière des employés. Néanmoins, en fonction des défis contemporains qui se présentent aux organisations (cf. promotion du bien-être, rétention du personnel, gestion de la diversité), il est urgent de revoir, de façon critique, les modes actuels de gestion de la carrière. Il ne s'agit pas de citer à procès le modèle renouvelé en présentant un argumentaire nostalgique, mais plutôt d'entrevoir l'esprit d'une troisième vague en matière de gestion organisationnelle des carrières; vague qui devra répondre aux impératifs d'une nouvelle réalité. Ce texte se veut analytique en revisitant l'historicité des perspectives individuelles et organisationnelles de gestion de la carrière. Il se veut aussi prospectif en proposant les pourtours d'un modèle multivoque de gestion organisationnelle des carrières, modèle ancré dans un contrat psychologique partenarial qui est un vecteur de transformation qui permettra de transiger avec les enjeux contemporains du marché de l'emploi.

## Abstract


*Over the past few decades, organizations have been challenged with unprecedented environmental turbulence some refer to it as VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, and ambiguous). In response to these contextual changes and to ensure their survival, they were forced to review and change many of their management policies and practices, particularly those associated with the career management system. The latter had to be modernized, namely, to acquire functional and digital flexibility which led to a new structure of transforming the employees' psychological contract to be relational and transactional. Accordingly, and in line with the emerging corporate paradigm, the organization is no longer the primary architect of the professional employee's future but becomes an extension in fulfilling the employees' aspirations. Notwithstanding, given the contemporary challenges facing organizations (e.g. well-being, promotion, talent retention, diversity, etc.), there is an urgent need to critically review current career management methods. It is not a matter of questioning the renewed model by presenting nostalgic arguments, but rather of opening up to a third wave within the career management area; a wave that must meet the demands of a new reality. This analytical paper reviews the history of the individual and organizational career management perspectives and intends to offer a future perspective by proposing the outlines for a multivocal model of organizational career management; the model is anchored in a psychological contract based on partnership, for which it enables transformation as a way to confront (or overcome) contemporary challenges in the labor market.*

## Mots clés

Gestion individuelle, gestion organisationnelle, carrière, paradigme néocorporatif, modèle multivoque, pratiques de carrière

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



## L'esprit de la troisième vague de la gestion des carrières : nouveau point de rencontre des besoins individuels et organisationnels<sup>1</sup>

Eric Gosselin  
Simon L. Dolan  
Jean-François Tremblay  
Michel Bénard

### Introduction

Bien que la sphère professionnelle et la carrière soient au cœur des préoccupations de la majorité des personnes, la prise de conscience de son importance n'est que relativement récente. En fait, c'est principalement la fin des « Trente glorieuses » (1945-1975), période de croissance économique et d'effervescence sociale, qui a permis à la dynamique de la carrière de prendre son envol et de pleinement s'articuler en milieu organisationnel (Moore et collab., 2007). L'accentuation de la mobilité des travailleurs et la valorisation de l'aspect humain dans les organisations — le travailleur étant dès lors considéré comme une ressource — ont contribué à décloisonner le concept de la carrière de ses ornières traditionnelles. Auparavant, une carrière était caractérisée par une forte stabilité et un immobilisme temporel, son évolution étant pratiquement inexistante (Sullivan, 1999). Dictée par un choix initial que l'on faisait à un très jeune âge, la carrière se définissait alors principalement par l'emploi que l'on occupait. Naturellement, ce statisme professionnel était déterminé, entre autres, par la quasi-impossibilité de franchir les strates sociales qui prédéterminaient jadis le domaine d'activité dans lequel on se devait d'œuvrer. De plus, le cheminement professionnel était chose rare et on ne s'étonnait pas, à cette époque, d'occuper toute sa vie un même poste, et souvent au sein d'une même entreprise.

Ce n'est que depuis la fin des années 1960 que la carrière fait l'objet d'un décloisonnement structurel. Loin d'être restreints à un champ d'activité prédéterminé ou d'être figés à un niveau hiérarchique précis, les travailleurs ont maintenant le loisir de progresser selon les occasions des marchés interne et externe du travail. Ainsi, la carrière ne se limite plus aujourd'hui au seul choix d'une occupation, mais peut englober l'ensemble des mobilités et des transitions professionnelles de l'individu à l'intérieur de la sphère du travail. Ainsi, il convient de considérer, ce qui fait consensus dans la documentation, que la carrière peut se définir comme étant toute évolution occupationnelle, objective ou subjective, de l'individu à l'intérieur de la sphère du travail. Ainsi, par-delà le choix initial, qui demeure central, tous les changements, les transitions ou les réorientations s'inscrivent dans l'évolution d'une unique carrière. Le concept de carrière ne se veut donc plus restrictif, mais extensif et va même jusqu'à inclure, pour certains auteurs, des activités hors travail (Dupont, 2001).

Cependant, force est de reconnaître que l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle a façonné un recadrage, tant individuel qu'organisationnel, de la notion de carrière. La turbulence des environnements socio-économiques du début du siècle a insufflé un remodelage des perspectives définissant l'individu au travail. Des conceptions renouvelées de la carrière ont alors été esquissées; la carrière protéenne (Hall, 1996), la carrière sans frontières (Arthur et Rousseau, 1996), la carrière portfolio (Templer et Cawsey, 1999) ou encore la carrière chaotique (Amherdt, 1999) sont au nombre des perspectives qui meublent depuis l'univers professionnel. Ce recadrage allait de pair avec un changement d'attitude organisationnelle quant au rôle de l'entreprise, ce dernier passant d'organisateur à accompagnateur de la carrière. En fait, c'est le système organisationnel de

gestion des carrières qui sera revisité. Cette transfiguration s’observera particulièrement dans le passage d’une gestion traditionnelle vers une gestion renouvelée de la carrière, mode de gestion qui a cours dans nombre d’entreprises depuis le début des années 2000.

Dans ce texte, nous aborderons les moments charnières et les principales conceptions articulant le champ d’études de la gestion des carrières. Puisque c’est par la compréhension de la carrière qu’on peut penser la gestion des carrières (Glée-Vermande, 2019), deux sections sont consacrées respectivement aux perspectives individuelles et organisationnelles des savoirs. La première section esquisse les grands courants théoriques concernant les aspirations individuelles, soit le courant déterministe, centré sur le choix de carrière, et le courant développementaliste, qui s’intéresse à l’évolution temporelle de la carrière. Il sera dès lors possible de comprendre les tenants et les aboutissants de la dynamique individuelle de la carrière, tout en documentant certains justificatifs des différentes trajectoires professionnelles.

Dans la seconde section, plus managériale, nous traiterons particulièrement de la perspective organisationnelle de la carrière. Après avoir présenté un modèle synthèse du système de gestion des carrières, nous aborderons les divers tenants organisationnels quant à l’articulation du parcours professionnel. Cette incursion dans les divers rôles de l’organisation nous permettra d’explorer l’incidence de l’apparition de défis contemporains auxquels pourrait répondre la gestion organisationnelle des carrières. Une proposition de réorientation du système de gestion des carrières sera présentée, en fin de parcours, afin de repositionner l’importance de cette activité de gestion des ressources humaines au sein des organisations, notamment dans le but de contrer les effets de la pénurie de main-d’œuvre. À cet effet, une analyse de certains éléments de gestion permettant d’arrimer l’offre de carrière (ce qui est offert) et la demande de carrière (ce qui est recherché) servira d’ancrage à la proposition d’un modèle multivoque de gestion organisationnelle des carrières.

## **1. Les aspects individuels : la demande de carrière**

En étudiant les aspects individuels de la carrière, il est possible de comprendre ce que les travailleurs recherchent par l’actualisation de leur carrière. En fait, les perspectives conceptuelles s’étant attardées aux aléas individuels de la carrière (*cf.* choix, progression et cheminements) permettent d’éclairer diverses dimensions de la demande de carrière. Cette demande est façonnée par ce qu’il est convenu de nommer les aspirations de carrière qui regroupent des besoins et des intérêts qui cherchent spécifiquement satisfaction dans la sphère professionnelle. Dans cette optique, il est aisé de comprendre qu’une meilleure appréciation des aspects individuels de la carrière permettra de mieux saisir les enjeux des travailleurs et ainsi d’être potentiellement à même d’y répondre.

Il faut remonter au début des années 1900 afin de cerner l’origine scientifique de l’intérêt, dans sa dimension individuelle, pour la carrière. En fait, les premiers jalons de l’étude de la carrière ont été posés par Parsons (1909) alors qu’il jeta les bases de la théorie traits-facteurs, considérée comme la première et l’une des plus influentes théories de l’étude de l’orientation professionnelle (McDaniels, 1994). En fait, les prémisses de la théorie de Parsons, ancrées dans la logique d’une psychologie différentielle, sont d’une simplicité qui peut aujourd’hui paraître déconcertante. Selon lui, les caractéristiques d’un individu (p. ex., intérêts, habiletés, aptitudes) sont agencées de façon particulière et singulière. Ainsi, l’unicité de chaque individu est fonction de son schème de qualités personnelles. Par ailleurs, chaque occupation ou environnement de travail peut être défini par des facteurs qui correspondent tant aux aspects intrinsèques (p. ex., savoir-faire, savoir-être) qu’extrinsèques (p. ex., conditions de travail, valeurs) du travail. À partir de là, selon un schème adéquationniste (*matching model*), il est possible d’établir qu’un choix de carrière satisfaisant dépend de la correspondance entre les traits d’un individu et les facteurs particuliers d’une occupation. Donc, suivant l’approche traits-facteurs, la qualité du choix de carrière est fonction de la compatibilité entre la structure des traits individuels et la structure des facteurs d’une occupation (Jones, 1994; O’Brien, 2001).



Bien que cette logique soit devenue une évidence que peu oseraient remettre en doute, il demeure qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle, elle était novatrice. Ainsi, cette vision de la carrière venait bousculer l'idée commune que l'orientation de carrière était le fruit du hasard, hasard sur lequel l'individu n'avait bien sûr que peu d'emprise (Glée-Vermande, 2019). La formulation d'une nécessaire correspondance entre les traits et les facteurs met en lumière le rôle central des caractéristiques individuelles dans l'orientation que prendra la carrière d'une personne. De plus, l'approche traits-facteurs est l'ancre théorique de la plupart des conceptions modernes de la carrière. Les modèles théoriques élaborés par la suite, particulièrement ceux de la perspective déterministe, épousent plus ou moins fidèlement une logique selon laquelle la carrière est l'aboutissement d'un agencement quelconque entre une réalité individuelle et une réalité professionnelle (Savickas, 2005). Ainsi, malgré son appellation, la perspective déterministe est maintenant intriquée dans une logique constructiviste postmoderne, où les transitions de carrière, les ajustements professionnels et les réorientations viennent structurer le parcours professionnel (Guichard, 2005; Potvin, 2019; Savickas, 2009).

### **1.1 Perspective déterministe : le choix de carrière**

Le courant de pensée portant sur les origines du choix de carrière, souvent appelé le courant déterministe-structuraliste, est le plus ancien des courants théoriques portant sur la carrière. Ses tenants estiment que la stabilité et la permanence sont les deux éléments qui priment dans le choix d'une carrière. Articulé principalement dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, ce courant de pensée s'intéresse principalement aux indicateurs permettant de circonscrire le choix initial de carrière ainsi que, plus récemment, ceux pouvant être à l'origine des réorientations de carrière.

Bien que plusieurs conceptions empruntent cette logique déterministe, nous nous limiterons à la présentation de deux des plus importantes conceptions de cet axe de compréhension afin d'en illustrer la logique. Nous commencerons par visiter les travaux d'Anne Roe (1956, 1984) qui a élaboré une théorie des besoins dans la perspective du choix de carrière. Ensuite, nous présenterons l'auteur le plus influent dans ce domaine, soit John Holland (1959, 1997), dont le modèle juxtapose les types de personnalité aux types d'occupation. Ces deux conceptions permettront, tant par leur complémentarité que par leurs distinctions, de bien cerner quelques-uns des facteurs qui donnent son impulsion à l'orientation de la carrière.

#### ***L'influence de l'environnement familial***

Paradoxalement, la théorie qu'a élaborée Anne Roe est à la fois l'une des plus influentes et l'une des plus controversées. Issue de recherches sur différentes professions, cette approche est la première à faire systématiquement le pont entre la structure des besoins d'un individu et son orientation professionnelle. Par contre, et malgré la richesse des hypothèses qui la sous-tendent, il a été jusqu'à présent difficile d'en démontrer la pleine validité (Brown et collab., 1997). En effet, plusieurs chercheurs s'y sont intéressés, mais peu sont parvenus à en valider les hypothèses. Préconisant une explication psychanalytique, Roe avance une prémisse fort simple. Elle postule que ce sont les relations entre les parents et l'enfant qui influenceront ultérieurement son orientation professionnelle (Caputo et collab., 2018). Plus précisément, elle stipule que le climat familial dans lequel baigne le jeune enfant aura une incidence déterminante sur le développement de la structure de ses besoins. En bref, Anne Roe soutient que les individus se donnent un schème personnalisé de satisfaction des besoins et que ce schème est un élément constitutif de la personnalité. Il serait prioritairement façonné par les expériences infantiles, mais aussi par des facteurs d'ordre génétique.

Roe établit formellement un lien entre le milieu familial et la prédominance ou l'absence de certains besoins. Elle détermine six dynamiques familiales précises, regroupées à l'intérieur de trois contextes globaux. Ainsi, selon Roe (1984), l'atmosphère familiale peut être caractérisée par l'acceptation (chaleur ou indépendance), par l'indifférence (négligence ou rejet) ou par le centralisme (surprotection ou exigence). Le climat familial

dans lequel un enfant grandit viendra directement influencer sur la naissance et la prégnance de ses besoins, en fonction de la canalisation de son énergie psychique.

En ce sens, Roe formule les trois postulats suivants : 1) dans une famille où règne l'acceptation, l'individu acquerra un équilibre motivationnel qui provient d'une bonne répartition des besoins inférieurs et supérieurs; 2) chez un individu provenant d'une famille où règne l'indifférence, les besoins inférieurs seront prédominants, puisqu'ils auront été peu satisfaits; 3) chez un individu issu d'une famille centrée sur sa personne, ce sont les besoins supérieurs qui seront prédominants, parce qu'ils auront été plus que satisfaits. Ces trois postulats constituent le cœur de la conception de Roe et la base de la distinction qu'elle fait entre les carrières orientées vers les personnes et les carrières orientées vers les choses (les non-personnes). Après avoir dressé, au fil des années, une classification des emplois correspondant à ces deux types de carrières, Roe ajouta que la structure des besoins, déterminée principalement par l'atmosphère familiale, dirigera les individus vers l'une ou l'autre de ces deux sphères d'activités professionnelles. Ainsi, selon Roe, c'est l'atmosphère familiale qui sert de déterminant à l'orientation de la carrière.

L'objectivation d'un contexte familial indifférent se traduira par une canalisation de l'énergie psychique vers les choses matérielles permettant la satisfaction des besoins, les parents s'avérant inefficaces dans cette tâche. Il devient donc évident que les individus, fixés dans une telle dynamique d'assouvissement, s'orienteront vers une carrière peu axée sur les relations interpersonnelles, puisque ces dernières ne seront pas nécessaires, ou simplement instrumentales, à l'atteinte d'une certaine satisfaction. De l'autre côté, les enfants qui sont le centre de l'univers familial développent une très grande sensibilité à l'opinion d'autrui. Afin de maintenir leur position d'élite et de reproduire l'attention parentale, ces individus auront tendance à occuper des emplois orientés vers les personnes, autrui représentant une source de valorisation essentielle. Quant aux enfants qui jouissent de l'acceptation parentale, l'orientation de leur carrière est plus ambiguë, voire ambivalente. En fait, ils pourront se diriger soit vers les choses, soit vers des occupations nécessitant des contacts interpersonnels, cette décision s'appuyant sur des caractéristiques plus particulières à leur situation. Le tableau 1 présente une synthèse de l'effet des relations familiales sur l'orientation de la carrière en indiquant des exemples d'activité congruents à chacun des contextes familiaux.

L'approche de Roe illustre l'influence du milieu familial sur l'orientation de la carrière d'un individu. Soulignant l'importance de la relation parents-enfant, Roe utilise le concept de canalisation de l'énergie psychique pour expliquer l'incidence des expériences infantiles sur le devenir professionnel. Ce transfert se concrétise par le choix d'un domaine d'activité qui est, d'une certaine façon, prédéterminé. L'aspect le plus intéressant de cette conception est sans aucun doute la mise en pratique de la théorie traits-facteurs; les traits étant représentés par les besoins particuliers de l'individu et les facteurs par la préférence pour des emplois orientés vers les choses ou les personnes. La reconnaissance de l'importance du milieu professionnel dans le soutien de la structure des besoins constitue incontestablement un apport significatif à l'étude des carrières. De plus, la classification des emplois en fonction d'une dynamique familiale précise est aussi une innovation non négligeable. Somme toute, bien que peu validée empiriquement, l'approche de Roe constitue néanmoins un jalon important de la compréhension de l'origine des aspirations de carrière.



**Tableau 1**  
**Relation entre le climat familial et l'orientation de la carrière**  
*Source : Tiré et adapté de Dolan et collab. (2007, p. 344)*

Contexte familial			Orientation de la carrière	
Indifférence	Négligence	Les parents négligents démontrent peu d'habiletés et d'intérêts à pourvoir aux besoins primaires et secondaires de leur enfant.	Vers les choses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie</li> <li>• Travail extérieur</li> <li>• Sciences</li> </ul>
	Rejet	Les parents qui rejettent leur enfant choisissent de concentrer leurs actions particulièrement sur les besoins primaires.		
Acceptation	Indépendance	Les parents indépendants laissent beaucoup d'autonomie à leur enfant en lui assurant un encadrement minimal.	Vers les choses ou les personnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisations</li> <li>• Domaine des arts</li> </ul>
	Chaleur	Les parents chaleureux offrent à leur enfant une structure éducative centrée sur l'encouragement et la liberté d'action.		
Centralisme	Surprotection	Les parents surprotecteurs limitent l'exploration de leur enfant en répondant instantanément à tous ses besoins.	Vers les personnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur des services</li> <li>• Relation d'aide</li> <li>• Domaine culturel</li> </ul>
	Exigence	Les parents exigeants ont des attentes très élevées concernant la performance de leur enfant.		

### ***L'influence de la personnalité***

Bien que la théorie de Roe soit fort intéressante afin de comprendre l'orientation de la carrière, l'approche la plus utilisée au cours des 60 dernières années est celle développée par John Holland (Nauta, 2010). Cataloguée comme une théorie structuro-transactionnelle du choix de carrière, cette conception situe l'approche traits-facteurs dans l'horizon de l'appariement nécessaire des personnalités individuelle et professionnelle (Adigüzel et collab., 2014). D'ailleurs, Holland (1973) mentionnait simplement que « *le choix d'une occupation est l'expression de la personnalité* ». Selon cette conception, chaque individu érige, dès ses premières années de vie, la structure de sa personnalité qui s'actualise essentiellement par la différenciation des intérêts, des aptitudes et des attitudes. Cette personnalité devra tout simplement être jumelée à un environnement de travail compatible pour que le choix de carrière d'une personne soit satisfaisant. La conception de Holland (1959, 1997) repose sur le principe que les gens évoluant dans un même environnement occupationnel possèdent des types de personnalité similaires et que, par conséquent, on peut se permettre d'envisager la notion de personnalité occupationnelle. Cette agrégation de personnalités convergentes résulte d'une adéquation entre un ensemble de caractéristiques psychologiques personnelles et un environnement de travail présentant une configuration de facteurs particuliers. Or, un individu qui aurait un type de personnalité semblable à celui de personnes satisfaites dans leur environnement de travail pourrait, s'il s'orientait vers ce même type d'environnement professionnel, effectuer un choix de carrière judicieux. Notons que la notion d'environnement de travail englobe autant le type d'occupation que les conditions quant au contenu et au contexte dans lesquelles le travail est effectué. Dans cette optique, le choix de carrière repose sur une adéquation de personnalités (individuelle *vs* occupationnelle), grande responsable de l'orientation professionnelle.



La force de cette modélisation de Holland ne repose évidemment pas seulement sur cette prémisse quant au choix de carrière; c'est tout le bagage opérationnel mis au point par cet auteur qui justifie la place prépondérante qu'elle occupe dans le champ de l'orientation de carrière. En effet, loin de se limiter à la formulation de postulats théoriques, Holland et ses collaborateurs ont développé des outils permettant de valider et d'opérationnaliser ces postulats.

Tout d'abord, Holland circonscrit les types de personnalité ainsi que les types d'occupation à l'aide de six qualificatifs précis : réaliste, investigateur, artistique, social, entrepreneur et conventionnel (RIASEC). Ces types s'accrochent autant à la personne (personnalité individuelle) qu'à l'environnement de travail (personnalité occupationnelle). Ce système permet, à l'aide d'un même vocable, d'évaluer l'adéquation personne-occupation. Le tableau 2 fait état des principales caractéristiques rattachées à chacun des types de personnalité ainsi qu'aux activités professionnelles correspondantes. Toutefois, le simple type de personnalité est un élément trop extensif pour tenir compte des multiples différences individuelles et occupationnelles. Ainsi, un individu qui possède un type de personnalité « entrepreneur » n'a pas nécessairement une structure de caractéristiques psychologiques identique à une autre personne qui possède aussi ce même type de personnalité. En fait, bien qu'être « entrepreneur » réfère à une réalité particulière, nombre de variations de ce type de personnalité sont possibles. Afin de considérer les multiples déclinaisons d'une même personnalité, Holland développe la notion de patron de personnalité. Le patron de personnalité tient compte non seulement du type dominant de personnalité (celui auquel la personne peut être le plus associée), mais aussi de deux types secondaires qui définissent, par ordre d'importance, la personnalité précise de l'individu ou de l'occupation. Exprimé par trois lettres, la première représentant le type dominant et les deux autres les types secondaires, le patron de personnalité permet d'identifier avec plus d'exactitude la personnalité et par extension, la compatibilité d'un individu et d'une occupation. Ainsi, le psychologue et le conseiller pédagogique occupent tous les deux un emploi à dominance investigatrice; cependant, le patron de personnalité d'un psychologue est ISA (investigateur | social | artistique), alors que celui du conseiller pédagogique est ICE (investigateur | conventionnel | entrepreneur). Une telle distinction permet de mieux cerner le type d'individus aptes à travailler dans un environnement professionnel précis.

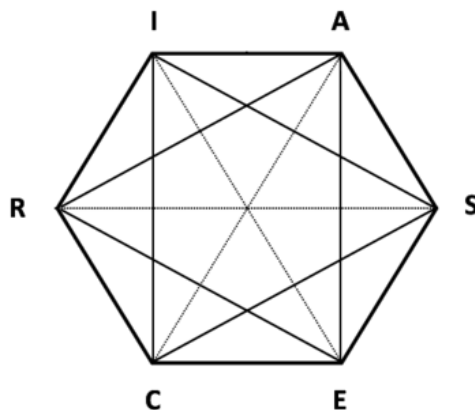
Bien qu'aucune règle formelle ne permette d'expliquer l'agencement des types de personnalité à l'intérieur d'un patron précis, il appert que les types de personnalité tendent à se regrouper selon une logique hexagonale (Hogan, 1983; Prediger, 1982). Comme l'illustre la figure 1, plusieurs études constatent que les probabilités d'agencement des types de personnalité sont d'autant plus fortes lorsque les types sont contigus dans une répartition hexagonale. Ainsi, lorsque le type de personnalité dominant est social, il y a de plus fortes chances que le patron soit SEA ou SAE. Ce modèle hexagonal des relations intertypes n'est pas absolu, mais il permet d'estimer le patron de personnalité d'un individu de façon probabiliste à partir de la seule connaissance de son type dominant selon un schéma de préférences et d'aversion envers certains aspects de la sphère professionnelle (Riverin-Simard, 1996).



**Tableau 2**  
**Parallèles entre la personnalité et les activités professionnelles**  
*Source : Tiré et adapté de Dolan et collab. (2007, p. 346)*

Personnalités	Caractéristiques	Activités professionnelles
<b>Réaliste</b>	Les personnes réalistes préfèrent les activités et les emplois en relation avec la nature et le plein air, les activités mécaniques, la construction et les réparations. Elles sont intéressées par l'action plutôt que par la pensée, préférant les problèmes concrets aux problèmes abstraits.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire fonctionner des équipements.</li> <li>• Utiliser des outils.</li> <li>• Manœuvrer des machines.</li> <li>• Construire, réparer, bâtir.</li> </ul>
<b>Investigateur</b>	Les personnes investigatrices ont une orientation déterminée. Elles aiment amasser de l'information, découvrir, analyser et interpréter des données. Elles préfèrent travailler de façon autonome plutôt que de coopérer à un projet de groupe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accomplir des tâches abstraites.</li> <li>• Amasser et organiser des données.</li> <li>• Résoudre des problèmes.</li> <li>• Produire des analyses.</li> <li>• Faire de la recherche.</li> </ul>
<b>Artistique</b>	Les personnes artistiques valorisent les qualités artistiques des choses et ont un grand besoin de s'exprimer. Elles le font autant dans les loisirs que dans le travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le travail de création.</li> <li>• La décoration et le design.</li> <li>• La composition et l'écriture.</li> </ul>
<b>Social</b>	Les personnes ayant ce type de personnalité aiment travailler avec les gens; elles aiment le travail de groupe et le partage des responsabilités et elles se plaisent dans un rôle de coéquipier. Elles préfèrent résoudre les problèmes par la discussion et interagir avec les autres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseigner et expliquer.</li> <li>• Aider et guider.</li> <li>• Informer et organiser.</li> <li>• Résoudre des problèmes.</li> <li>• Animer des groupes.</li> </ul>
<b>Entrepreneur</b>	Ces personnes recherchent des positions de direction (leadership), de pouvoir et de prestige. Elles recherchent la coopération dans l'atteinte d'objectifs organisationnels et le succès professionnel. Elles aiment prendre des risques et participer à des activités compétitives.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domaine de la vente et des achats.</li> <li>• S'engager dans des activités.</li> <li>• Animer des activités/groupes.</li> <li>• Faire des présentations.</li> <li>• Gérer du personnel et des projets.</li> </ul>
<b>Conventionnel</b>	Les personnes conventionnelles travaillent bien auprès de grandes corporations, mais elles préfèrent les rôles de subalternes aux postes de direction. Elles affectionnent particulièrement les activités qui demandent de la minutie, de la précision et le souci du détail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dactylographier et classer.</li> <li>• Organiser des procédures.</li> <li>• Tenir des livres.</li> <li>• Rédiger des rapports.</li> </ul>

**Figure 1**  
**Structure hexagonale des divers types de personnalité**



Si le besoin d'apparier le patron de personnalité de l'individu à celui de l'occupation est crucial, la vérification de ce jumelage serait impossible sans une instrumentation simple et efficace (Zainudin et collab., 2020). À cet effet, il existe plusieurs outils qui permettent de définir le type de personnalité d'un individu et d'évaluer sa compatibilité avec certaines occupations. Le plus connu de ces instruments est sans contredit le *Strong-Campbell Interest Inventory* (SCII) qui permet, entre autres choses, de mesurer l'intérêt d'un individu pour des domaines généraux d'activités professionnelles, ses préférences pour des occupations précises, ainsi que sa ressemblance avec les divers types de personnalité. Plusieurs autres instruments peuvent être utilisés pour soutenir l'approche de Holland, par exemple, l'*Occupation Finder*, le *Dictionary of Holland Occupational Codes* ou encore le *Self-Directed Search*. Ces outils ont comme principal objectif de favoriser l'identification du patron de personnalité d'un individu ainsi que l'appariement de celui-ci avec diverses activités professionnelles.

Cette théorie du choix de carrière de Holland affiche un long historique scientifique qui a permis à de nombreuses études de valider, de peaufiner et d'ajuster les fondements conceptuels de cette approche. Plusieurs contributions se sont ainsi greffées à la formulation originale de cette explication de l'orientation de la carrière, dont entre autres, des éclaircissements quant à l'interaction entre l'individu et la personnalité (p. ex., identité, cohérence et différenciation) ainsi que l'interaction entre l'individu et l'occupation (p. ex., congruence). Les concepts liés aux interactions entre l'individu et la personnalité font référence à un processus interne d'autoéquilibre. Alors que la différenciation concerne la stabilité de la structure des intérêts de la personne, la cohérence et la différenciation se rapportent au dynamisme de son patron de personnalité. Par ailleurs, les interactions entre l'individu et son occupation imposent la définition d'indicateurs permettant d'évaluer la concordance entre ces deux réalités. La congruence est donc synonyme d'adéquation entre le type de personnalité d'un individu et l'environnement professionnel dans lequel il évolue. La nécessité de congruence entre un élément interne à l'individu et son environnement, c'est-à-dire sa profession ou son occupation, a été largement démontrée par plusieurs études. De plus, il appert qu'en l'absence de congruence, l'individu aura une plus forte tendance à être insatisfait, l'amenant à des comportements de mobilités professionnelles afin de rechercher cette congruence. Des coefficients associés à la différenciation, à la cohérence et à la congruence peuvent être calculés afin d'évaluer la pertinence des choix de carrière (Hartmann et collab., 2021).

Toute la créativité de l'approche de Roe, dont nous avons discuté précédemment, transparait dans l'argumentation de Holland. Les parallèles entre ces conceptions sont visibles dans leur appartenance à une logique traits-facteurs et dans leur classification des emplois. Cependant, c'est indiscutablement Holland qui a démystifié et opérationnalisé ces concepts dans la dynamique du choix de carrière. L'approche de Holland est complète. Plusieurs vérifications ont permis d'en valider les postulats et d'étendre ses domaines d'application. En ce sens, elle peut facilement être considérée comme la conception la plus extensive du choix de carrière et ce, en fonction de la parcimonie de son raisonnement, de la clarté de ses concepts et de la synergie de ses principes.

Ce bref tour d'horizon des approches déterministes du choix de carrière permet de comprendre un pan des logiques qui poussent les gens à faire carrière. Les modèles du choix de carrière s'articulent principalement autour de l'énumération de certains facteurs individuels intervenant directement ou indirectement dans le choix initial, ou encore dans les transitions professionnelles et les réorientations de carrière. On ne peut cependant faire abstraction de la perspective constructiviste qui doit être conjuguée avec ce paradigme (Xu, 2020). Ainsi, il convient de reconnaître que la carrière est une succession de comportements vocationnels et que l'individu demeure le principal artisan de son devenir professionnel (Ginevra et collab., 2016; Rudolph et collab., 2017). En raison de son fondement adéquationniste, la logique déterministe ne donne accès qu'à une portion limitée du phénomène pluriel que représente la demande de carrière. Ainsi, par-delà le choix et l'orientation, la carrière renferme bien d'autres dimensions qui s'actualisent au cours de la vie



professionnelle. Cependant, force est de reconnaître que les conceptions déterministes sont les points d'ancrage sur lesquels des perspectives plus holistiques de la carrière peuvent être fondées, ce qui s'actualise particulièrement par le courant développementaliste qui s'intéresse au déploiement des trajectoires professionnelles.

## 1.2 Perspective développementale : la progression de carrière

S'étant formé subséquemment au premier, le second courant explicatif de la carrière, inspiré par les théories évolutionnistes, s'intéresse aux aspects développementaux et dynamiques. Cette perspective de la carrière embrasse tant la conception subjective, en identifiant les tâches développementales associées à divers moments de la trajectoire de carrière, que la conception objective qui s'attarde à identifier des schèmes de mobilités professionnelles permettant de dresser des cheminements typiques de carrière. Cette perspective développementale illustre bien l'idée que la carrière est un processus, et non seulement une destination (Kosine et Lewis, 2008). Afin de brosser un aperçu de ce courant explicatif, nous aborderons successivement la conception de Donald Super (1957, 1992) qui propose une approche permettant de saisir les paramètres de la progression de la carrière selon une évolution des tâches développementales à diverses étapes, pour ensuite discuter de la notion de cheminement de carrière par l'entremise de la théorie de Michael Driver (1979). Toujours dans une perspective évolutive, nous concentrerons alors notre attention sur les avenues professionnelles structurant les mobilités et les transitions associées à diverses trajectoires professionnelles.

### *Les étapes de carrière*

Proposant bien plus qu'une simple théorie, Donald Super (1953, 1957) présente le fruit d'une vie entière consacrée à la réflexion théorique et pratique sur le phénomène de la carrière. Il a élaboré une conception développementale de la carrière à une époque où presque tous s'en tenaient à l'importance du choix professionnel initial. Les multiples concepts développés par Super, ainsi que leurs interrelations, traduisent bien le désir constant de cet auteur d'apporter une explication globale et multidisciplinaire au processus décisionnel ainsi qu'à l'évolution du choix vocationnel (Super, 1990, 1992; Super et collab., 1996). L'approche de Super doit être perçue comme une théorie générale, puisqu'elle intègre plusieurs sous-théories. Comme il le mentionnait lui-même : « Ce que j'ai proposé n'est pas une théorie exhaustive et intégrée au sens strict du terme, mais plutôt une théorie segmentale ou un ensemble de théories qui devraient, grâce aux recherches, déboucher éventuellement sur un système unifié » (Super, 1984, p. 194). Cette approche n'est donc pas hermétique et elle invite les chercheurs à emboîter le pas afin qu'elle puisse se développer pleinement. De nombreux auteurs ont d'ailleurs répondu à l'appel et collaboré au développement de cette approche, ce qui lui confère une dimension intégrative qui assure une congruence entre la construction théorique et les constats empiriques (Super et collab., 1996).

La conception de Super présente une structure simple et concrète. S'appuyant sur une vision développementale, selon laquelle le choix de carrière est un processus continu et progressif, cette approche propose une structure séquentielle dans laquelle l'individu évolue de la prime jeunesse jusqu'à la retraite. Chacun des stades de développement comporte plusieurs tâches développementales dont la personne doit s'acquitter afin d'accéder au stade subséquent. C'est ainsi qu'au cours de sa carrière, la personne passera successivement par les stades de croissance (0-14 ans), d'exploration (15-25 ans), d'établissement (26-45 ans), de maintien (46-65 ans), puis finalement de désengagement (66 ans et plus). Le tableau 3 fait état succinctement du contenu de chacune des étapes ainsi que des tâches développementales y étant associées. Notons qu'il est possible, entre autres, d'évaluer les intérêts professionnels d'un individu et de le positionner dans la structure séquentielle de sa carrière au moyen de l'*Inventaire des préoccupations de carrière* (Dupont et collab., 1991; Le Corff et Gingras, 2011). La comparaison entre l'évolution réelle et l'évolution prévue de la carrière permet d'évaluer le niveau de maturité professionnelle d'un individu (Savickas, 1984).

**Tableau 3**  
***Les étapes de carrière et les tâches développementales***  
***Source : Tiré et adapté de Dolan et collab. (2007, p. 344)***

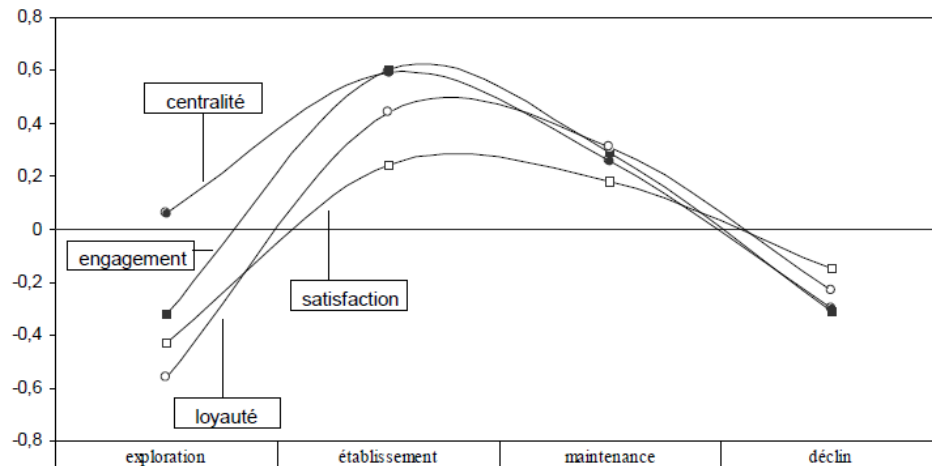
<b>Étapes</b>	<b>Sous-étapes</b>	<b>Descriptions</b>	<b>Tâches</b>
<b>Croissance</b>	Aucune	Période des choix de carrière fantaisistes qui sont principalement influencés par une identification aux personnes de l'entourage immédiat et qui ne sont pas ancrés dans des informations factuelles des emplois.	Formation d'une image de soi réaliste.
<b>Exploration</b>	Période des choix provisoires	Période des choix réalistes de carrière. En précisant son identité et en raffinant son image de soi, l'individu connaît mieux ses intérêts, ses habiletés et son potentiel. Cette prise de conscience lui permettra de choisir un champ d'intérêt professionnel qui se concrétisera par l'entrée dans une occupation à la suite de sa période de formation.	Cristallisation d'une préférence professionnelle.
	Période de transition		Précision de la préférence professionnelle.
	Période d'essai		Actualisation de la préférence professionnelle.
<b>Établissement</b>	Période de stabilisation	Entrée dans une occupation stable et acquisition des connaissances et des compétences appropriées. Lorsqu'il sera bien installé dans l'occupation, l'individu y progressera selon ses aptitudes et les compétences qu'il aura développées.	Habituation et maîtrise des paramètres de la vocation.
	Période d'avancement		Consolidation et avancements professionnels.
<b>Maintien</b>	Aucune	Période où l'individu cherche à maintenir ses acquis et sa position à l'intérieur de la sphère professionnelle.	Se doter de certaines habiletés et conserver ses acquis.
<b>Désengagement</b>	Aucune	Période de retrait graduel de la vie professionnelle.	Transférer ses intérêts vers la sphère non professionnelle.

La carrière d'un individu évolue lentement. La structure séquentielle développée par Super ne constitue cependant qu'une base explicative permettant de situer l'individu et de le suivre dans son développement professionnel. En effet, de nombreux éléments gravitent autour de cette séquence d'évolution et confèrent toute sa profondeur à cette approche. L'immense capacité d'intégration de Super permet d'amalgamer ces sous-éléments à un corpus dynamique et synergique. Super innove, entre autres, en présentant une définition peu orthodoxe de la notion de carrière. Pour lui, une carrière est le cumul de tous les rôles occupés par un individu tout au long de sa vie. Le rôle de travailleur n'étant qu'un rôle parmi tant d'autres, la carrière englobant aussi les rôles d'étudiant, de parent ou de citoyen, par exemple. La carrière ne se définit alors plus comme la simple succession chronologique d'occupations professionnelles, mais bien comme la somme des rôles sociaux qu'un individu endosse.

Puisque chacune des étapes peut être associée à des tâches développementales spécifiques situant les préoccupations du travailleur, il devient possible de considérer une probable fluctuation temporelle des attitudes au travail au cours du développement de la carrière (Gosselin et collab., 2004). Ainsi, la capacité de répondre aux intérêts, c'est-à-dire les possibilités mises en place par l'organisation, fera fluctuer à la hausse ou à la baisse certaines attitudes au travail. On peut ainsi expliquer une part de cette fluctuation, tant par la réponse organisationnelle aux intérêts des travailleurs, que par la centralité du rôle de travailleur comparativement aux autres rôles sociaux (Paquet et Gosselin, 2006). Bien que les attitudes au travail soient déterminées par une multitude de facteurs individuels et organisationnels, la fluctuation de ces dernières au gré des étapes de carrière (voir figure 2) permet de considérer que la gestion de la carrière est à considérer dans l'explication de la fluctuation temporelle de certaines attitudes au travail (Gosselin et collab., 2009).



**Figure 2**  
*Fluctuation des attitudes au travail selon les étapes de carrière*  
*Source : Tiré de Gosselin et collab. (2009, p. 182)*



### ***Les cheminements de carrière***

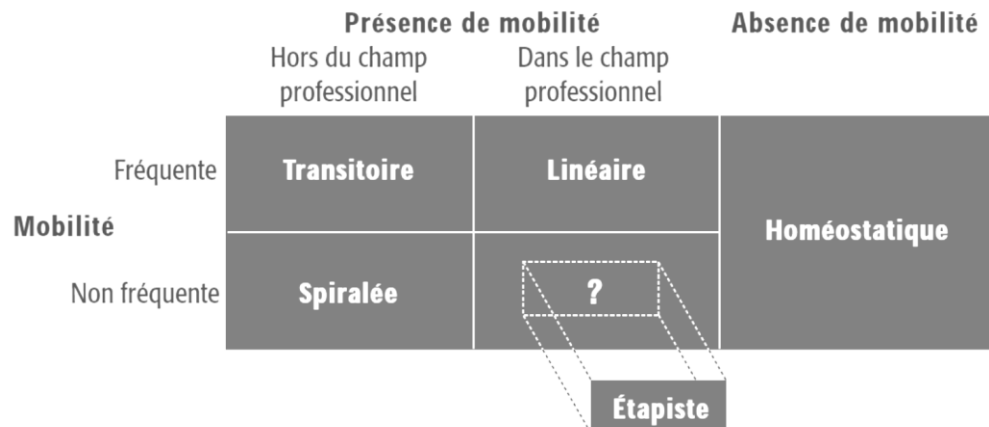
La conception de l'évolution de la carrière selon les cheminements emprunte une perspective différente de celle par étapes en concentrant son attention sur la mobilité de carrière. Ainsi, plutôt que d'évaluer la progression à partir de la fluctuation des intérêts qui peuvent être associés à une perspective plus subjective, le cheminement est structuré selon la mobilité qui relève davantage de la réalité objective de la carrière. Des différentes typologies de cheminement de carrière, la plus explicite est sans contredit celle formulée par Michael Driver (1979). Imbriquée dans la logique des ancrs de carrière (Schein, 1978), la typologie de Driver permet de conceptualiser les agencements possibles de chacune des ancrs qui représentent les motivations, les valeurs et les habiletés articulant le déploiement de la carrière. Ces ancrs offrent une orientation aux opérations cognitives régulant les décisions vocationnelles (Sundby et Derr, 2007). En considérant simultanément la fréquence et la direction de la mobilité professionnelle, Driver circonscrit quatre types de cheminement de carrière indépendants, soit : le cheminement transitoire, le cheminement homéostatique, le cheminement linéaire et le cheminement spiralé. Voici, issues des commentaires de Driver (1983), les définitions que Mercure, Bourgeois et Wils (1991) accolent à chacun de ces concepts.

Le concept de *carrière transitoire* désigne un cheminement où un travail, ou un champ occupationnel, n'est jamais choisi de façon permanente. Un individu qui suit un cheminement transitoire va simplement de poste en poste, sans dessein particulier. Il y a rarement chez ce dernier un mouvement vers le haut, dans le sens où il lui serait attribué une position plus élevée permettant d'acquérir plus de prestige, de responsabilités ou d'autonomie. À l'opposé, le concept de *carrière homéostatique* s'applique à celui qui choisit un travail ou un champ professionnel tôt dans la vie et maintient ce choix. Chez ce dernier, il n'y a aucun mouvement, sauf peut-être, quoique très rarement, si le mouvement lui permet d'obtenir un revenu plus élevé ou d'accroître ses compétences professionnelles. Le concept de *carrière linéaire* renvoie aussi à une situation où le champ occupationnel est choisi très tôt. Toutefois, un plan de mobilité ascendante est développé à l'intérieur du champ et mis en application. Le mouvement vers le haut peut se faire à l'intérieur d'une hiérarchie organisationnelle ou d'un groupe de référence, par exemple, une filière professionnelle. Finalement, le concept de *carrière spiralée* renvoie à une insertion de moyenne durée dans un champ d'occupation donné suivie, de façon assez cyclique, d'une réorientation professionnelle majeure vers un autre champ d'activité. Les observations suggèrent qu'un mouvement cyclique peut souvent s'étaler sur une période de cinq à sept ans.

Cette typologie originale de Driver a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs, qui ont tantôt validé les différents types de cheminement, tantôt raffiné la classification en lui annexant des éléments complémentaires. Plus particulièrement, trois chercheurs québécois se sont intéressés à cette approche. Les recherches et réflexions de Mercure, Bourgeois et Wils (1991) ont largement dynamisé la typologie initiale de Driver, notamment en lui annexant un cinquième type de cheminement, soit le type étapiste, et en définissant des types mixtes de cheminement. Ainsi, de manière à systématiser cette typologie, Mercure et ses collaborateurs (1991) ont procédé à une reclassification des types de cheminement. À l'aide de trois facteurs (la mobilité, l'orientation et la fréquence), ces auteurs cherchaient à « restructurer la logique combinatoire des dimensions existantes ou implicites des types purs sur la base des éléments de contenu existants » (Bourgeois, 1989, p. 183). Comme l'illustre la figure 3, le cheminement étapiste est issu du croisement d'une faible mobilité à l'intérieur d'un même champ d'occupation. Il s'agit d'un type hybride, se situant à mi-chemin entre les cheminements homéostatique et linéaire. Plus précisément, l'individu étapiste est un carriériste qui progresse lentement (bougeant tous les cinq à sept ans) et qui gravit hiérarchiquement les échelons à l'intérieur d'un même champ occupationnel, parfois d'une même organisation. Initialement, Bourgeois, Wils et Plouffe (1989) évaluaient qu'approximativement 22 % des travailleurs adoptaient un cheminement de carrière de type étapiste; ces auteurs avaient préalablement identifié que 24 % des cheminements de carrière étaient linéaires, 25 % spiralés, 17 % transitoires et 34 % homéostatiques (Bourgeois et Wils, 1986).

Le fait de poursuivre l'un ou l'autre de ces cheminements de carrière est largement déterminé par une configuration particulière de différentes ancrs de carrière. Ainsi, en fonction de la prépondérance de certains mobiles précis, l'individu aura tendance à se cantonner dans un type de cheminement qui répond à ses aspirations de carrière. L'ancre de carrière est un construit intégratif (*cf.* une organisation particulière de compétences, de motivations et de valeurs) qui sert de marqueur identitaire permettant à l'individu d'exprimer des aspirations précises de carrière qui guideront ses diverses décisions professionnelles et cela, afin d'établir un cheminement congruent de carrière. Il est ainsi possible de considérer qu'il existe des éléments de similarité chez les gens qui adoptent un même profil de cheminement de carrière.

**Figure 3**  
***Positionnement des divers types de cheminement de carrière***  
***Source : Tiré de Dolan et collab. (2007, p. 353)***





Formulées initialement par Schein (1978), perspective qu'il bonifiera lui-même en 1985, les ancrés de carrière représentent des mobiles professionnels. Dans sa version la plus achevée, Schein identifie huit ancrés de carrière : la compétence technique, la compétence managériale, l'autonomie, la sécurité, la créativité, le dévouement à une cause, le défi et la qualité de vie (style de vie). C'est l'agencement des ancrés, issu de multiples possibilités combinatoires, qui dirige les décisions professionnelles. Sans pouvoir en faire un absolu, il est possible d'entrevoir que la présence des ancrés liés à la sécurité et à la compétence technique mènera le travailleur vers l'adoption d'un cheminement plus homéostatique, alors qu'une présence conjointe des ancrés du défi, de compétences techniques, de compétences managériales et de la créativité sera davantage associée à une trajectoire linéaire. Dans le cheminement transitoire, ce sont les ancrés d'autonomie et de qualité de vie qui prédomineront. Finalement, les travailleurs empruntant une voie professionnelle de type spiralé possèdent habituellement des ancrés liés aux compétences techniques, à la créativité, à l'autonomie et à la qualité de vie, tandis que les étapes valorisent, pour leur part, les compétences techniques et managériales, ainsi que la sécurité.

Bien qu'originellement conceptualisée selon une logique statique en raison d'une formulation de cheminements purs, cette conception de l'évolution de la carrière peut aussi être articulée selon des cheminements mixtes; cheminements qui dessinent un croisement de divers parcours professionnels. C'est du moins ce que proposent Mercure, Bourgeois et Wils (1991) qui mettent en lumière les possibles mutations pouvant survenir entre les divers types de cheminement. Par exemple, un individu pourrait, pendant une certaine période de sa vie, adopter un cheminement linéaire pour ensuite limiter sa mobilité professionnelle en empruntant, à la mi-carrière, un cheminement plus homéostatique. Ainsi, grâce à une matrice des similarités entre les cheminements selon la présence, la fréquence et l'orientation de la mobilité, il est possible d'estimer, selon ces auteurs, le passage d'un type pur vers un type mixte de cheminement de carrière. Ainsi, plus le nombre de différences entre les types purs est important, plus les probabilités qu'une éventuelle transition aboutisse sur un de ces types sont minimales. À l'inverse, lorsqu'il existe peu de différences entre deux types purs, les probabilités que l'un ou l'autre de ces types soit choisi au terme d'une réorientation sont plus élevées.

Somme toute, la typologie de Driver, ainsi que les compléments qui lui ont été apportés, permettent de mieux comprendre la trame évolutive de la carrière d'un individu. La notion de cheminement de carrière dépasse l'étude du choix initial ou des étapes de carrière; elle repose sur une vision élargie et ouverte de l'influence des facteurs personnels, mais aussi des facteurs externes tels que le contexte économique ou la structure du marché du travail, sur la trajectoire organisée par diverses mobilités actualisant l'atteinte des aspirations de carrière.

Comme on est maintenant à même de le constater, les aspects individuels de la carrière permettent de circonscrire ce qu'on peut identifier comme étant la demande de carrière. Ainsi, en fonction des déterminants du choix de carrière, des tâches développementales associées à chacune des étapes ou encore du type de cheminement emprunté, il est possible de mieux comprendre les aspirations de carrière et de saisir les éléments professionnels recherchés. Par le truchement du principe de la parcimonie cognitive, le travailleur aura tendance à se maintenir dans un environnement professionnel lui permettant aisément de trouver réponse à ses aspirations de carrière. Lorsque cela n'est pas le cas, il cherchera ailleurs les éléments permettant d'actualiser sa carrière. Un système de gestion des carrières (offre de carrière) en phase avec les aspirations professionnelles de la main-d'œuvre (demande de carrière) est ainsi un levier à la fidélisation et à la rétention des travailleurs.



## 2. Les aspects organisationnels : l'offre de carrière

La gestion organisationnelle de la carrière est loin d'être une activité récente de gestion des ressources humaines. En fait, plus de 50 ans nous séparent des réflexions initiales qui ont donné naissance aux premiers systèmes de gestion des carrières. Reconnaissant la nécessité de mieux conjuguer les besoins de l'organisation avec les aspirations des travailleurs, les entreprises cherchaient alors à faciliter le développement professionnel de leur main-d'œuvre afin de leur permettre de pleinement contribuer au devenir de l'organisation. D'abord timide, l'implication des organisations s'est accrue au tournant des années 1980 (Baruch et Bozionelos, 2011), période que l'on peut considérer comme l'âge d'or des systèmes de gestion des carrières (Gosselin et collab., 2000). Ancrés dans un paradigme corporatif (*corporate career paradigm* [Peiperl et Baruch, 1997]) et inspirés par la théorie Z de Ouchi (1981), les premiers modèles de gestion de la carrière avaient pour objectif de réconcilier les besoins afin de promouvoir la loyauté des travailleurs. Dans les faits, ces systèmes cherchaient à mieux répondre à la demande de carrière des travailleurs en déployant une offre de carrière permettant d'actualiser un contrat psychologique relationnel.

Sans être le strict apanage d'une gestion traditionnelle de la carrière, cette perspective contractuelle s'inscrivait dans une volonté de l'organisation de fidéliser son personnel dans l'optique d'une relation d'emploi à long terme. Le contrat psychologique représente implicitement les attentes qu'entretiennent mutuellement l'employé et l'employeur dans le cadre de leur relation d'emploi. On peut le définir généralement comme l'ensemble des croyances et des perceptions individuelles concernant les termes et les conditions de la relation d'échange entre un employé et son organisation (Rousseau, 1995). Plus spécifiquement, le contrat psychologique permet d'établir perceptivement les obligations, les rétributions et les contributions qui lient l'employé et l'employeur dans une dynamique d'échange social (Delobbes, 2006). Pour ce qui est d'un contrat psychologique de nature relationnelle, il s'agit de l'articulation d'une volonté associée à « des obligations d'ordre socio-émotionnel, généralement implicites, difficilement spécifiées d'avance et qui sont à long terme » (El Bedoui Tlik, 2010, p. 97).

En phase avec ce contrat psychologique relationnel, et dans le cadre de l'avènement d'une gestion des ressources humaines, certains considéraient alors que les pratiques organisationnelles de carrière représentaient une voie prometteuse afin d'assurer une meilleure réciprocité des intérêts et de bâtir une relation pérenne entre la main-d'œuvre et l'organisation (Guérin et Wils, 1996). Ces modèles dits traditionnels avaient comme objectifs d'accompagner les travailleurs dans le déploiement de trajectoires de carrière au sein de l'entreprise, en mettant de l'avant une stabilité, une sécurité et des axes de mobilité interne permettant son développement professionnel (Aubouin-Bonnaventure, Chevalier et Fouquereau, 2020). Dès lors, il était possible de considérer que, malgré les dires de Paul Piché, « un ouvrier n'avait plus le privilège d'avoir le choix entre deux pièges! »

Cependant, à l'aube des années 1990, diverses restructurations et réorganisations socioorganisationnelles (p. ex., avancées technologiques, mondialisation, changements démographiques, scolarisation) créeront des lignes de fracture qui impacteront directement la gestion des carrières (Storey, 2000; Zheng et Kleiner, 2001). En fait, ces nouvelles configurations viendront largement modifier la perspective jusqu'alors corporative en matière de carrière (Kanter, 1989). En effet, après avoir assisté les travailleurs dans leur évolution professionnelle, les entreprises reconsidéreront, en réaction à la turbulence des environnements, la portée de leurs activités. Alors, le système de pratiques aura comme principal objectif de soutenir une flexibilité fonctionnelle, ce qui nécessitera une modification, voire une réorientation, de la nature du contrat psychologique (Hall et Moss, 1998). Ainsi, le contexte socio-économique du début des années 1990, où les licenciements, les restructurations, les aplatissements d'organigrammes et l'impartition se multipliaient, sonnera le glas de ce qu'on considère le modèle traditionnel de gestion organisationnelle des carrières (Barnett et Bradley, 2007; Falcoz, 2011; Wickramasinghe et Jayaweera, 2011).



C'est une gestion des carrières dite renouvelée qui sera alors implantée (Amherdt, 1999). Cette nouvelle orientation s'inscrit dans une logique d'employabilité où le rôle de l'organisation sera d'offrir certaines pratiques qui constituent que des « avantages particuliers » offerts dans une perspective plus ponctuelle que pérenne de la relation d'emploi (Edytha Japor, 2021). Ainsi, à partir des années 1990, les organisations se délesteront, selon une géométrie variable (Zaleska et De Menezes, 2007), de leur rôle de pourvoyeur d'occasions de carrière pour revêtir une fonction plus instrumentale visant à offrir un simple soutien technique au développement professionnel (Szabó-Bálint, 2019; Wesarat et collab., 2014). La responsabilité de la gestion de la carrière sera alors transférée au travailleur (Clarke, 2013); cela a été applaudi par certains (Saviskas et collab., 2009), mais décrié par d'autres (Gosselin et collab., 2000).

Cela ira naturellement de pair avec l'instauration d'un contrat psychologique dont les balises se limiteront à des aspects transactionnels (Lemire, 2005), c'est-à-dire qui sera « enraciné dans l'échange économique [incluant] des obligations à caractère monétaire ou matériel, explicites et à court terme » (El Bedoui Tlik, 2010, p. 97). Le contrat psychologique transactionnel se veut fort différent du contrat psychologique relationnel antérieur en raison de l'indépendance des parties que sous-tend la logique transactionnelle de la relation d'emploi. Ainsi, un paradigme postcorporatif sera actualisé et dans ce nouveau scénario, c'est le travailleur qui tiendra le premier rôle dans la gestion de sa carrière (De Vos et Cambré, 2017). Cependant, cela ne se fera pas sans heurt (Sparrow, 1996). Le brusque passage d'un contrat psychologique relationnel à un autre de nature transactionnelle fera naître chez plusieurs travailleurs un sentiment de rupture du contrat psychologique. Ce sentiment de rupture et de violation (Robinson et Morrison, 2000; Robinson et Rousseau, 1994) générera « de vives réactions tant au niveau de l'individu lui-même qu'au niveau de sa relation à l'entreprise » (Mullenbach-Servayre, 2009, p. 5). Cette période correspond à ce que plusieurs identifient comme l'ère de la nouvelle carrière (*new career era*) qui inclut diverses tendances, dont la carrière protéenne et la carrière sans frontières. Cependant, il importe de mentionner que bien que ce nouveau paradigme de la carrière organisationnelle soit dominant, la clarté des concepts y étant associés demeure ambiguë (Baruch et Vardi, 2016) et le niveau d'adhésion des organisations à cette perspective est variable (McElroy et Weng, 2015). Le tableau 4 présente les principales distinctions entre ces deux perspectives de la carrière (Delobbe, 2006).

Au cours des deux dernières décennies, malgré un recul quant à l'importance des pratiques de gestion de la carrière dans les organisations, force est de reconnaître que ces activités demeurent variablement présentes selon les organisations. Souvent associées à de nouvelles épithètes (*cf.* gestion des compétences, gestion des talents, développement des ressources humaines), les organisations continueront de s'intéresser malgré tout à la carrière de leurs travailleurs, mais selon des paradigmes variés actualisant tantôt une vision traditionnelle, tantôt une vision renouvelée, en plus de toutes les déclinaisons imaginables de ces deux perspectives. Cependant, il faut convenir que le contexte actuel, particulièrement l'enjeu associé à la pénurie de main-d'œuvre, relance les débats quant au contrat psychologique devant animer les liens entre la main-d'œuvre et l'organisation; enjeu nécessitant une reconsidération de la place que doit occuper la gestion organisationnelle des carrières dans le système de gestion des ressources humaines.

**Tableau 5**  
**Comparaison des différents modèles de gestion des carrières**  
*Source : Tiré et adapté de Delobbe (2006, p. 154)*

	<b>Carrière traditionnelle</b>	<b>Carrière nomade</b>
<b>Nature de la relation d'emploi</b>	Sécurité d'emploi contre loyauté.	Employabilité contre performance.
<b>Frontières de la carrière</b>	Une ou deux organisations.	De multiples organisations.
<b>Compétences professionnelles</b>	Spécifiques à l'entreprise.	Transférable entre entreprise.
<b>Critères de succès</b>	Salaire, promotion, statut.	Sens intrinsèque du travail.
<b>Responsabilité de la carrière</b>	L'organisation.	L'individu.
<b>Formation</b>	Programmes formels.	Sur le tas, par l'expérience.
<b>Critères d'avancement</b>	Liés à l'âge.	Liés à l'apprentissage.

## 2.1 Système organisationnel de gestion des carrières

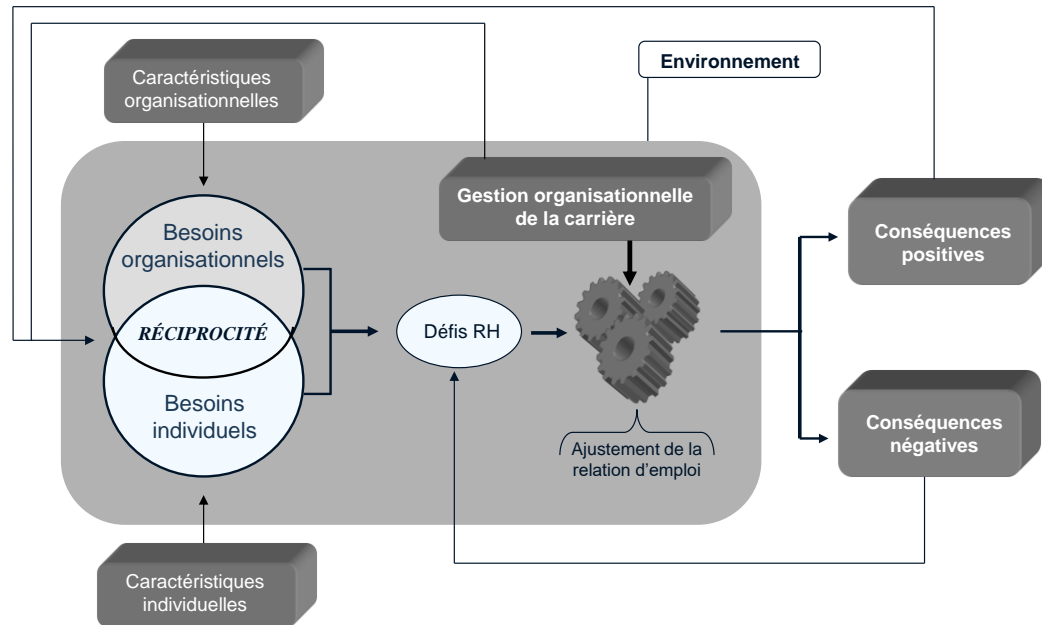
Nul doute qu'une certaine complémentarité entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels est essentielle afin de permettre à une relation d'emploi de s'établir. Chacune des parties, soit l'employeur et les employés, se doit de trouver réponse à ses besoins et à ses intérêts dans l'association qui l'unit à l'autre (Atkinson, 2002; Barnett et Bradley, 2007). Un contrat psychologique quelconque vient nécessairement paramétrer la nature du lien sous-jacent à l'effort que chacun consentira pour répondre aux préoccupations de l'autre et ainsi soutenir une relation d'emploi. D'ailleurs, nombre d'auteurs considèrent cette complémentarité comme un élément crucial afin de limiter la démotivation, l'insatisfaction, le désengagement et d'autres phénomènes analogues chez les travailleurs; indicateurs souvent liés à la performance directe ou indirecte au travail (Paquet et Gosselin, 2006).

Afin de structurer et d'articuler un certain alignement des objectifs, l'organisation dispose d'un outil particulier qu'est le système de gestion des carrières. Bien qu'il puisse être défini de diverses façons, on considère habituellement que le système organisationnel de gestion des carrières « regroupe les activités et les processus mis en place par l'employeur pour faciliter l'évolution professionnelle de ses employés » (St-Onge et collab., 2021, p. 228). Il s'agit ainsi d'une configuration de pratiques de carrière, jusqu'à plus d'une trentaine selon la documentation (Bagdadlia et Gianecchinib, 2019), qui existe à un moment précis dans une organisation et qui a pour principal objectif de concilier les besoins organisationnels et les besoins individuels de façon à limiter les conséquences possibles de certaines incompatibilités. Ainsi, le système de gestion des carrières a une double finalité : 1) maximiser la réciprocité entre les intérêts des travailleurs et de l'organisation; 2) répondre aux défis en matière de gestion des ressources humaines en adoptant des pratiques permettant de limiter l'incidence de l'incompatibilité des objectifs. S'inspirant de divers modèles de gestion organisationnelle des carrières, dont celui de Wils et Guérin (1990), la figure 4 présente les pourtours de la dynamique sous-jacente aux rouages d'un système organisationnel de gestion des carrières.

Bien qu'un système de gestion de la carrière soit une configuration singulière de diverses pratiques de carrière, il demeure possible de répertorier des tendances structurelles en fonction des priorités accolées à cette activité de gestion des ressources humaines. Ainsi, on peut principalement répertorier deux stratégies génériques en la matière (Amherdt, 1999) : la première orientée vers la pérennité de l'organisation dans une optique de gestion et la seconde davantage centrée sur les préoccupations professionnelles des travailleurs dans une optique de planification.



Figure 4  
*Schématisation d'un système de gestion des carrières*



### ***Modèle centré sur les préoccupations de l'organisation***

Un système de carrière centré sur l'organisation (*employer-focused model*) s'articule sur la reconnaissance et l'assouvissement des besoins de l'organisation en matière de déploiement de sa main-d'œuvre. On cherche ainsi, par la gestion des carrières, à optimiser la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Un tel système de carrière touche l'ensemble de la gestion des employés, de leur embauche à leur départ, et vise prioritairement l'atteinte des objectifs organisationnels. Ainsi, pour mieux tirer profit des caractéristiques de leur main-d'œuvre, c'est-à-dire afin d'en faire un avantage compétitif, les organisations mettent en place un ensemble de pratiques visant à optimiser la rentabilité, la profitabilité et la pérennité de l'entreprise. En ce sens, par exemple, plusieurs organisations utilisent la description des exigences de différents emplois pour dessiner des possibilités de mobilité. Des séries logiques d'affectations peuvent aussi être formalisées en tenant compte du cumul des compétences et des expériences. L'entreprise peut se fier à ces profils de carrière pour tracer des cheminements permettant de classifier les employés et de justifier les promotions, les mutations ou les rétrogradations.

Certaines organisations utilisent des banques de données répertoriant les caractéristiques de leurs ressources humaines, tels les profils professionnels, les compétences, les expériences, les habiletés, les aspirations, etc. Ces organisations peuvent ainsi garder à jour un inventaire détaillé des particularités de leurs employés et utiliser à bon escient l'ensemble de leurs potentialités. D'autres entreprises assurent la polyvalence de leurs employés par la rotation des tâches ou offrent des incitatifs aux gestionnaires pour les sensibiliser à la réalité de la gestion des carrières. On peut encore évaluer le rendement de façon à encourager le développement de compétences ciblées, ou instaurer un programme de recyclage des travailleurs. Toutes ces pratiques contribuent à la mise en œuvre d'un système de carrière visant prioritairement à répondre aux besoins de l'organisation en matière de main-d'œuvre. Comme on peut le constater, bien que ces pratiques n'excluent pas pour autant certaines préoccupations pour les travailleurs, elles se veulent avant tout orientées vers les intérêts de l'organisation.

Les systèmes de gestion des carrières qui étaient présents dans les années 1970-1990 étaient principalement centrés sur les besoins des organisations. Des systèmes de cet acabit s'inscrivaient dans une perspective de gestion traditionnelle de la carrière où l'employeur assumait une responsabilité dans le devenir professionnel de ses employés par une structuration des profils internes de carrière. À ce titre, des pratiques telles qu'une politique de promotion interne, la conception de filières d'emploi, la formation, le perfectionnement, une politique de mobilité interne, une planification de la relève, un soutien à la planification de carrière, des entretiens de carrière ou un système d'information sur les emplois sont des exemples de pratiques qui cherchaient principalement à appairer les trajectoires des employés aux exigences de l'entreprise.

### ***Modèle centré sur les préoccupations des travailleurs***

Comme nous l'avons exploré précédemment, plusieurs conceptions indiquent que les choix de carrière sont influencés par divers facteurs, tels les intérêts, l'identité, la personnalité ou les besoins individuels. D'ailleurs, à la suite du choix initial de carrière, les étapes, les transitions et les cheminements de carrière viendront façonner la trajectoire professionnelle afin de répondre aux aspirations fixées par certaines caractéristiques personnelles des travailleurs. Afin de bien gérer sa trajectoire professionnelle, une personne doit se connaître et explorer ses besoins, ses aspirations et ses intérêts professionnels. À cet effet, une stratégie de gestion de la carrière centrée sur l'individu (*employee-focused model*) cherche prioritairement le développement d'une connaissance de soi, ainsi que la création de réelles possibilités de cheminement afin d'atteindre les objectifs de carrière.

Afin d'opérationnaliser une stratégie de gestion de la carrière empruntant cette avenue, l'organisation doit pareillement prioriser le développement de l'identité professionnelle que la mise en place d'occasions de carrière permettant de répondre adéquatement aux diverses volontés de sa main-d'œuvre. Cette approche permet, par la même occasion, à l'organisation d'acquérir une meilleure connaissance de son personnel et de mieux entrevoir le développement de ses ressources humaines.

Pour ce faire, plusieurs pratiques organisationnelles donnent accès à une gamme de possibilités d'avancement plus étendue afin de favoriser l'atteinte de plans individualisés de carrière. Ainsi, le coaching de carrière, la promotion de l'autoformation, l'accès à des outils d'autoplanification, les programmes de mentorat, le counseling externe de carrière et la promotion du réseautage sont autant de pratiques permettant aux employés d'actualiser leur carrière. Bien que ces pratiques puissent être utiles à l'organisation afin de planifier ses besoins de main-d'œuvre, leur premier objectif est de permettre aux travailleurs de trouver une voie de réponse à leurs aspirations professionnelles. Cette orientation du système de gestion des carrières est celle qui a été davantage priorisée depuis les années 1990 et qui s'inscrit dans une gestion des carrières de type « services aux employés ».

Naturellement, entre le modèle centré strictement sur l'individu et celui qui met l'accent sur les intérêts de l'organisation, il existe nombre de systèmes mixtes de carrière qui combinent la multiplicité des réalités individuelles et organisationnelles. En fait, les systèmes organisationnels et individuels de gestion des carrières représentent des idéaux types qui ne font que baliser l'étendue du possible, entre le travailleur et l'entreprise, entre le relationnel et le transactionnel. D'ailleurs, les systèmes mixtes de pratiques de carrière sont assurément plus la norme que l'exception (St-Onge et collab., 2021). Cette stratégie s'actualise par la mise en place de pratiques qui favorisent la réciprocité. On cherche toujours à satisfaire les besoins de l'individu ou de l'organisation, mais on veut aussi répondre aux attentes respectives des parties. Cela peut s'actualiser par des pratiques ciblant les besoins des employés ou de l'organisation (perspective parallèle), ou des pratiques permettant la rencontre des besoins des employés et de l'organisation (perspective simultanée). Cela étant dit, il importe de noter que certaines organisations n'appliquent pas uniformément leur programme de développement de carrière à tous leurs travailleurs (Hernaus et collab., 2019). Souvent, les objectifs et l'articulation du programme varieront en fonction du groupe professionnel d'appartenance. Il est donc ainsi possible de trouver divers sous-systèmes de carrière à l'intérieur d'une même organisation, chaque sous-système visant alors à promouvoir le développement des carrières d'un groupe particulier d'employés.



### 3. Vers un nouveau modèle de gestion organisationnelle des carrières

Force est de reconnaître que la gestion organisationnelle des carrières n'est plus l'activité phare qu'elle était au cours des années 1980. Tergiversant entre une volonté d'établir un lien tantôt relationnel, tantôt transactionnel avec les employés, nombre d'organisations ont fait aujourd'hui de la gestion de la carrière une préoccupation plus instrumentale que fondamentale. Bien sûr, certaines pratiques de gestion des carrières demeurent présentes dans la majorité des entreprises, mais la systématisation de ces pratiques a été élaguée et les objectifs sont devenus obscurs. De plus, cette ambivalence cause confusion et ambiguïté sur les rôles et les responsabilités du travailleur et de l'organisation. Cependant, même s'il est néanmoins possible d'observer que la gestion des carrières demeure présente (Baruch et Peiperl, 2000), il est indéniable que les employeurs se sont malgré tout délestés d'une bonne part de cette responsabilité au cours des dernières décennies (Szabó-Bálint, 2019).

Cependant, les nouveaux contextes organisationnels associés aux enjeux de réorganisation du travail, aux aléas postpandémiques ou encore à une pénurie de plus en plus généralisée de la main-d'œuvre, changent drastiquement la donne. Devant une hypermobilité professionnelle, un engagement organisationnel fragilisé, une loyauté qui s'effrite au moindre mécontentement et une rareté des ressources humaines, les organisations n'ont d'autre choix que de revoir le positionnement stratégique de leur gestion des carrières. Il s'avère que les récentes orientations priorisées en la matière revêtent maintenant les allures d'une erreur historique de gestion des ressources humaines. En effet, au cours des dernières années, les travailleurs se sont ajustés à la désresponsabilisation des entreprises de leur trajectoire professionnelle (Lyons, Schweitzer et Ng, 2015) et recherchent maintenant des occasions de bonification de leur employabilité, plutôt que de réelles possibilités de codéveloppement professionnel. Ce faisant, puisqu'ils considèrent leur emploi comme une opportunité ponctuelle, plutôt que comme une occasion d'implication professionnelle, les travailleurs limitent leur implication dans l'organisation et proposent désormais leurs très prisées compétences aux plus offrants.

Il faut rapidement revoir la pertinence des investissements organisationnels en matière de gestion des carrières, car les criants défis en ressources humaines qui se pointent à l'horizon n'offrent pas d'autres choix. Les défis liés au bien-être des travailleurs et à la flexibilité de l'emploi ont d'ailleurs été exacerbés par la récente pandémie (Gavin et collab., 2022). C'est tout l'écosystème de la carrière qui est maintenant à réévaluer (Donald, 2020) et le développement de carrière sera un levier incontournable favorisant l'adéquation à de nouveaux contextes de travail (Austin et collab., 2020). La gestion des carrières devra ainsi, d'une façon ou d'une autre, redevenir une activité pivot de la gestion des ressources humaines (Neault, 2000), comme cela fut jadis le cas (Baruch et Rosenstein, 1994). Cependant, il faut admettre qu'il y aura peu de place pour la nostalgie ou de vains espoirs de régénérer un paradigme corporatif. Un retour à une gestion des carrières centrée sur les préoccupations des entreprises aurait peu de chance de réactiver le lien relationnel qui animait les travailleurs des années 1970. La loyauté, l'emploi à long terme et la quête de réciprocité sont des préoccupations passistes pour les nouvelles générations de travailleurs, préoccupations qui seraient bien difficiles à raviver.

*A contrario*, la situation qui prévaut actuellement, inspirée d'un paradigme postcorporatif et d'une gestion renouvelée de la carrière, ne représente guère une avenue plus souhaitable et risque davantage d'exacerber la situation que de la résorber. Le modèle de gestion des carrières orienté vers l'individu, modèle qui prévaut depuis plus de deux décennies, est assurément plus la cause que la solution au problème. Bien que le contrat psychologique transactionnel qui anime la gestion de l'employabilité puisse sûrement satisfaire les plus jeunes cohortes de travailleurs, l'organisation risque d'en faire les frais de façon décuplée dans les prochaines années. En effet, une simple attitude de soutien à la carrière ne permettra pas d'assurer l'essentielle rétention du personnel et l'engagement des employés dans l'atteinte, minimalement à moyen

terme, des objectifs organisationnels. Il y a lieu de croire qu'une concurrence entre les organisations, quant au meilleur soutien à l'employabilité, n'aura comme résultante qu'un accroissement de la volatilité de la relation d'emploi et une pression démesurée à l'amélioration des conditions de travail. D'ailleurs, la mobilité des employés est déjà en croissance (Chudzikowski, 2012), menant les travailleurs à occuper au moins une dizaine d'emplois différents au cours de leur carrière (Saviskas, 2012). Pourtant, il semble erroné de conclure, comme le propose l'archétype de la carrière moderne (Baruch, 2004), que les cheminements traditionnels de carrière ont disparu (Li et collab., 2021; Lyons, Schweitzer et Ng, 2015). En fait, nonobstant l'effet générationnel, il demeure que les cheminements linéaires verticaux constituent toujours plus la norme que l'exception, indiquant que la prégnance du paradigme postcorporatif de la carrière semble nettement surestimée (Lyons et collab., 2012).

### ***Un modèle multivoque de gestion des carrières***

L'émergence d'une troisième ère de gestion organisationnelle des carrières devient nécessaire afin de contrecarrer l'enlisement de la relation durable d'emploi d'autrefois et la promotion de la simple transaction professionnelle contemporaine. D'ailleurs, nombre d'auteurs en arrivent à cette constatation et interpellent, depuis quelques années, les organisations afin de réformer leur gestion des carrières. L'approche équilibrée de gestion des carrières (*balanced approach of career management* [Baruch, 2006]) ou le modèle d'individualisation massive de la carrière (*mass career customization model* [Benko et Weisberg, 2008]) sont des exemples de propositions qui vont en ce sens. Il appert qu'une voie de contournement devra inévitablement prendre assise dans l'actualisation d'un nouveau contrat psychologique régulant la relation d'emploi, puisque ce dernier est un élément incontournable du « processus de construction du lien entre l'individu et l'organisation » (Delobbe, 2005, p. 17). Dans cet esprit, et s'éloignant de la quête d'une relation à long terme ou d'une simple transaction ponctuelle, la mise en place d'un contrat psychologique partenarial semble une voie prometteuse pour réactualiser une codépendance des parties dans la recherche de leurs intérêts respectifs. Comme certains l'ont évoqué par le passé (Glée, 2009; Baruch, 2006), le partenariat renvoie à une association permettant de promouvoir tant les intérêts de l'employé que ceux de l'employeur et cela, dans le respect de la pleine autonomie des parties.

Ce partenariat pourra être actualisé par divers types d'acteurs engagés dans une relation triangulaire : l'individu, l'organisation et ce que certains appellent les intermédiaires du marché du travail ou les acteurs tiers (Pichault et collab., 2018). Il s'agit d'intervenants extérieurs de tout acabit (p. ex., associations professionnelles, comités sectoriels, ordres professionnels) qui ont une incidence directe et tangible sur le façonnement des demandes de carrière et, conséquemment, sur les attentes liées à l'offre de carrière, c'est-à-dire sur les pratiques et les systèmes de carrière au sein même des organisations. Cette réalité positionne la gestion des carrières dans une perspective d'un système ouvert qui devra maintenant intégrer des éléments paraorganisationnels (Patton et McMahan, 2021).

Ces collaborations permettront, à l'employeur et aux employés, de générer une unification intermédiaire de leurs destinées dans l'atteinte d'objectifs temporairement communs. En fait, cela remet de l'avant la conception que la carrière est une responsabilité partagée (Tieku Gyansah et Kiende Guantai, 2018; Van der Heijden et collab., 2020) et que nul n'a avantage à faire bande à part à cet égard. La mise en place d'une réelle volonté de partenariat s'avère nécessaire pour insuffler la mise en place d'un nouveau contrat psychologique afin d'alimenter une réciprocité (Burgess et collab., 2020; Saif et collab., 2013). Le partenariat pourra, entre autres, être créateur de sens (*cf. meaningful partnership*) en favorisant la délimitation des paramètres d'une nouvelle relation d'emploi (Silver et Franz, 2021).

Dans les faits, cette nouvelle perspective renvoie à l'idée que le développement de la carrière englobe bien sûr une dimension individuelle, mais aussi une dimension organisationnelle et sociale qui trouvent écho dans la perception de possibilités de progression issues des actions de l'entreprise (Falcoz, 2011). Ainsi,



cette nouvelle voie cherche à exploiter l'espace qui sépare le modèle traditionnel du modèle renouvelé de gestion des carrières; puisqu'entre le « *bounded* » et le « *boundaryless* », il y a bien des mondes (Goldberg, 2012). C'est pour cette raison qu'afin de répondre aux impératifs socio-économiques actuels, la gestion des carrières devra être dorénavant plus inclusive et permettre à tous, peu importe leur occupation, leur progression ou leur cheminement, de trouver leur place en s'investissant dans leur destinée professionnelle. Ce nouveau modèle de gestion organisationnelle des carrières, qui s'ancre dans un paradigme néocorporatif, doit favoriser un éclectisme idiosyncrasique où chacun pourra trouver une façon de contribuer, à la hauteur de ses volontés et de ses aptitudes, au devenir organisationnel.

Cette nouvelle avenue pourra se concrétiser par la mise en place d'un modèle multivoque de gestion organisationnelle des carrières. L'essentiel de ce modèle devra être animé par une allotropie permettant de transformer les connaissances actuelles afin de générer une nouvelle manière de concevoir l'interface liant les impératifs individuels et organisationnels des carrières. Ainsi, le modèle multivoque ne considère pas que la carrière est une création de l'organisation, ni qu'elle est l'unique fruit de l'expression de la volonté des employés; plutôt, ce modèle prend assise dans l'idée que la carrière est une cocréation issue de l'interaction entre les organisations et les travailleurs (Arthur et collab., 1999; Van der Sluis et Poell, 2003). En ce sens, et afin de rendre profitable cette interaction, il faudra proposer une malléabilité des possibilités permettant de maximiser les solutions aux besoins de l'organisation, par une offre de carrière qui répondra, peu importe leur nature, aux aspirations vacillantes des travailleurs (Mouratidou, 2019; Sullivan et collab., 2009). Le tableau 5 présente les caractéristiques d'une gestion multivoque des carrières en comparaison aux modèles antérieurs, soit le modèle traditionnel et le modèle renouvelé.

Déjà, les systèmes de gestion des carrières étaient multiples dans une même organisation, ils devront devenir adaptatifs, voire personnalisés (Straub et collab., 2020). Concrètement, les nouveaux systèmes de carrière devront mettre à la disposition des travailleurs une large pléiade de pratiques, de tout acabit, permettant de répondre aux impératifs personnels de chacun. Il ne faudra plus camper les pratiques de carrière dans une orientation précise, orientées vers l'organisation pour le modèle traditionnel ou vers l'individu pour le modèle renouvelé. Plutôt, un modèle multivoque de gestion des carrières commande le déploiement d'un large éventail de pratiques; pratiques qui devront être plus systématisées que par le passé afin de permettre à tous de trouver leur place, malgré une volatilité des aspirations professionnelles.

**Tableau 5**  
***Comparaison des différents modèles de gestion des carrières***

	<b>Modèle traditionnel</b>	<b>Modèle renouvelé</b>	<b>Modèle multivoque</b>
<b>Paradigme</b>	Corporatif	Postcorporatif	Néocorporatif
<b>Principe</b>	Intérêts convergents	Intérêts parallèles	Intérêts conjugués
<b>Contrat psychologique</b>	Relationnel	Transactionnel	Partenariel
<b>Orientation des pratiques</b>	Bilatérale	Unilatérale	Multilatérale

Cette gestion de style « cafétéria » commandera une augmentation du nombre de pratiques individuelles et organisationnelles disponibles, ainsi qu'un accès individualisé à chacune d'entre elles. Il est possible d'observer que le nombre de pratiques de carrière accessibles aux travailleurs a un effet bénéfique croissant sur les attitudes au travail, particulièrement sur la satisfaction au travail. Ainsi, plus le nombre de pratiques croît, plus la satisfaction augmente (Gosselin et collab., 2004). En ce sens, la disponibilité d'un nombre plus important d'activités soutenant l'évolution de la carrière permettra de mieux répondre à une diversité d'intérêts, tout le monde pouvant y trouver son compte. Cette incidence des pratiques de carrière sur les attitudes au travail (Kaya et Ceylan, 2014) va de pair avec le rôle catalyseur des activités de ressources



humaines sur le sentiment de succès professionnel, sentiment de succès professionnel qui est un gage de la rétention du personnel (Aburumman et collab., 2020). Afin d'atteindre de tels objectifs, une recentralisation du système de gestion des carrières devra être effectuée afin qu'il redevienne un pivot du système de gestion des ressources humaines.

C'est donc une conception élargie de la carrière (Guérin et Wils, 1996) qui devra être institutionnalisée et dont l'organisation sera le coordonnateur; conception qui devra être centrale dans l'articulation de l'offre d'activités en ressources humaines. Cette orientation du système de gestion des ressources humaines, que l'on peut considérer comme étant sensible à la planification des carrières (*career-oriented HR system*; Von Glinow, Driver, Brousseau et Prince, 1983), mettra au cœur de sa dynamique la promotion des trajectoires professionnelles des employés afin de soutenir un contrat psychologique partenarial (Parker et Inkson, 1999). Ainsi, les autres activités du système de gestion des ressources humaines devront être coordonnées, voire alignées, aussi bien sur les objectifs des travailleurs que de l'organisation. Ancré dans une perspective d'individualisation des trajectoires professionnelles, le design des activités de gestion des ressources humaines (p. ex., formation, dotation, rémunération, évaluation du rendement) devra globalement être mis au service de l'atteinte des objectifs de carrière. À cela devront s'annexer des activités accessoires visant des problématiques contemporaines touchant le mieux-être au travail, l'équilibre travail-famille, la gestion des conflits ou, encore, le sens du travail. Tout cela favorisera une personnalisation de la carrière (*career customization* [Bal, Van Kleef et Jansen, 2015]; *job crafting* [Hu et collab., 2021]; [Van Leeuwen et collab., 2021]) qui permettra au travailleur de percevoir une plus-value au partenariat (Hedge et Rineer, 2017) qui l'unit à l'employeur. Ainsi, le rôle premier de la fonction ressources humaines ne devra plus être de simplement gérer des ressources, mais devra devenir un levier de construction d'une relation d'emploi avec les partenaires d'affaires que sont les employés (Parker et Inkson, 1999).

## Conclusion

Plus de 100 ans nous séparent des premières réflexions sur le devenir professionnel individuel, alors que l'on s'intéresse déjà depuis plus de 50 ans à la meilleure façon d'effectuer le management des carrières dans une perspective organisationnelle. Une quantité importante de connaissances a été accumulée au fil du temps pour chacune de ces perspectives. Pourtant, nous peinons encore à les conjuguer. Bien que les préoccupations de l'individu et celles de l'organisation ne soient pas entièrement complémentaires, elles doivent néanmoins être réconciliées. Les aspirations de carrière des travailleurs doivent trouver réponse dans les dispositions mises en place par les organisations, et celles-ci ont besoin de l'impulsion professionnelle de leurs employés pour assurer leur pérennité. D'aucuns pourraient s'opposer à cette évidence.

Pourtant, nous devons admettre que tel n'est plus le cas. Bien que le modèle traditionnel et le modèle renouvelé de gestion des carrières eussent leur raison d'être à leurs époques respectives, ni l'un, ni l'autre ne saurait permettre de faire face à la réalité contemporaine. D'un point de vue individuel, l'ère du modèle renouvelé a démocratisé les choix, les progressions et les cheminements de carrière en libérant les travailleurs du carcan organisationnel. De l'autre, la pénurie de main-d'œuvre actuelle met à risque la pérennité de plusieurs organisations qui devront trouver les moyens de fidéliser à nouveau les travailleurs comme le préconisait l'idéologie du modèle traditionnel de gestion des carrières. Cependant, ni l'un, ni l'autre de ces modèles n'a de pertinence dans la situation actuelle et on doit reconnaître que leur temps est révolu.

Cependant, les contextes socioorganisationnels inédits avec lesquels doivent conjuguer les entreprises militent pour le retour d'une gestion organisationnelle plus systématisée des carrières; activité de gestion des ressources humaines qui permettra, comme par le passé, de relever les défis et les enjeux des environnements actuels. Cependant, à temps nouveau, nouveau modèle. L'esprit d'une troisième vague de la gestion organisationnelle des carrières devra s'actualiser par le déploiement d'un nouveau modèle qui se voudra multivoque, en réaction au modèle traditionnel qui était centré sur les préoccupations des organisations et du modèle renouvelé qui



était concentré sur les intérêts des travailleurs. Un repositionnement stratégique et structurel du rôle des organisations en matière de gestion des carrières est nécessaire. S'actualisant par l'instauration d'un contrat psychologique partenarial, ce modèle devra favoriser un éclectisme professionnel par une centralisation de la gestion des carrières dans le système de gestion des ressources humaines et par une offre élargie de pratiques de carrière. L'instauration d'un tel management des carrières nécessitera un dialogue constant entre les parties impliquées (les travailleurs, les organisations et les acteurs tiers du marché du travail) afin de faire du devenir professionnel une coconstruction concertée.

La gestion des carrières est un outil de réconciliation des besoins. La réalité professionnelle des travailleurs s'est démultipliée au cours des dernières années, alors que les contextes organisationnels présentent des défis importants en matière de gestion des ressources humaines. Dans ces circonstances, la gestion organisationnelle des carrières devra devenir le trait d'union permettant d'unir à nouveau les destinées des travailleurs et des organisations.

#### NOTE

- 1 Cet article reprend des éléments d'un texte de Dolan, Gosselin et Carrière (2007). Il s'agit cependant d'une révision et d'une extension importantes de ce texte qui propose une actualisation des perspectives de la carrière en repositionnant le sujet dans le contexte actuel. Les droits d'utilisation du texte original ont été entièrement cédés par l'éditeur au premier auteur du présent texte.

#### RÉFÉRENCES

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K. et Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turn-over intention. *Management Science Letters*, 10, 641-652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Adigüzel, O., Batur, Z.H., Erdoğan, A., Özkan, D.S. et Ekşili, N. (2014). Holland's theory of careers and vocational choice. *International Conference on Economic and Social Studies*, IBU Publications, 565-575.
- Amherdt, C.-H. (1999). *Le chaos de carrière dans les organisations: à la découverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent*. Éditions Nouvelles.
- Arthur, M., Inkson, K. et Pringle, J. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. Sage.
- Arthur, M.B. et Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
- Atkinson, C. (2002). Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*, 7(1), 14-23. <https://doi.org/10.1108/13620430210414838>
- Aubouin-Bonnaventure, J., Chevalier, S. et Fouquereau, E. (2020). Organizational practices of career management and thriving at work: A mediational role of psychological capital. *International Psychological Applications Conference and Trends*, Madère, Portugal, 123-127.
- Austin, K.L., Blustein, D.L., Ali, S.R. et Garriott, P.O. (2020). Career development impacts of COVID-19: Practice and policy recommendations. *Journal of Career Development*, 47(5), 487-494. <https://doi.org/10.1177/0894845320944486>
- Bagdadli, S. et Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29, 353-370. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.08.001>
- Bal, P.M., Van Kleef, M. et Jansen, P.G.W. (2015). The impact of career customization on work outcomes: Boundary conditions of manager support and employee ages. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 421-440. <https://doi.org/10.1002/job.1998>
- Barnett, B.R. et Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636. <https://doi.org/10.1108/13620430710834396>
- Baruch, Y. et Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355-372. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12107>

- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>
- Baruch, Y. et Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C)
- Baruch, Y. et Bozionelos, N. (2011). Career issues. Dans S. Zedeck (Ed.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Selecting and Developing Members of the Organization* (p. 67-113). American Psychological Association.
- Baruch, Y. et Rosenstein, E. (1994). Planning and managing careers in high-tech organizations. *Man and Work*, 5, 33-54.
- Bénard, M. et Gosselin, E. (2007). *La gestion organisationnelle de la carrière: états des lieux et perspectives d'avenir*. Conférence présentée à la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations.
- Benko, C. et Weisberg, A. (2007). Implementing a corporate career lattice: The mass career customization model. *Strategy & Leadership*, 35(5), 29-36.
- Bourgeois, R.-P. et Wils, T. (1986). *Career concept, personality and value of some canadian workers: An exploratory study*. Document de recherche, Université du Québec à Hull.
- Bourgeois, R.-P. (1989). *Réflexion sur les carrières des travailleurs dans la perspective d'une saine gestion des ressources humaines*. Chapitre tiré d'un ouvrage collectif publié par les professeurs du département d'administration de l'Université du Québec à Hull.
- Bourgeois, R.-P., Wils, T. et Plouffe, L. (1989). Types de carrières : lien avec la personnalité, les valeurs, les intérêts et la motivation au travail. Conférence prononcée à l'Association Canadienne des Sciences Administratives (ACSA), Montréal.
- Brown, M.T., Lum, J.L. et Voyle, K. (1997). Roe revisited: A call for the reappraisal of the theory of personality development and career choice. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 283-294. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1583>
- Burgess, N.J., Richmond, J. et Kiefer, T. (2020) Psychological contracting making obligations explicit to support a transformative change partnership. Dans G. Atinc (Ed.). *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management Annual Meeting 20/20.
- Caputo, A., Fregonese, C. et Langher, V. (2018). *Principles and practices for psychodynamic group career counseling: The PICS Program*. Cambridge Scholars Publishing.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298-306. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.005>
- Clarke, M. (2013). The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697475>
- Delobbe, N., (2005). Partie 1: le contrat psychologique. Dans N. Delobbe., O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir). *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (15-20). de Boeck.
- Delobbe, N. (2006). Comment gérer les carrières aujourd'hui? Dans C. Levy Leboyer, M. Huteau, C. Louche et J-P. Roland (Eds.) *RH, les apports de la psychologie du travail* (p. 151-174). Éditions d'Organisation.
- De Vos, A. et Cambré, B. (2017). Career management in high-performing organizations: A set-theoretic approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501-518. <https://doi.org/10.1002/hrm.21786>
- Dolan, S., Gosselin, E. et Carrière, J. (2007). La gestion individuelle et organisationnelle de la carrière. Dans S. L. Dolan, E. Gosselin, J. Carrière et G. Lamoureux, *Psychologie du travail et comportement organisationnel* (p. 337-370). Gaëtan Morin Éditeur, 337-370.
- Donald, W.E. (2020). *Viewpoint: COVID-19 and the future of careers*. Graduate Recruitment Bureau. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19306.13760>
- Driver, M. (1979). Career concepts and career management in organizations. Dans C.L. Cooper (Ed), *Behavioral problems in organizations* (p. 79-139). Prentice-Hall.
- Driver, M. (1983). Career concepts and individual differences, Conférence à l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC).



- Dupont, P. (2001). Impact des travaux de Super sur l'éducation à la carrière: recherches et pratiques au Québec. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1, 85-98. <https://doi.org/10.1023/A:1016972831270>
- 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.
- Edytha Japor, J. (2021). Organizational career growth: Literature review and future agenda. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 7(1), 12-24. <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.7.10002-1>
- El Bedoui Tlik, M. (2010). La rupture et la violation du contrat psychologique : distinction conceptuelle et conséquences sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de départ volontaire. *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail*, 5(1), 95-118. <https://doi.org/10.7202/039361ar>
- Falcoz, C. (2011). Pour en finir avec les carrières sans frontière? Prolonger et dépasser le courant des 'boundaryless career' pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières [communication], 22<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc.
- Gavin, M., Poorhosseinzadeh, M. et Arrowsmith, J. (2022). The transformation of work and employment relations: COVID-19 and beyond, *Labour and Industry*, 32(1), 1-9. <https://doi.org/10.1080/10301763.2022.2038353>
- Ginevra, M.C., Pallini, S., Vecchio, G.M., Nota, L. et Soresi, S. (2016). Future orientation and attitudes mediate career adaptability and decidedness. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 102-110. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.08.003>
- Glée, C. (2009). Un accompagnement de type partenarial pour des parcours professionnels durables. *Éducation Permanente*, 181, 65-76.
- Glée-Vermande, C. (2019). La gestion des compétences et des carrières. Dan F.B. Malo et J.D. Thwaites (Eds). *L'humain plus qu'une ressource au cœur de la gestion* (p.182-205). Presses de l'Université Laval.
- Goldberg, E. (2012). The changing tides of careers. *People & Strategy*, 35(4), 52-58.
- Gosselin, E., Tremblay, J.-F. et Bénéard, M. (2000). La nouvelle gestion organisationnelle des carrières: et si ce n'était qu'une fable? *Revue Effectif*, 3, 45-48.
- Gosselin, E., Bénéard, M., Paquet, R. et Tremblay, J.-F. (2004). *Influence des étapes de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail* [communication]. Consultation Nationale touchant le Développement de Carrière (CONAT), Ottawa, Canada.
- Gosselin, E., Paquet, R. et Marcoux, B. (2009). Influence des étapes de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail. *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail* (ReMEST), 4(2), 171-192. <https://doi.org/10.7202/037446ar>
- Guérin, G. et Wils, T. (1992). *La carrière : point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*. Document de recherche 92-01, École de relations industrielles, Université de Montréal. 24 pages.
- Guérin, G. et Wils, T. (1996). *La gestion des carrières: une typologie des pratiques*. Tiré-à-part 117, École de relations industrielles, Université de Montréal, 48-63.
- Guichard, J. (2005). Life-long self-construction. *Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, 111-124. <https://doi.org/10.1007/s10775-005-8789-y>
- Hall, D.T. et Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2)
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16. <http://www.jstor.org/stable/4165349>
- Hartmann, F.G., Heine, J.-H. et Ertl, B. (2021). Concepts and coefficients based on John L. Holland theory of vocational choice: Examining the R Package Holland. *Psych*, 3(4), 728-750. <https://doi.org/10.3390/psych3040047>
- Hedge, J.W. et Rineer, J.R. (2017). *Improving career development opportunities through rigorous career pathways research*. Occasional Paper. RTI Press Publication.

- Hernaes, T., Pavlovic, D. et Klindzic, M. (2019). Organizational career management practices: The role of the relationship between HRM and trade unions. *Employee Relations*, 41(1), 84-100. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0035>
- Hogan, R. (1983). A socioanalytic theory of personality. Dans M.M. Page (Ed). Nebraska Symposium on Motivation, *Personality: Current theory and research* (p. 55-89). University of Nebraska Press.
- Holland, J.L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51(4), 397-406. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.4.397>
- Holland, J.L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6(1), 35-45. <https://doi.org/10.1037/h0040767>
- Holland, J. (1973). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Prentice-Hall.
- Holland, J.L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.
- Hu, B., McCune Stein, A., Mao, Y. et Yan, A. (2021). The influence of human resource management systems on employee job crafting: An integrated content and process approach. *Human Resource Management Journal*. 32(1), 117-132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12392>
- Jones, L.K. (1994). Frank Parsons' contribution to career counseling. *Journal of Career Development*, 20, 287-294. <https://doi.org/10.1007/BF02106301>
- Kanter, R.M. (1989). *When Giants Learn to Dance*. Simon & Schuster.
- Kaya, C. et Ceylan, B. (2014). An empirical study on the role of career development programs in organisations and organizational commitment on job satisfaction of employees. *American Journal of Business and Management*, 3(3), 178-191. <https://doi.org/10.11634/216796061706551>
- Kosine, N.R. et Lewis, M.V. (2008). Growth and exploration: Career development theory and programs of study. *Career and Technical Education Research*, 33(3), 227-243.
- Le Corff, Y. et Gingras, M. (2011). L'Inventaire des préoccupations de carrière : une mesure de l'adaptabilité à la carrière. *Orientation Scolaire et Professionnelle*, 40(1), 1-13. <https://doi.org/10.4000/osp.3011>
- Lemire, L. (2005). Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail*, 1(1), 4-21.
- Li, C.S., Goering, D.D., Montanye, M.R. et Su, R. (2021). Understanding the career and job outcomes of contemporary career attitudes within the context of career environments: An integrative meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 1-24. <https://doi.org/10.1002/job.2510>
- Lyons, S.T., Schweitzer, L. et Ng, E.S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Lyons, S.T., Ng, E.S. et Schweitzer, L. (2012). Generational career shift: millennials and the changing nature of careers in Canada. Dans E.S. Ng, S.T. Lyons et L. Schweitzer (Eds). *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation* (p. 64-85). Edward Elgar.
- McDaniels, C. (1994). Frank Parsons: His heritage leads us into the 21st century. *Journal of Career Development*, 20, 327-332. <https://doi.org/10.1007/BF02106306>
- McElroy, J.C. et Weng, Q. (2015). The connections between careers and organizations in the new career era: Questions answered, question raised, *Journal of Career Development*, 43(1), 1-8. <https://doi.org/10.1177/0894845315604738>
- Mercure, D., Bourgeois, R.-P. et Wils, T. (1991). Analyse critique de la typologie des choix de carrière, *Relations industrielles*, 46(1), 120-140. <https://doi.org/10.7202/050647ar>
- Moore, C., Gunz, H et Hall, D.T. (2007). Tracing the historical roots of career theory in management and organizations studies. Dans H.P. Gunz et M. Peiperl (Eds). *Handbook of career studies* (p. 13-38). Sage.



- Mouratidou, M. (2019). *Reconstructing the kaleidoscope career model to complex contexts* [communication]. Eastern Academy of Management Conference, Wilmington, Delaware.
- Mullenbach-Servayre, A. (2009). Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 72, 2-12. <https://doi.org/10.3917/grhu.072.0002>
- Nauta, M.M. (2010). The development, evolution, and status of Holland's theory of vocational personalities: Reflections and future directions for counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 57(1), 11-22. <https://doi.org/10.1037/a0018213>
- Neault, R.A. (2000). Career management: The role of career counsellors in building strategic partnerships between individuals and their employers. *Canadian Journal of Counselling*, 34(3), 218-231.
- O'Brien, K.M. (2001). The legacy of Parsons: Career counselors and vocational psychologists as agents of social change. *Career Development Quarterly*, 50(1), 66-76. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2001.tb00891.x>
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. Avon Books.
- Paquet, R. et Gosselin, E. (2006). Quand les attitudes au travail sont tributaires de la progression de carrière: analyse dans le cadre de la modernisation de la gestion des ressources humaines. *Administration Publique du Canada*, 49(2), 125-142. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2006.tb01975.x>
- Parker, P. et Inkson, K. (1999). New forms of career: The challenge to human resource management. *Asia Pacific of Human Resource*, 37(1), 76-85. <https://doi.org/10.1177/103841119903700107>
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Houghton Mifflin.
- Patton, W. et McMahon, M. (2021). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice*. Brill Publishers.
- Peiperl, M.A. et Baruch, Y. (1997). Back to square zero: the post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90033-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90033-4)
- Pichault, F., Lorquet, N. et Oriane, J.-F. (2018). Vers la fin de la gestion des carrières? La GRH face au rôle croissant des intermédiaires du marché du travail. *Relations Industrielles*, 73(1), 11-38. <https://doi.org/10.7202/1044425ar>
- Potvin, L. (2019). *Les théories et approches du développement de carrière mobilisées par les conseillères et les conseillers d'orientation du Québec dans leur pratique* [mémoire de maîtrise]. Université de Sherbrooke.
- Prediger, D.J. (1982). Dimensions underlying Holland's hexagon: Missing link between interests and occupations? *Journal of Vocational Behavior*, 21(3), 259-287. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(82\)90036-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(82)90036-7)
- Riverin-Simard, D. (1996). *Travail et personnalité*. Presses de l'Université Laval.
- Robinson, S.L. et Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 526-546. <http://www.jstor.org/stable/3100447>
- Robinson S.L. et Rousseau D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Roe, A. (1956). *The psychology of occupation*. Wiley.
- Roe, A. (1984). Personality development and career choice. Dans D. Brown et L. Brooks (Éds). *Career choice and development* (p. 31-54). Jossey-Bass.
- Rudolph, C.W., Lavigne, K.N. et Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptability, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17-34. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002>
- Saif, N., Razaq, N., Rehman, S.U., Javed, A. et Ahmad, U. (2013). The role of workplace partnership strategies in employee management relations. *Information and Knowledge Management*, 3(6), 34-39.
- Saviskas, M.L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19. <https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x>

- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R. et van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>
- Savickas, M.L. (1984). Career maturity: The construct and its measurement. *Vocational Guidance Quarterly*, 32(4), 222-231. <https://doi.org/10.1002/j.2164-585X.1984.tb01585.x>
- Savickas, M.L. (2005). Theory and practice of career construction. Dans S.D. Brown et R.W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (p. 42-70). John Wiley & Sons inc.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H. (1985). *Career anchors: Discovering your real values*. University Associates.
- Silver, S.R. et Franz, T.M. (2021). *Meaningful partnership at work: How the workplace covenant ensures mutual accountability and success between leaders and teams*. Routledge.
- Sparrow, P.R. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 75-92. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00419.x>
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Dextras-Gauthier, J. (2021). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Chenelière Éducation.
- Storey, J.A. (2000). Fracture lines in the career environment. Dans A. Collin et R.A. Young (Eds). *The future of career* (p. 21-36). Cambridge University Press.
- Straub, C., Vinkenburg, C. J. et Van Kleef, M. (2020). Career customization: Putting an organizational practice to facilitate sustainable careers to the test. *Journal of Vocational Behavior*, 117, Article 103320. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103320>
- Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M. et Mainiero, L.A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302. <https://doi.org/10.1108/13620430910966442>
- Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of career: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>
- Sundby, D. et Derr, C.B. (2007). Michael Driver: a career life to remember. *Career Development International*, 12(4), 328-340.
- Super, D.E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8(5), 185-190. <https://doi.org/10.1037/h0056046>
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. Harper & Row.
- Super, D.E. (1984). Career and life development. Dans D. Brown et L. Brooks (Eds.) *Career choice and development* (p. 192-234). Jossey Bass.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. Dans D. Brown et L. Brooks (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (p. 197-261). Jossey-Bass.
- Super, D. E. (1992). Toward a comprehensive theory of career development. Dans D.H. Montross et C.J. Shinkman (Eds.), *Career development: Theory and practice* (p. 35-64). Charles C Thomas Publisher.
- Super, D. E., Savickas, M. L. et Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. Dans D. Brown et L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (p. 121-178). Jossey-Bass.
- Szabó-Bálint, B. (2019). Organizational career development versus employees' career needs in Hungary. *Strategic Management*, 24(4), 3-12. <https://doi.org/10.5937/StraMan1904003S>
- Templer, A.J. et Cawsey, T.F. (1999). Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International*, 4(2), 70-76. <https://doi.org/10.1108/13620439910254669>
- Tieku Gyansah, S. et Kiende Guantai, H. (2018). Career development in organizations: Placing the organization and the employee on the same pedestal to enhance maximum productivity. *European Journal of Business and Management*, 10(14), 40-45.



- Van der Heijden, B. De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M. et Fugate, M., (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344>
- Van der Sluis, L.E.C. et Poell, R. (2003). The impact on career development of learning opportunities and learning behavior at work. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 159-179. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1058>
- Van Leeuwen, E.H., Taris, T.W., Van den Heuvel, M., Knies, E., Van Rensen, E.L.J. et Lammers, J.-E.J. (2021). A career crafting training program: Results of an intervention study. *Frontiers in Psychology*, 12, 1- 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.664453>
- Von Glinow, M.A., Driver, M.J., Brousseau, K. et Prince, J.B. (1983). The design of a career oriented human resource system. *Academy of Management Review*, 8(1), 23-32. <http://www.jstor.org/stable/257164>
- Wesarat, P., Sharif, M.Y. et Majid, A.H.A. (2014). A review of organizational and individual career management: A dual perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 101-113. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5331>
- Wickramasinghe, V. et Jayaweera, M. (2011). Career management strategies among IT professionals in offshore outsourced IT firms in Sri Lanka. *Journal of Management Development*, 30(9), 914-926. <https://doi.org/10.1108/02621711111164376>
- Wils, T. et Guérin, G. (1990). La gestion du système de carrière. Dans R. Blouin (Éd.). *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec* (p. 823-851). Éditions Yvon Blais.
- Xu, H. (2020). Development and initial validation of the Constructivist Beliefs in the Career Decision-Making Scale. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 303-319. <https://doi.org/10.1177/1069072719845668>
- Zainudin, Z.N., Rong, L.W., Nor, A.M., Yusop, Y.M. et Othman, W.N.W. (2020). The relationship of Holland theory in career making: A systematic review of literature. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 882-892.
- Zaleska, K.J. et De Menezes, L.M. (2007). Human resources developmental practices and their association with employee attitudes: between traditional and new careers. *Human Relations*, 60(7), 987-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726707081155>
- Zheng, Y. et Kleiner, B.H. (2001). Developments concerning career development and transition. *Management Research News*, 24, 33-39.