Thèse délivrée par

L'Université de Lille

N° attribué par la bibliothèque

__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|

THÈSE

Pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

Guillaume NAU

Le 04/04/2025

Vers une gestion des ressources humaines contextualisée : Comprendre les temporalités, les expériences et les contextes dans l'accompagnement des trajectoires professionnelles

JURY

Directeur de thèse :
Christel BEAUCOURT, professeure à l'université de Lille (IAE)
Pierre LOUART, professeur émérite à l'université de Lille

Président du jury :
Lionel HONORE, professeur à l'université de Brest (IAE), rapporteur

Membres du jury :
Sébastien ARCAND, professeur à HEC Montréal
Annie CORNET, professeure à l'université de Liège
Anne LOUBES, professeure à l'université de Montpellier (IAE), rapporteur

REMERCIEMENT

Cette thèse n'aurait jamais vu le jour sans le soutien indéfectible de mes directeurs de recherche, Christel Beaucourt et Pierre Louart. Leur patience, leurs conseils avisés et leur bienveillance ont été des repères essentiels tout au long de ce travail. Leur accompagnement m'a permis de structurer ma réflexion, d'approfondir mes analyses et de mener cette recherche à son terme. Je leur exprime ma plus sincère reconnaissance.

Je tiens à remercier mes parents, qui m'ont toujours encouragé à suivre mes aspirations et dont le soutien, la confiance et la présence ont été des appuis fondamentaux durant ces années.

Ma gratitude va également à Frédéric Garcia, Laetitia Roux et Aurélien Houard, membres de mon Comité de Suivi Individuel, pour leur disponibilité et leurs retours précieux, qui ont contribué à guider mes réflexions et à structurer ce travail. Un immense merci à Sylvie et Neve, dont l'aide précieuse dans les démarches administratives m'a permis d'avancer sereinement. Leur efficacité et leur disponibilité ont été d'une aide inestimable.

À mes partenaires, qui ont partagé ces années avec moi, je souhaite exprimer ma reconnaissance pour leur patience et leur soutien constant. Votre présence a été précieuse dans les moments de doute comme dans les réussites. À mes amis, qui ont su être à mes côtés tout au long de ce parcours, merci pour votre écoute, vos encouragements et les moments de partage qui ont rythmé ces années.

Un remerciement particulier à mon équipe de hockey, qui m'a offert un équilibre indispensable durant cette période. Ce sport a été une source de régularité et de dynamisme, permettant de prendre du recul et de conserver une énergie constante. Merci pour ces moments de jeu et de camaraderie.

Enfin, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont participé à cette recherche. En partageant leurs parcours et leurs expériences, elles ont enrichi cette étude bien au-delà de son cadre académique. Leur confiance et leur générosité ont été essentielles à l'aboutissement de ce travail, et je les en remercie sincèrement.

1 Table des matières

REMERCIEMENT 3
1 Table des matières 5
INTRODUCTION : 13
CHAPITRE I : LA GRH FACE AUX DEFIS DES MUTATIONS CONTEMPORAINES 17
1 Les dynamiques sociales au cœur de l'évolution de la GRH 17
1.1 Digitalisation et automatisation 17
1.2 La gestion des talents et des carrières durables 20
1.3 Le bien-être au travail et la qualité de vie au travail (QVT) 22
1.4 La diversité et l'inclusion 24
1.5 L'adaptation aux changements démographiques 28
1.6 La responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) 29
1.7 Les nouvelles formes d'organisation et de travail 30
2 Construire notre champ d'analyse 32
2.1 La multi dimensionnalité des défis RH 32
2.2 Subjectivité et émotions dans la prise de décision 34
2.3 L'archipel français 35
2.4 La population cible 36
2.5 Méthodologie et problématique 40
2.6 Problématique de recherche 43
2.7 Contribution attendue 43
3 Résumé du chapitre I 45
CHAPITRE II : APPREHENDER LA CARRIÈRE 47
1 Travail, carrière et parcours professionnel 47
1.1 Travail 50
1.2 La carrière 51
1.3 Le parcours professionnel 55

1.4 Complémentarité entre carrière et parcours professionnel 56
1.5 La place du travail dans la société à travers le temps 61
1.6 Conclusion 65
2 L'évolution des paradigmes de recherche sur la carrière au fil du temps 66
2.1 Les fondations classiques : stabilité et adéquation 67
2.2 L'intégration de la temporalité : linéarité et cycles de vie 73
2.3 L'émergence de l'autonomie : apprentissage et adaptation 77
2.4 Le poids du contexte : mobilité et capital social 82
2.5 Une vision dynamique et longitudinale à travers la narration et de la soutenabilité 86
3 Apprendre de ces évolutions 93
4 Modèle d'analyse 98
4.1 Dimensions du Développement de Carrière : 100
4.2 Facteurs Contextuels : 100
4.3 Dynamisme et Flexibilité : 100
4.4 Agence Individuelle : 101
4.5 Intégration du Temps et des Étapes de Vie : 101
4.6 Notre modèle : Prismatic Career Framework (PCF) 101
5 Construire un outil prenant en compte ces évolutions de carrière 103
6 Conclusion 105
7 Résumé du chapitre 108
CHAPITRE III : TENSIONS ET INTERACTIONS DANS LA CONSTRUCTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS 111
1 Défis Spécifiques des Groupes Étudiés 111
1.1 Seniors 111
1.2 Hommes 113
1.3 Gays 116
2 Débats sur le collectif et l'individuel 118

2.1 Le collectif 118
2.2 L'individuel 120
2.3 Les interactions entre individuel et le collectif 122
3 Rationalité et subjectivité 124
3.1 Cadre légal : entre normes objective et interprétation 124
3.2 L'influence de la culture : normes sociales et comportements organisationnels 127
3.3 La subjectivité et le rôle des émotions dans la prise de décision 129
4 Talent et carrière 132
4.1 Identification et développement du talent 132
4.2 Carrière et reconnaissance 134
5 Diversité et inclusion 135
5.1 Politiques d'inclusion 135
5.2 Expériences individuelles 137
6 Identité personnelle et professionnelle 139
6.1 Formation de l'identité 139
6.2 Impact de la famille et de l'entourage 141
7 Transitions et temps 143
7.1 Transitions 143
7.2 Importance du temps 145
8 Conclusion 147
9 Résumé du chapitre 149
CHAPITRE III : METHODOLOGIE 151
1 Positionnement épistémologique 152
1.1 Paradigme de recherche choisi 152
1.2 Rôle du chercheur 153
2 Conception de la recherche 154
2.1 Objectifs de la recherche 154

2.2 Questions de recherche 156
2.3 Choix de l'approche qualitative 158
2.4 Intégration de la dimension temporelle et du parcours de vie 159
3 Méthodologie du calendrier de vie 162
3.1 Fondements théoriques de la méthode du calendrier de vie 162
3.2 Construction du calendrier de vie 164
3.3 Méthode d'administration 169
4 Collecte des données 172
4.1 Sélection des participants 172
4.2 Modalités des entretiens 174
4.3 Gestion des imprévus 176
5 Analyse des données 177
5.1 Transcription et préparation des données 177
5.2 Méthode d'analyse 177
5.3 Intégration de la dimension temporelle dans l'analyse 180
6 Rigueur et validité de la recherche 180
6.1 Fiabilité et validité 180
6.2 Limites méthodologiques 182
7 Considérations éthiques 184
7.1 Consentement éclairé 184
7.2 Confidentialité et anonymat 184
7.3 Respect et bien-être des participants 184
8 Conclusion 185
CHAPITRE V : RÉSULTATS 187
1 Introduction aux résultats 187
1.1 Objectifs de la Section 187
1.2 Méthodologie Rappelée 187

2 Valeurs personnelles et identité dans les choix de carrière 188
2.1 Orientation sexuelle, ethnicité et identité culturelle 188
2.2 Quête de sens et alignement des valeurs 189
3 Influence des relations personnelles et des réseaux sociaux 191
3.1 Impact des relations personnelles et stabilité familiale 191
3.2 Mentorat, réseautage et capital social 195
4 Défis professionnels et stratégies de résilience 198
4.1 Expériences de burn-out et isolement social 198
4.2 Conflits hiérarchiques et stratégies d'adaptabilité 200
5 Transitions professionnelles et évolution de carrière 201
5.1 Choix de transition pour diversification et évolution 201
5.2 Facteurs de motivation et raisons de quitter un poste 203
5.3 Indépendance professionnelle et recherche d'autonomie 206
5.4 Mouvements cycliques et doutes dans la trajectoire de carrière 207
5.5 L'espace de transition et le rôle de l'apec 209
5.6 L'Influence des causes externes sur les transitions 210
6 L'impact des expériences passées et de l'argent sur les décisions 211
6.1 Les apprentissages du passé comme levier pour l'évolution future 211
6.2 Déceptions et échecs 212
6.3 Les filets de sécurités financiers 214
7 Histoires de vie : une lecture contextualisée des parcours professionnels 215
7.1 Emile 216
7.2 Alexandre 218
7.3 Maxime 220
7.4 Samuel 221
CHAPITRE VI : DISCUSSION 225
1 Les trajectoires identitaires et culturelles 225

1.1 L'impact de l'homosexualité dans les trajectoires de carrière 226
1.2 La quête de sens comme phénomène contextuel 235
1.3 L'impact des relations proches 237
1.4 Capital social et réseau professionnel 239
2 Le burn-out comme levier de transition 242
2.1 Le processus du burn-out : déconnexion, crise, et prise de conscience 242
2.2 Résilience et développement post-traumatique après un burn-out 246
2.3 Le burn-out comme catalyseur de transition et de repositionnement identitaire 250
2.4 Le burn-out dans une perspective interdisciplinaire : croisement des regards .. 255
2.5 Les implications pour les organisations 258
2.6 Favoriser une culture organisationnelle axée sur la durabilité humaine 260
2.7 Le burn-out comme opportunité de transformation 261
3 La politique et la culture d'entreprise 262
3.1 Transformations organisationnelles : ruptures et dynamiques de changement .. 262
3.2 Le rôle des émotions dans les dynamiques organisationnelles 265
3.3 Le rôle des managers : acteurs clés des trajectoires individuelles 269
3.4 Les enjeux politiques et les dynamiques de pouvoir en entreprise 273
3.5 Gestion proactive des transformations : intégrer les dimensions humaines 278
3.6 Une culture d'entreprise au service des individus et de la performance 282
4 Les défis de la transition professionnelle : entre insuffisance structurelle et opportunités de renouveau 284
4.1 L'insuffisance des espaces transitionnels : diagnostic et perspectives 284
4.2 Le rôle de l'argent : contrainte, catalyseur et révélateur des dynamiques transitionnelles 292
4.3 Les outils traditionnels d'accompagnement des carrières : une nécessité de transformation face aux enjeux contemporains 294
5 Implications pratiques et théoriques 298

5.1 Implications pour les DRH : un rôle central mais partagé 298
5.2 Implications pour le coaching : une pratique clé, indépendante et intégrative .. 300
5.3 Implications pour les individus : responsabilités, stratégies, et adaptation dans un monde complexe 303
6 Limites de l'étude et perspectives de recherche 307
6.1 Limites de l'étude : entre richesse contextuelle et bornes méthodologiques 307
6.2 Perspectives de recherche : vers une exploration élargie et novatrice 308
CONCLUSION GENERALE 311
Table des illustrations 322
BIBLIOGRAPHIE : 323

INTRODUCTION :

Imaginez Julien, 45 ans, debout devant son ordinateur, chez lui, contemplant la ville qui s'éveille sous ses yeux. Depuis vingt ans, Julien a gravi les échelons, chaque contrat et chaque succès le rapprochant davantage de ce qu'il pensait être le sommet du succès professionnel. Pourtant, ce matin, comme tant d'autres, il se sent étrangement vide. La réflexion de Julien se porte sur les choix qui l'ont mené ici, les chemins non empruntés, les passions reléguées au second plan pour une carrière censée lui apporter satisfaction et reconnaissance. Il réalise que ce sommet tant désiré, cette réussite apparente, ne lui procure plus le bonheur et la satisfaction imaginée.

Ce constat pousse Julien à s'interroger : Que s'est-il passé ? A-t-il fait les mauvais choix ? A-t-il simplement évolué ? Ses envies ont-elles changé ? Est-ce l'âge ? Est-il trop tard pour reconsidérer ses choix ? A-t-il eu seulement le choix ? Peut-il encore changer de direction, réaligner ses objectifs professionnels avec ses passions personnelles sans pour autant tout perdre ?

L'histoire de Julien n'est pas isolée. Elle reflète les dilemmes, les transitions et les reconversions auxquels nous sommes confrontés dans un paysage professionnel en mutation. Comment nos choix de carrière, notre identité, nos réactions face à des changements parfois imposés et notre vie personnelle s'influencent-ils mutuellement ? Comment naviguer dans un monde en mouvement tout en restant fidèle à soi-même et en préservant ce qui nous ancre ?

Cette thèse se penche sur ces questions, explorant les récits de ceux qui, comme Julien, ont vécu et qui ont dû remettre en question, redéfinir et transformer leur parcours professionnel. En examinant en profondeur les choix de vie, de carrière, les transitions et reconversions, ainsi que la construction de l'identité au travail et l'intégration de la vie personnelle, nous tenterons de déchiffrer le puzzle complexe de la vie professionnelle moderne et de ses conséquences sur la gestion des ressources humaines dans les organisations.

Contexte général : des transformations économiques, sociales et organisationnelles

Les profondes transformations contemporaines redéfinissent le paysage des carrières et interrogent les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). La digitalisation, en bouleversant les compétences requises et les modes de travail, a introduit des ruptures majeures dans les trajectoires professionnelles. Les entreprises se doivent désormais d'intégrer des technologies qui transforment non seulement leurs processus, mais aussi les attentes des

collaborateurs, en quête d'agilité, d'autonomie et d'innovation (Schwab, 2016). Parallèlement, les aspirations professionnelles se diversifient : les générations actuelles, influencées par une recherche accrue de sens et d'équilibre, privilégient des trajectoires non linéaires, souvent marquées par des reconversions et des pauses (Savickas, 2013).

Ces changements s'inscrivent dans un contexte plus large, où des préoccupations comme la qualité de vie au travail (QVT), le bien-être psychologique et la diversité prennent une place centrale. La gestion des carrières ne peut plus se limiter à des critères purement économiques ou hiérarchiques ; elle doit intégrer des considérations liées à l'inclusion et à l'égalité des chances, tout en répondant aux enjeux de responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Greenhaus & Kossek, 2014 ; Baruch & Rousseau, 2019). Enfin, les changements démographiques, notamment le vieillissement de la population active et la diversité croissante des trajectoires de vie, remettent en question les modèles classiques d'évolution professionnelle, rendant essentielle une GRH adaptable et individualisée.

Dans ce paysage mouvant, la population active française se caractérise par une forte hétérogénéité, illustrée par la métaphore de l'archipel (Fourquet, 2019). Cette métaphore traduit un espace fragmenté, où coexistent des îlots de populations ayant des parcours, aspirations et contraintes propres. Dans ce contexte, le marché du travail devient un défi, tant pour les individus que pour les organisations, qui doivent composer avec des tensions multiples : entre standardisation et personnalisation, innovation et stabilité, inclusion et performance.

Le choix d'un îlot spécifique : les hommes de plus de 40 ans, hétérosexuels et homosexuels, dans des carrières en entreprise

Pour explorer ces enjeux dans leur complexité, cette recherche adopte une approche ciblée, s'intéressant à un îlot particulier de l'archipel : les hommes de plus de 40 ans engagés dans des carrières en entreprise, qu'ils soient homosexuels ou hétérosexuels. Ce choix repose sur plusieurs constats. D'une part, cette population se situe à un âge charnière, où les décisions de carrière sont souvent influencées par un bilan de mi-parcours, des aspirations à la reconversion ou des impératifs financiers et familiaux. D'autre part, les expériences des hommes homosexuels dans les organisations, bien qu'elles soient de plus en plus étudiées, restent souvent marginalisées dans les discussions sur la gestion des carrières et la diversité (Colgan & Rumens, 2015). Enfin, ces trajectoires offrent un prisme intéressant pour analyser les interactions entre identité personnelle, professionnelle et organisationnelle.

Problématique de recherche

La réflexion centrale de cette thèse peut être résumée par la problématique suivante :

Comment les évolutions contextuelles, les temporalités, ainsi que les expériences personnelles et professionnelles influencent-elles les décisions de carrière des individus ? De quelle manière ces dynamiques participent-elles à la construction de leur identité et questionnent les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans l'accompagnement des trajectoires professionnelles ?

Cette problématique vise à comprendre comment les individus naviguent leurs trajectoires professionnelles dans un contexte de mutations complexes, tout en explorant les liens entre les décisions de carrière, l'identité personnelle et les pratiques organisationnelles.

Une approche constructiviste centrée sur l'individu et le temps

Pour répondre à cette problématique, cette recherche adopte une approche constructiviste, qui postule que les trajectoires de vie et de carrière sont le fruit d'interactions constantes entre les expériences individuelles, les contraintes organisationnelles et le contexte sociétal (Berger & Luckmann, 1966 ; Savickas, 2013). Ce cadre met l'accent sur la singularité des récits de vie et sur la manière dont les individus construisent du sens autour de leurs choix et transitions.

La méthode du calendrier de vie, choisie comme outil principal, permet de cartographier les trajectoires dans une perspective temporelle, en capturant les interactions entre les événements personnels et professionnels. Elle s'inscrit en complémentarité avec la théorie de la construction de carrière de Savickas (2005), qui explore comment les individus utilisent leurs expériences passées pour guider leurs décisions futures. Cette combinaison méthodologique et théorique est particulièrement adaptée pour analyser les choix de carrière des hommes de plus de 40 ans, dont les trajectoires sont souvent marquées par des bifurcations, des réorientations et des ajustements identitaires.

Contributions attendues et structure de la thèse

Cette recherche aspire à apporter des contributions multiples. Sur le plan théorique, elle enrichit les débats sur les carrières durables en intégrant les dimensions identitaires et contextuelles. Sur le plan pratique, elle fournit aux DRH et aux entreprises des clés pour mieux comprendre et accompagner les trajectoires professionnelles, tout en sensibilisant les individus à l'importance de la réflexion sur leurs choix de carrière. Enfin, elle éclaire le rôle des tiers, qu'il

s’agisse de l’entourage ou d’organismes spécialisés dans les transitions professionnelles, dans la construction des trajectoires modernes.

La thèse est structurée de manière à offrir une compréhension approfondie et progressive des enjeux liés aux choix de carrière dans le contexte actuel. Elle s’articule autour de six parties qui permettent une exploration progressive de la problématique.

La première partie explore les mutations contemporaines des carrières, en identifiant les défis et transformations auxquels la gestion des ressources humaines (GRH) est confrontée. Elle établit le cadre général de notre champ d’analyse.

La deuxième partie se concentre sur les cadres théoriques et les concepts fondamentaux liés aux choix de carrière, à la construction identitaire et à l’influence des temporalités. Elle examine également les évolutions des théories sur la carrière dans une perspective élargie, permettant de développer un modèle d’analyse pour mieux appréhender la complexité des trajectoires individuelles.

La troisième partie met en valeur les les tensions inhérentes à chaque décision de carrière, notamment les compromis entre aspirations personnelles et contraintes professionnelles, ainsi que l’interaction entre les trajectoires individuelles et les dynamiques organisationnelles.

La quatrième partie développe la méthodologie adoptée, en détaillant particulièrement l’utilisation du calendrier de vie comme outil central.

Cette méthode permet de cartographier les trajectoires en prenant en compte les dimensions temporelles et contextuelles, tout en s’appuyant sur une approche constructiviste.

La cinquième partie présente les résultats empiriques, organisés en plusieurs catégories thématiques afin de refléter les enjeux identifiés. Ces résultats sont également illustrés par des récits de vie, offrant une perspective incarnée des dynamiques explorées et facilitant la compréhension des interactions entre expériences personnelles, transitions professionnelles et contextes organisationnels.

Enfin, la sixième partie discute ces résultats à la lumière des débats théoriques et des enjeux pratiques. Elle met en relation les conclusions empiriques avec les tensions identifiées précédemment et le modèle d’analyse développé, pour formuler des recommandations concrètes et opérationnelles.

CHAPITRE I : LA GRH FACE AUX DEFIS DES MUTATIONS CONTEMPORAINES

1 Les dynamiques sociales au cœur de l'évolution de la GRH

Il est essentiel de saisir l'ampleur des mutations sociétales, de mesurer leur impact et de discerner les défis qu'elles posent à la GRH moderne. Cette compréhension globale est non seulement pour les individus qui tracent leur chemin professionnel dans un environnement en constante évolution, mais aussi pour les entreprises qui cherchent à s'adapter et pour la société elle-même, qui se transforme au sein d'un contexte spécifique. C'est dans cet espace de transition, à l'intersection de l'individuel, du collectif, de l'organisationnel et de l'institutionnel, que se dessinent les contours des défis actuels de la GRH. Ces dimensions, incluant par exemple les cadres juridiques relatifs à la formation tout au long de la vie, ne constituent pas uniquement une toile de fond, mais interagissent directement avec les cheminements professionnels et personnels, influençant ainsi leurs dynamiques et formes possibles dans le monde contemporain.

1.1 Digitalisation et automatisation

L'un des premiers facteurs émergeant comme catalyseur de ce changement est la digitalisation et l'automatisation. Ces dynamiques marquent une rupture épistémologique dans l'histoire de la gestion des ressources humaines (GRH), mais elles influencent également les trajectoires de carrière, redéfinissant les paradigmes de flexibilité et de continuité. Loin de se limiter à une évolution technique, il s'agit d'un phénomène multidimensionnel qui façonne à la fois les formes de travail et les choix de carrière, contraignant les individus à adapter constamment leurs compétences pour répondre à un environnement en mutation.

L'origine de la digitalisation et de l'automatisation remonte à la troisième révolution industrielle, marquée par l'introduction de l'informatique et d'Internet dans les processus de production et de gestion (Schwab, 2016). Ce mouvement s'est accéléré avec l'émergence de l'intelligence artificielle, de l'analyse de données massives (big data) et de la robotique avancée, inaugurant la quatrième révolution industrielle (Schwab, 2016). Cette nouvelle phase redéfinit non seulement les compétences requises par les entreprises, mais impose également aux individus une réévaluation constante de leur parcours professionnel dans un monde où certaines tâches et métiers sont progressivement automatisés.

Dans ce contexte, les carrières deviennent de plus en plus flexibles et fragmentées. L'automatisation, en supprimant ou modifiant certaines tâches, pousse les individus à se former en continu, adoptant le concept de **"lifelong learning"** pour rester employables face à des exigences en constante évolution (Autor, 2015). Cela transforme profondément les choix de carrière, obligeant parfois à des réorientations majeures vers des domaines offrant davantage de résilience face aux transformations technologiques.

Les impacts de la digitalisation et de l'automation sur les individus, la société, et les entreprises sont profonds et variés. Ces technologies modifient la nature du travail, introduisant de nouvelles formes d'emploi telles que le télétravail, les freelances ou encore le travail à la tâche (gig economy), tout en exacerbant les questions d'équilibre (ou de déséquilibre) entre vie professionnelle et personnelle (Eurofound, 2020). Elles requièrent également l'acquisition de nouvelles compétences digitales, engendrant un risque d'obsolescence des compétences traditionnelles et une potentielle augmentation du chômage technologique pour ceux incapables de s'adapter (Autor, 2015).

Par ailleurs, ces technologies ne modifient pas uniquement la nature du travail, mais elles exacerbent également les inégalités d'accès aux ressources et à la formation, créant des disparités sociales croissantes (Zuboff, 2019, 2023). L'impact de la digitalisation et de l'automatisation sur les choix de carrière illustre ainsi un double enjeu : d'une part, l'urgence de l'adaptation individuelle, et d'autre part, la nécessité pour les entreprises et les institutions de soutenir cette transition par des politiques de formation adaptées et inclusives.

Parmi ces technologies, l'intelligence artificielle occupe une place prépondérante, notamment dans le domaine de la gestion et de la GRH. Cependant, les prédictions concernant les promesses de l'IA et de l'IT se révèlent souvent erronées, car elles reposent sur des données passées pour anticiper l'avenir, une approche qui peut s'avérer limitée et trompeuse. Gilles Moyse (2023), dans son ouvrage "Donnerons-nous notre langue au ChatGPT ?", souligne que l'IA est fréquemment utilisée pour des tâches qui ne lui sont pas adaptées, générant des attentes disproportionnées et des résultats décevants. L'IA se base principalement sur des systèmes d'apprentissage automatique (machine learning) qui gèrent l'évaluation des données et qui sont capables de comprendre les corrélations, mais pas les causalités (Pearl & Mackenzie, 2018).

Ce manque de compréhension des causalités[1] limite l'efficacité de l'IA dans la prise de décisions stratégiques et complexes en GRH.

D'un point de vue sociétal, la digitalisation et l'automation, y compris l'IA, soulèvent des interrogations éthiques et réglementaires importantes. Elles touchent à la protection des données personnelles, à la surveillance au travail, et aux inégalités d'accès aux technologies, exacerbant les clivages sociaux (Zuboff, 2019, 2023). Ces technologies remettent également en question les modèles économiques traditionnels et les structures de pouvoir au sein des marchés, favorisant l'émergence de nouvelles formes d'économie, comme l'économie de plateforme (Kenney & Zysman, 2016).

La digitalisation et l'automation offrent aux entreprises des opportunités significatives en termes de gains de productivité, d'innovation, et de développement de nouveaux produits et services. Cependant, elles nécessitent des adaptations structurelles, organisationnelles et stratégiques profondes. La transformation digitale implique une refonte des processus de travail, une réévaluation des profils de compétences nécessaires, ainsi qu'une redéfinition de la culture organisationnelle pour intégrer efficacement ces technologies (Vial, 2019). Parmi les outils phares de cette révolution, l'intelligence artificielle (IA) et les chatbots se distinguent, notamment dans les processus de recrutement.

L'usage de l'IA et des chatbots dans les pratiques RH, et particulièrement dans le recrutement, illustre à la fois les potentialités et les limites de ces technologies. Ces outils permettent d'automatiser des tâches répétitives, telles que la présélection des CV ou la gestion des premières interactions avec les candidats, libérant ainsi du temps pour les recruteurs humains et améliorant la rapidité du processus (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Toutefois, ils reposent sur des algorithmes souvent calibrés à partir de données existantes, lesquelles peuvent contenir des biais implicites. Par exemple, les normes implicites intégrées aux systèmes d'IA peuvent favoriser certains profils standardisés, au détriment de la diversité des candidats, en reproduisant des schémas discriminatoires déjà présents dans les données historiques (Binns, 2018).

Ces limitations posent des défis éthiques et organisationnels. Les entreprises doivent veiller à auditer et ajuster régulièrement leurs outils d'IA pour garantir une équité dans le traitement des candidatures. Par ailleurs, elles doivent promouvoir une culture organisationnelle qui valorise

[1] Il s'agit de l'état actuel du développent de l'IA (2024), certains chercheurs prédisant l'accès de l'IA à certaines formes de causalités

la diversité et qui soit capable de remettre en question les biais véhiculés par ces technologies. La gestion des talents dans un tel contexte exige donc un leadership éclairé et une GRH proactive, qui ne se contente pas d'intégrer des outils technologiques, mais qui s'assure également qu'ils soient alignés avec les valeurs de l'organisation et les attentes sociétales.

1.2 La gestion des talents et des carrières durables

Au-delà des transformations technologiques, ce sont également les relations entre les entreprises et leurs salariés ainsi que la conception des trajectoires professionnelles qui subissent des mutations profondes. La gestion des talents et l'orchestration de carrières durables apparaissent ainsi comme des priorités stratégiques majeures, reflétant un remodelage des stratégies organisationnelles, des aspirations individuelles et des dynamiques sociétales. Ces évolutions marquent une rupture avec les paradigmes traditionnels de la gestion des ressources humaines (GRH), exigeant une reconfiguration des méthodes permettant d'identifier, de développer et de retenir les compétences clés. Simultanément, elles interrogent la capacité des organisations à offrir des parcours professionnels enrichissants, alignés à la fois sur les objectifs organisationnels et les attentes des individus. Cependant, l'usage du qualificatif "durable" appliqué aux carrières mérite une attention particulière en raison de son ambiguïté. Le terme « durable » est couramment associé à des garanties écologiques ou sociales, inscrites dans des logiques de soutenabilité propres aux politiques publiques ou à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Lorsqu'il est appliqué aux carrières, il acquiert une signification différente, mettant davantage l'accent sur la responsabilité individuelle des travailleurs à préserver leur employabilité sur le long terme. Cette approche révèle une tension fondamentale entre une vision collective, où les entreprises et les institutions jouent un rôle actif dans le soutien à l'évolution des travailleurs, et une perspective individualisée, qui reporte sur ces derniers la charge de s'adapter à des environnements incertains et en perpétuelle transformation. Cette ambiguïté illustre une caractéristique plus générale des discours en gestion des ressources humaines, où certaines notions centrales, comme celle de compétence, oscillent entre leur qualification d'attribut individuel et leur conceptualisation comme ressource organisationnelle. De même, la notion de valeur peut renvoyer soit à des principes éthiques, soit à une logique d'évaluation financière, engendrant des interprétations multiples et parfois contradictoires.

Apparue dans les années 1990, la gestion des talents se focalisait initialement sur l'identification et le développement des employés à haut potentiel (Iles & al, 2010). Ce concept

s'est progressivement enrichi pour intégrer des stratégies globales et intégrées visant à attirer, retenir, engager et développer des talents dans un environnement de plus en plus complexe, mondialisé et technologiquement avancé (Tarique & Schuler, 2010). Cependant, bien que la littérature souligne les bénéfices potentiels de ces approches, leur efficacité est loin d'être garantie. Les entreprises se trouvent confrontées à des problématiques générationnelles : les jeunes professionnels, souvent caractérisés par leur mobilité et leur quête de sens, échappent aux approches traditionnelles de fidélisation, tandis que les travailleurs plus âgés, riches en expérience mais parfois perçus comme moins adaptables, peinent à trouver leur place dans des organisations orientées vers l'innovation.

En parallèle, le concept de carrières durables émerge pour répondre aux bouleversements technologiques, démographiques et économiques. Ces trajectoires se définissent par leur capacité à soutenir l'employabilité à long terme, favorisant l'adaptabilité, l'apprentissage continu, et l'équilibre entre aspirations personnelles et exigences organisationnelles (De Vos & Van der Heijden, 2015). Ce modèle contraste avec la linéarité et la prévisibilité des parcours professionnels traditionnels, en promouvant des approches plus flexibles et individualisées. Toutefois, ces carrières adaptatives ne sont pas exemptes de défis. Pour de nombreux individus, la nécessité de maintenir une employabilité durable s'accompagne d'une pression accrue pour acquérir constamment de nouvelles compétences, ce qui peut engendrer stress et insécurité professionnelle (Knights & McCabe, 2000).

Les entreprises, de leur côté, doivent concilier ces transformations avec des impératifs de court terme. La mise en œuvre de stratégies de gestion des talents et de carrières durables requiert des investissements conséquents en ressources humaines, financières et organisationnelles, avec des bénéfices souvent visibles sur le long terme seulement (Collings & al, 2019). Par ailleurs, ces initiatives sont confrontées à des contextes organisationnels, sectoriels et culturels variés, rendant impossible l'adoption de solutions universelles. Alors que certaines entreprises parviennent à développer des marques employeurs attractives et à renforcer leur compétitivité par des pratiques innovantes (Bersin, 2010), d'autres peinent à aligner ces stratégies avec leurs objectifs opérationnels, notamment dans des environnements économiques volatils.

Sur le plan sociétal, ces approches contribuent à promouvoir une main-d'œuvre plus qualifiée, flexible et adaptable, soutenant ainsi l'innovation et la compétitivité économique. Elles offrent également un potentiel pour améliorer les conditions de travail et promouvoir la diversité et l'inclusion, en reconnaissant une large gamme de compétences et de perspectives (Nishii &

Özbilgin, 2007). Cependant, leur mise en œuvre inégale risque d'exacerber les disparités existantes. Les travailleurs disposant d'un accès limité aux formations ou d'une moindre capacité d'adaptation risquent de se retrouver marginalisés, contribuant à une segmentation accrue du marché du travail (Castells, 2000).

Ces contradictions révèlent l'urgence d'explorer plus en détail les conditions spécifiques dans lesquelles ces pratiques peuvent réellement répondre aux défis contemporains. Bien que les stratégies de gestion des talents et de développement de carrières durables soient largement valorisées dans la littérature, leur application pratique reste sujette à débat, notamment en raison de la diversité des contextes organisationnels et des attentes générationnelles. La fidélisation des employés, en particulier, demeure un défi pressant, avec des entreprises qui peinent à retenir les jeunes professionnels tout en intégrant efficacement les travailleurs expérimentés. Ainsi, l'absence de solutions universelles renforce la pertinence d'une recherche ciblée, capable d'analyser les contextes spécifiques et d'offrir des perspectives nuancées sur ces enjeux complexes.

1.3 Le bien-être au travail et la qualité de vie au travail (QVT)

Dans le panorama contemporain de la gestion des ressources humaines (GRH), la qualité de vie au travail (QVT) et le bien-être des salariés se positionnent comme des enjeux majeurs, reflétant une évolution significative des attentes sociétales et organisationnelles. Cette préoccupation pour la QVT, ancrée dans un contexte de transformations économiques, technologiques et sociétales, marque un tournant dans les pratiques de GRH, visant à harmoniser performance organisationnelle et épanouissement personnel. L'engagement en faveur de la QVT et du bien-être au travail soulève à la fois des défis et des opportunités, modulant les relations de travail, les cultures organisationnelles, et les politiques publiques.

La notion de qualité de vie au travail prend racine dans les années 1970, en réponse à une prise de conscience croissante des impacts de l'environnement de travail sur la santé physique et psychologique des employés (Davis & Cherns, 1975). Originellement focalisée sur l'amélioration des conditions physiques de travail, la QVT s'est progressivement enrichie pour inclure des dimensions psychosociales telles que l'autonomie, la reconnaissance, l'équilibre travail-vie personnelle, et le sens au travail (Greenhaus & Allen, 2011).

Cependant, il est important de noter que les discussions autour du bien-être et de la QVT sont souvent abordées de manière négative, mettant en lumière les manques et les mauvaises pratiques au sein des organisations, surtout dans la recherche académique. Cette tendance peut

s'expliquer par la nature même de la recherche en gestion, qui privilégie l'analyse critique et la résolution de problèmes identifiés, souvent au détriment de l'exploration des pratiques positives et des solutions efficaces (Pfeffer & Sutton, 2006; Boxall & Macky, 2014). Il y a, par conséquent, une relative rareté de travaux centrés sur les interventions réussies et les initiatives positives, bien que quelques études notables existent. Par exemple, les recherches de Harter & al. (2002) mettent en évidence l'impact positif des programmes de bien-être sur la satisfaction professionnelle et la réduction du turnover. De même, Edmans (2012) démontre comment les entreprises investissant dans le bien-être des employés voient des améliorations significatives de leur performance financière.

Toutefois, ces études montrent l'efficacité des interventions sans détailler les pratiques spécifiques. Des travaux plus récents apportent des perspectives concrètes. Par exemple, les recherches de Nielsen et Miraglia (2017) synthétisent les interventions en matière de bien-être au travail, soulignant l'importance de programmes de soutien psychologique, de formation en gestion du stress et de flexibilisation des horaires de travail. Les études de Knight & al. (2017) montrent que l'amélioration de l'environnement de travail physique, comme l'optimisation de l'espace de bureau et l'accès à des zones de détente, peut considérablement augmenter le bien-être des employés.

De plus, les travaux de Robertson et Cooper (2010) proposent des interventions telles que la mise en place de systèmes de reconnaissance régulière, la promotion d'une culture organisationnelle inclusive, et le développement de programmes de mentorat pour soutenir le développement personnel et professionnel des employés. Ces approches sont soutenues par des recherches montrant qu'une combinaison de soutien organisationnel, de gestion participative et de reconnaissance régulière peut conduire à une amélioration significative du bien-être au travail (Grawitch & al, 2006).

Sur le plan individuel, une QVT élevée est associée à une meilleure santé mentale et physique, une plus grande satisfaction professionnelle et un engagement accru des employés (Schaufeli & Bakker, 2004). Ces facteurs contribuent non seulement à l'épanouissement personnel mais aussi à l'optimisation de la performance individuelle, réduisant le taux d'absentéisme et le turnover (Harter et al., 2002).

Au niveau organisationnel, la promotion de la QVT se révèle être un levier stratégique pour attirer et retenir les talents, renforcer la marque employeur[2] et stimuler l'innovation. Les entreprises qui investissent dans des programmes de bien-être et des initiatives favorisant une culture inclusive et participative observent souvent une amélioration de leur performance globale et de leur compétitivité sur le marché (Edmans, 2012).

Du point de vue sociétal, la valorisation de la QVT contribue à une dynamique positive en termes de santé publique, de cohésion sociale et d'égalité des chances. Les politiques publiques et les régulations qui soutiennent l'amélioration de la qualité de vie au travail ont le potentiel de réduire les coûts sociaux et économiques liés aux maladies professionnelles, au stress et à l'épuisement professionnel (Karasek & Theorell, 1990).

Toutefois, la mise en œuvre effective de la QVT et du bien-être au travail soulève des défis considérables. Pour les individus, la recherche d'un équilibre entre les exigences professionnelles et les besoins personnels peut se heurter à des contraintes organisationnelles et à une culture du travail parfois rigide. Les entreprises doivent naviguer entre la pression concurrentielle et l'investissement dans des politiques de bien-être, ce qui requiert une refonte des modèles de leadership et des pratiques managériales (Bakker & Demerouti, 2007).

De plus, les disparités d'accès aux programmes de QVT selon les secteurs d'activité, la taille des entreprises et les catégories socio-professionnelles posent la question de l'équité et de l'inclusion. Sur le plan sociétal, les enjeux liés à la QVT interpellent les acteurs publics et privés sur la nécessité de développer des cadres réglementaires et des initiatives globales favorisant un environnement de travail sain et équilibré pour tous.

Enfin, pour combler cette lacune dans la recherche, il pourrait être bénéfique de promouvoir des études plus expérimentales et longitudinales qui mettent en lumière non seulement les défis mais aussi les succès des initiatives de QVT, permettant ainsi une meilleure compréhension des pratiques efficaces et de leurs impacts à long terme.

1.4 La diversité et l'inclusion

Dans le paysage actuel de la gestion des ressources humaines (GRH), la diversité et l'inclusion émergent comme des enjeux fondamentaux, traduisant une prise de conscience accrue des valeurs éthiques, sociales et économiques inhérentes à une main-d'œuvre hétérogène. Cette

[2] La **marque employeur** désigne la stratégie visant à valoriser l'attractivité de l'organisation comme employeur, en combinant réputation, valeurs, culture d'entreprise et expérience employé, pour attirer et fidéliser les talents (Backhaus & Tikoo, 2004).

orientation vers la diversité et l'inclusion, qui embrasse les différences individuelles telles que l'âge, le handicap et l'orientation sexuelle, représente une évolution significative des pratiques de GRH, visant à construire des environnements de travail plus ouverts, équitables et innovants. Cependant, l'intégration effective de travailleurs seniors, de personnes en situation de handicap, ainsi que des personnes LGBT+ au sein des organisations soulève des défis complexes, reflétant les dynamiques de pouvoir, les préjugés inconscients et les barrières structurelles existantes.

La diversité et l'inclusion en entreprise trouvent leur source dans les mouvements sociaux des années 1960 et 1970, qui ont revendiqué l'égalité des droits et la reconnaissance des minorités. Ces revendications ont progressivement influencé les politiques publiques et les pratiques organisationnelles, menant à l'adoption de législations sur l'égalité de traitement et la non-discrimination au travail (Kochan et al., 2003). Au fil des décennies, la notion de diversité s'est enrichie, intégrant non seulement la race et le sexe, mais également l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle et l'identité de genre, reflétant ainsi une compréhension plus nuancée des multiples facettes de l'identité humaine.

Les recherches montrent que les entreprises qui adoptent des politiques actives de diversité et d'inclusion bénéficient d'une augmentation de la créativité, de l'innovation et de la performance globale, grâce à la richesse des perspectives et des expériences apportées par une main-d'œuvre diversifiée (Herring, 2009). De plus, une culture d'inclusion favorise l'engagement des employés, réduit le turnover et améliore la satisfaction au travail, en offrant un environnement où chacun peut se sentir valorisé et intégré, indépendamment de ses caractéristiques personnelles (Nishii, 2013). Cependant, les tensions autour de la diversité ne se limitent pas uniquement aux résistances individuelles, mais s’ancrent dans des dynamismes organisationnels plus larges. Honoré (2018) met en évidence que la gestion du fait religieux en entreprise est souvent perçue comme un enjeu sensible, suscitant des craintes liées au communautarisme, à une remise en cause des normes établies, ou à la fragmentation des collectifs de travail. Ces inquiétudes révèlent une dynamique plus large, où toute revendication identitaire, qu’elle soit religieuse ou liée à l’orientation sexuelle, interroge les cadres normatifs du travail et les valeurs implicites véhiculées par l’organisation.

Cependant, la mise en œuvre de la diversité et de l'inclusion présente des défis considérables. Les travailleurs seniors peuvent faire face à des stéréotypes liés à l'âge, concernant leur flexibilité ou leur familiarité avec les technologies modernes, impactant leur employabilité et

leur développement professionnel (Posthuma & Campion, 2009). Les personnes en situation de handicap rencontrent souvent des obstacles physiques et des préjugés qui limitent leur accès à l'emploi et leur participation pleine et entière au travail (Kayes, 2006). Quant aux personnes LGBT+, elles peuvent être confrontées à des environnements de travail hostiles ou à une absence de reconnaissance légale de leurs droits, ce qui affecte leur bien-être et leur performance (Badgett, 2011).

Dans cette perspective, Honoré (2023) met en avant que les entreprises adoptent souvent une approche pragmatique dans la gestion des diversités identitaires, cherchant à éviter les conflits tout en respectant les obligations légales et éthiques. Cette stratégie vise à préserver la stabilité organisationnelle en intégrant la diversité comme un impératif réglementaire plutôt que comme un véritable levier de transformation culturelle. Cette approche peut mener à des actions symboliques, où les entreprises mettent en avant des politiques inclusives tout en limitant leur portée afin d'éviter de générer des tensions internes. Ce phénomène est particulièrement visible dans la gestion du fait religieux, mais il peut aussi s'appliquer à la diversité sexuelle et de genre, où certaines entreprises se concentrent sur des actions de visibilité (ex. : campagnes de communication, célébration du Pride Month) sans toujours traduire cet engagement en mesures structurelles durables.

L'ouvrage de Brière et al. (2022), intitulé Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations, apporte des éléments détaillés sur la manière d'apprendre et de promouvoir les comportements inclusifs tant sur le plan personnel que collectif. Brière et ses collègues examinent les biais inconscients qui influencent les décisions organisationnelles et proposent des stratégies pour les surmonter à travers des formations, des politiques inclusives et des pratiques de leadership.

Sur le plan personnel, la formation à la reconnaissance et à la gestion des biais inconscients est essentielle. Cela inclut des sessions de formation continue où les employés apprennent à identifier leurs propres préjugés et à adopter des comportements plus inclusifs. Ces formations utilisent des outils tels que des simulations, des jeux de rôles et des études de cas pour permettre une meilleure compréhension des impacts des biais sur les décisions et les interactions quotidiennes. Sur le plan collectif, les organisations doivent mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent une culture d'inclusion. Cela comprend la création de comités de diversité et d'inclusion, l'établissement de politiques anti-discrimination claires, et la mise en œuvre de programmes de mentorat et de parrainage pour les groupes sous-représentés.

L'ouvrage souligne également l'importance de l'engagement des leaders dans la promotion de comportements inclusifs. Les leaders doivent être formés pour reconnaître et contrer les biais inconscients, et pour servir de modèles en matière de diversité et d'inclusion.

Cependant, ces efforts ne sont pas sans défis. Honoré (2021) montre que les entreprises cherchent avant tout à préserver la paix organisationnelle, quitte à privilégier certaines formes d'inclusion plus "acceptables" que d'autres. Ce processus de sélection des diversités "gérables" révèle une hiérarchisation implicite des formes de reconnaissance identitaire. Certaines revendications sont jugées légitimes et facilement intégrables aux cadres normatifs existants (ex. : l'égalité hommes-femmes), tandis que d'autres, perçues comme plus controversées ou en contradiction avec certaines sensibilités internes (ex. : droits LGBT+, demandes spécifiques liées à la religion), font l'objet de régulations plus restrictives.

Comme l'indique Arcand (2006), la gestion interculturelle ne peut se borner à des interventions isolées visant uniquement à sensibiliser les employés ou à promouvoir certaines valeurs. Pour être efficace, elle doit être pensée comme une pratique de gestion intégrée, prenant en compte les dynamiques organisationnelles dans leur ensemble et s'articulant avec d'autres dimensions structurelles telles que la gouvernance, les processus décisionnels et la culture d'entreprise.

Arcand et ses collègues (2019) ont également montré que la gestion de la diversité, particulièrement en contexte régional, ne suit pas les mêmes dynamiques que dans les grandes métropoles. Loin d'être un simple enjeu de représentation des minorités, elle implique des ajustements organisationnels profonds et une prise en compte des réalités locales. Une approche interculturelle efficace ne doit donc pas se limiter à la mise en place de politiques uniformes, mais doit s'adapter aux contextes spécifiques de chaque entreprise. Cette réflexion rejoint les travaux d'Arcand et Leduc (2020) sur les méta-organisations, qui montrent que l'identité collective et la cohésion organisationnelle se construisent sur la durée, à travers un travail d'intégration qui dépasse les actions ponctuelles de sensibilisation.

Ces questions de diversité et d'inclusion sont également profondément liées aux enjeux sociétaux et aux droits de l'Homme. Les débats sur l'inclusion des personnes LGBT+ ou des minorités ethnoculturelles dans certains environnements de travail reflètent souvent des tensions religieuses et culturelles plus larges, qui peuvent entraver la mise en œuvre de politiques inclusives. Mais plutôt que de voir ces tensions comme des obstacles, l'approche interculturelle d'Arcand invite à les considérer comme des opportunités de dialogue et d'apprentissage collectif. En effet, les conflits liés à la diversité ne sont pas nécessairement des

dysfonctionnements, mais peuvent être des leviers de transformation, à condition que les organisations sachent les gérer de manière ouverte et stratégique.

Ainsi, la promotion de la diversité et de l'inclusion dans les entreprises ne peut être efficace que si elle s'inscrit dans une démarche plus large de transformation organisationnelle. Il ne s'agit pas simplement d'ajouter des dispositifs ou des programmes d'inclusion, mais de revoir en profondeur la manière dont l'entreprise conçoit sa gouvernance, ses relations humaines et son rôle sociétal. Comme le souligne Arcand (2006), une approche interculturelle bien intégrée permet non seulement de réduire les tensions, mais aussi d'exploiter pleinement la diversité comme un moteur d'innovation et de cohésion organisationnelle.

1.5 L'adaptation aux changements démographiques

L'adaptation au changement démographique constitue un défi majeur pour la gestion des ressources humaines (GRH), dans un contexte mondial marqué par des dynamiques contrastées : le vieillissement de la population et la diminution de la main-d'œuvre active prédominent en Europe, en Amérique du Nord et dans certaines parties de l'Asie, tandis qu'une forte proportion de jeunes, notamment âgés de moins de 25 ans, est observée dans de nombreuses régions d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Asie du Sud. En France, ces changements, caractérisés par le vieillissement de la population, l'allongement de la durée de vie professionnelle et la diversification des parcours de vie, exigent une réévaluation des politiques et des pratiques de GRH. Cette transformation démographique interpelle les individus, les entreprises et la société dans son ensemble, révélant à la fois des opportunités et des contraintes.

Le changement démographique trouve son origine dans les progrès de la médecine, l'amélioration des conditions de vie et les mutations sociales des dernières décennies. Ces facteurs ont contribué à augmenter l'espérance de vie et à réduire les taux de natalité, conduisant à un vieillissement progressif de la population dans de nombreux pays, y compris en France (Vaupel, 2010). Cette évolution s'accompagne d'une diversification des trajectoires professionnelles, marquées par des entrées plus tardives dans la vie active, des carrières plurielles et des retraites repoussées.

Sur le plan positif, le vieillissement de la population active offre l'opportunité d'exploiter un réservoir d'expérience, de compétences et de savoir-faire souvent sous-estimé. Les travailleurs seniors peuvent apporter une valeur ajoutée considérable aux organisations, notamment en termes de mentorat, de transmission des connaissances et de stabilisation de la main-d'œuvre

(Bal & al., 2011). De plus, la diversité des âges en entreprise favorise la créativité et l'innovation en combinant différentes perspectives et expériences.

Néanmoins, cette évolution démographique pose d'importants défis aux individus, aux entreprises et à la société. Les individus sont confrontés à la nécessité d'adapter leurs compétences tout au long de leur carrière, dans un contexte où les technologies et les besoins du marché du travail évoluent rapidement. Pour les entreprises, la gestion d'une main-d'œuvre vieillissante requiert le développement de stratégies adaptées en matière de formation, de gestion des carrières et de maintien en emploi des seniors (Ilmarinen, 2001).

Du point de vue sociétal, le changement démographique soulève des questions relatives à la soutenabilité des systèmes de retraite, à l'équilibre entre populations active et non-active et aux politiques de santé publique adaptées aux besoins d'une population vieillissante (Lee & Mason, 2010). Ces enjeux appellent à une réflexion globale et à des actions coordonnées entre les acteurs publics et privés pour favoriser une intégration réussie des seniors dans le marché du travail et pour répondre efficacement aux défis du vieillissement de la population.

1.6 La responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE)

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'impose aujourd'hui comme un pilier essentiel dans la stratégie des organisations modernes, révélant une évolution significative dans la perception du rôle des entreprises au sein de la société. En intégrant la RSE dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), les entreprises ne se contentent pas de poursuivre la maximisation du profit, mais embrassent également des objectifs sociaux, environnementaux et éthiques. Ce tournant marque une reconnaissance croissante de l'impact des activités économiques sur les employés, les communautés et l'environnement, posant à la fois des opportunités et des défis pour les individus, la société et les organisations elles-mêmes.

L'origine de la RSE remonte aux années 1950, avec des discussions initiales centrées sur les obligations philanthropiques des entreprises. Toutefois, c'est au cours des dernières décennies que la RSE a gagné en importance, évoluant vers une approche plus intégrée qui englobe la durabilité environnementale, l'équité sociale et la gouvernance d'entreprise (Carroll., 1999). Cette évolution reflète une prise de conscience grandissante des externalités négatives de l'activité économique et de l'importance de contribuer positivement au bien-être social et à la protection de l'environnement.

L'adoption de pratiques de RSE peut avoir des impacts positifs considérables. Pour les entreprises, l'engagement en faveur de la RSE améliore la réputation de marque, renforce la fidélité des consommateurs et attire des talents soucieux de valeurs (Porter & Kramer, 2006). Les initiatives de RSE favorisent également un environnement de travail plus éthique et inclusif, contribuant au bien-être des employés et à une culture organisationnelle positive (Turker, 2009).

Sur le plan sociétal, la RSE peut conduire à des avancées significatives en termes de développement durable, de réduction de la pauvreté et de promotion de l'éducation et de la santé, en alignant les objectifs des entreprises avec les besoins des communautés locales (Kolk, 2016). Les actions RSE encouragent également la protection de l'environnement, en incitant les entreprises à adopter des pratiques plus durables et à réduire leur empreinte écologique.

Néanmoins, l'intégration de la RSE dans les stratégies d'entreprise n'est pas sans défis. Les coûts initiaux liés à la mise en œuvre de programmes de RSE peuvent être élevés, et les bénéfices, bien que substantiels à long terme, ne sont pas toujours immédiats. De plus, la mesure de l'impact réel des initiatives de RSE reste complexe, soulevant des questions quant à leur efficacité et leur authenticité (Crane & al 2008).

Pour les individus et la société, il existe un risque de "greenwashing", où les entreprises peuvent promouvoir des actions de RSE de manière superficielle, sans engager de changements significatifs. Cette pratique peut induire en erreur les consommateurs et les parties prenantes, minant la confiance dans les efforts de RSE des entreprises (Laufer, 2003).

1.7 Les nouvelles formes d'organisation et de travail

Face aux transformations profondes qui caractérisent le contexte contemporain, les formes d'organisation et les conceptions du travail évoluent pour répondre à des défis multiples, souvent imbriqués et parfois contradictoires. La montée du capitalisme de plateforme, les approches émergentes du travail en réseau, et les visions diversifiées du rapport au travail redéfinissent les dynamiques organisationnelles et les pratiques managériales. Ces mutations, bien qu'elles offrent de nouvelles opportunités, soulèvent des tensions complexes pour les entreprises, en particulier dans l'intégration de ces transformations dans les processus opérationnels et stratégiques de la gestion des ressources humaines (GRH).

Le capitalisme de plateforme, par exemple, modifie profondément les structures organisationnelles en privilégiant des modèles économiques basés sur la flexibilité et

l'externalisation, souvent au détriment de la stabilité des emplois traditionnels (Srnicek, 2016). Ces modèles favorisent une gestion décentralisée et algorithmique du travail, où les plateformes numériques coordonnent des activités sans nécessairement assumer les responsabilités juridiques ou sociales des employeurs classiques. Cette évolution transforme non seulement les relations contractuelles, mais aussi la perception même de ce qu'est un emploi, créant des zones d'incertitude juridique et des asymétries de pouvoir (Rosenblat & Stark, 2016).

Simultanément, une pluralité de visions du travail émerge, influencée par des facteurs générationnels, culturels et sociaux. Les aspirations des jeunes générations, souvent orientées vers un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, une quête de sens et une contribution sociétale, contrastent avec les attentes plus traditionnelles d'une carrière linéaire et sécurisée. Ces nouvelles attentes s'entrelacent avec des enjeux démographiques, notamment le vieillissement de la main-d'œuvre dans de nombreux pays, et l'urgence de mieux intégrer les travailleurs seniors dans des structures organisationnelles souvent orientées vers l'innovation et la jeunesse (Bal et al., 2011).

Ces changements, bien qu'enrichissants sur le plan conceptuel et stratégique, posent des défis considérables pour la GRH ordinaire, soumise à des contraintes opérationnelles, à des cadres juridiques rigides et à des impératifs économiques pressants. La gestion de ces dynamiques complexes implique souvent des tensions entre objectifs contradictoires : concilier flexibilité et sécurité, promouvoir la diversité tout en maintenant des performances mesurables, ou encore adopter des pratiques de responsabilité sociale tout en respectant des marges financières étroites. Ces défis se superposent, et parfois s'opposent, rendant difficile l'élaboration de solutions universelles.

Les organisations doivent également naviguer avec prudence dans les risques d'intégration superficielle de ces nouveaux paradigmes. Les critiques liées au "greenwashing"[3], au « pinkwashing »[4] ou à d'autres formes de stratégies purement symboliques révèlent les dangers d'un engagement superficiel qui ne s'accompagne pas d'une transformation culturelle profonde (Laufer, 2003). De plus, les cadres organisationnels traditionnels, souvent conçus pour des

[3] **Greenwashing** fait référence à des pratiques de communication visant à présenter une image trompeuse ou exagérée d'engagement environnemental, souvent pour masquer des impacts négatifs ou un manque de réelles actions en faveur de la durabilité (Delmas & Burbano, 2011).

[4] **Pinkwashing** désigne une stratégie utilisée par des organisations ou entreprises qui revendiquent leur soutien à la cause LGBTQIA+ dans le but de promouvoir leur image ou leurs produits, souvent sans engagement réel ou substantiel envers les droits ou intérêts de cette communauté (Puar, 2013).

environnements plus stables, résistent fréquemment à ces mutations, limitant l'impact des initiatives de changement (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Ces nouvelles formes d'organisation et de travail témoignent d'un besoin accru d'adaptabilité et d'innovation dans les pratiques managériales. Cependant, elles mettent également en lumière la complexité inhérente à l'intégration de ces transformations dans des contextes organisationnels diversifiés et contraints. La capacité des entreprises à relever ces défis dépendra largement de leur aptitude à repenser leurs structures, à articuler les tensions entre flexibilités et sécurités, et à transformer en profondeur leurs cultures pour intégrer ces nouvelles réalités. Cette transition représente une opportunité significative pour les organisations qui parviendront à adopter des pratiques inclusives, adaptatives et authentiques, tout en naviguant dans un environnement de plus en plus incertain et compétitif.

2 Construire notre champ d'analyse

2.1 La multi dimensionnalité des défis RH

Les récentes avancées en théorie des organisations, qui privilégient des approches plus dynamiques et processuelles, invitent à une réévaluation des concepts de carrière et de choix de vie. Super, avec son modèle de "life span, life space", a inauguré une approche dynamique visant à s'adapter aux différents rôles, phases de vie, et à intégrer la notion du temps (Super, 1980). Toutefois, malgré son intention d'universalité, l'évolution vers un individualisme plus prononcé et l'augmentation de la diversité dans nos sociétés révèlent certaines limites de ce modèle. En particulier, les défis rencontrés par les personnes racisées sont mis en lumière par les travaux de Hunt & Rhodes (2021) , qui proposent d'étendre l'approche "life-span, life-space" à travers le prisme de la Critical Race Theory et de l'intersectionnalité. Cette nécessité de repenser le modèle se fait également sentir pour les membres de la communauté LGBT, ainsi que dans le contexte spécifique du paysage français, caractérisé par sa diversité et ses inégalités.

Dans la gestion des ressources humaines (GRH) et les dynamiques de carrière, plusieurs acteurs clés interviennent et influencent les parcours professionnels. Les chercheurs, le droit du travail, les directeurs des ressources humaines (DRH), les individus eux-mêmes, et les officines (comme les cabinets de conseil en compétences et les organismes de formation) constituent autant d'acteurs qui participent à la régulation, l'accompagnement et la structuration des carrières. Chaque acteur apporte une vision particulière des enjeux liés aux carrières, influencée

par ses propres intérêts et contraintes. Cette pluralité de points de vue est nécessaire pour comprendre la complexité des dynamiques professionnelles modernes.

Les chercheurs, en tant que producteurs de savoirs, fournissent les cadres théoriques qui aident à analyser les transformations des carrières, à travers des modèles comme ceux des carrières sans frontières (Arthur & Rousseau, 1996) ou protéennes (Hall, 1996). Le droit du travail, quant à lui, régule les relations entre employeurs et employés, imposant des normes et des règles qui façonnent les trajectoires professionnelles (Amossé & Wolff, 2002). Les DRH, responsables de la gestion des talents et des carrières au sein des organisations, doivent naviguer entre les objectifs organisationnels et les attentes individuelles des salariés (Ulrich, 1997). Les individus eux-mêmes sont au cœur des décisions qui jalonnent leurs parcours, mais leurs choix sont influencés par des facteurs sociaux, économiques et organisationnels (Savickas, 2005).

Un acteur de plus en plus important dans ce paysage complexe est celui des officines, comme les cabinets de conseil en compétences et les organismes de formation. Dans un contexte où la méfiance à l'égard des institutions, qu'elles soient gouvernementales ou organisationnelles, s'intensifie (Zuboff, 2019), ces entités externes gagnent en importance. La défiance généralisée à l'égard des entreprises, souvent perçues comme poursuivant leurs propres intérêts au détriment des salariés, pousse de nombreux individus à se tourner vers des sources externes pour orienter et sécuriser leur carrière (Sennett, 1998). Ce manque de certitude quant à la bienveillance des entreprises vis-à-vis de leurs employés accentue le rôle des officines comme partenaires de confiance, capables d’offrir une perspective plus neutre et adaptée aux besoins spécifiques des travailleurs (Cappelli, 2001).

Toutefois, bien que cette multi-dimensionnalité soit significative pour une compréhension holistique des dynamiques de carrière, notre thèse se concentrera principalement sur l'expérience individuelle. Notre approche met l'accent sur la manière dont les individus eux-mêmes perçoivent et construisent leurs trajectoires professionnelles. En particulier, nous cherchons à comprendre comment ils prennent des décisions de carrière à partir de leur propre perspective, et dans quelle mesure ils sont conscients des influences extérieures exercées par les autres parties prenantes. Cela nous permettra d'explorer la place que les individus accordent à ces acteurs dans leurs propres récits et décisions, tout en reconnaissant les limites de notre analyse qui, dans cette thèse, ne pourra pas prendre en compte de manière exhaustive toutes les dynamiques à l'œuvre.

En se focalisant sur l'individu, cette recherche offrira aux DRH et autres acteurs une meilleure compréhension des réalités vécues par les salariés. Une approche plus fine des expériences individuelles permet aux gestionnaires de talents d'adapter leurs pratiques à la diversité des parcours professionnels. Selon Thunnissen (2016), une meilleure compréhension des perceptions et vécus individuels constitue un levier pour les organisations cherchant à renforcer l'engagement des employés et à favoriser une gestion plus humaine et personnalisée des carrières. Cette thèse ambitionne ainsi de fournir aux DRH, ainsi qu'aux autres parties prenantes, des outils conceptuels et pratiques pour appréhender les dynamiques individuelles et ajuster leurs stratégies de gestion des talents en conséquence.

2.2 Subjectivité et émotions dans la prise de décision

Les décisions, qu'elles soient individuelles ou collectives, ne peuvent être considérées comme le résultat de principes purement objectifs et rationnels. En effet, les acteurs, qu'ils soient chercheurs, DRH, ou encore travailleurs eux-mêmes, sont des individus. Or, qui dit individu, dit également subjectivité, émotions et perceptions personnelles. La prise de décision est ainsi inévitablement teintée par des expériences personnelles, des croyances, des préjugés et des émotions, qui influencent non seulement les trajectoires individuelles, mais également les interactions entre les différentes parties prenantes (Lerner & al, 2015). Dans ce cadre, l'individu ne peut être considéré comme une simple unité rationnelle répondant à des incitations ou des contraintes objectives ; il est, au contraire, au cœur d'une dynamique de construction identitaire qui influence et est influencée par ses décisions et son environnement professionnel.

Les émotions jouent un rôle déterminant dans les choix professionnels. Par exemple, des études montrent que l'incertitude ou la peur du changement peut ralentir la prise de décisions importantes, telles que la transition vers un nouvel emploi ou une reconversion (Kahneman, 2011). Inversement, des émotions positives comme la satisfaction ou la confiance renforcent l'engagement dans des choix de carrière ambitieux. Ce champ de recherche met en lumière la nécessité d'intégrer la subjectivité dans toute analyse des trajectoires professionnelles, en reconnaissant que les décisions sont souvent le fruit d'interactions complexes entre raisons objectives et sentiments personnels (Frijda, 1986). En ce sens, l'analyse des carrières ne peut se limiter à une vision purement économique ou organisationnelle ; elle doit intégrer une dimension psychologique et subjective.

Bertrand Badie, dans son œuvre **"Pour une approche subjective des relations internationales"**, a souligné l'importance de reconnaître la subjectivité des acteurs dans les

interactions entre les États et les institutions internationales (Badie, 1992). De la même manière, dans le contexte des relations entre les parties prenantes d'une carrière – entreprises, individus, et institutions – la subjectivité et les émotions sont centrales. Comme le démontre Badie, les relations internationales ne sont pas simplement le produit de règles institutionnelles ou d'intérêts nationaux objectifs, mais également de perceptions, de ressentiments et d'interactions humaines complexes. Il en va de même pour les relations entre les travailleurs et les autres parties prenantes qui influencent leur carrière : ce ne sont pas seulement des dynamiques objectives ou légales qui encadrent ces relations, mais aussi des jeux de subjectivité et d'émotions. Le parallèle avec l'approche subjective des relations internationales de Badie renforce l'idée que la compréhension des carrières professionnelles exige d'explorer non seulement les structures et les normes formelles, mais aussi les subjectivités qui les animent et les expériences émotionnelles qui façonnent les décisions (Badie, 1992).

Ainsi, en adoptant une perspective qui prend en compte les émotions et la subjectivité dans la prise de décision, cette thèse propose d'offrir une analyse plus nuancée et plus riche des carrières, où les choix individuels ne sont pas uniquement le fruit de contraintes objectives, mais également d'interactions subjectives et émotionnelles avec l'environnement et les parties prenantes.

2.3 L'archipel français

L'émergence de nouvelles formes de travail et les défis posés par les innovations technologiques ont contribué à redéfinir le paysage professionnel. Face à ces changements, il est impératif d'élargir notre analyse pour embrasser ces diverses spécificités.

Dans le paysage diversifié et complexe de la société contemporaine, la métaphore de "L'archipel français" proposée par Fourquet (2019) offre une résonance particulière pour aborder les dynamiques des choix de carrière et de vie. Cette métaphore illustre la société comme un ensemble d'îles – ou d'archipels – chacune représentant des individus ou des groupes sociologiques naviguant à travers des contextes et des réalités distincts. Cette fragmentation, tout en étant interconnectée, rend particulièrement complexe la recherche de consensus, tant au niveau politique que dans les entreprises, où ces dynamiques se traduisent par une forme de géopolitique interne entre catégories ou "îlots" de salariés. Dans ce cadre, les visions simplificatrices qui prétendent "savoir ce que veulent les Français", ou dans un contexte

organisationnel, "ce que veulent les employés", apparaissent inadaptées face à l'hétérogénéité des attentes et des besoins.

Cette compréhension des fragmentations sociales et organisationnelles sert de prélude à l'exploration des carrières individuelles, envisagées à travers le prisme des théories du "life span, life space" de Super (1980) et de la carrière narrative. Ces cadres théoriques mettent en lumière la construction de l'identité professionnelle à travers l'histoire personnelle de chacun, soulignant l'importance des contextes variés et des réalités vécues dans la formation des parcours professionnels.

À l'ère de l'individualisation accrue, la notion d'agency prend une place centrale dans les décisions de carrière et de vie, plaçant les individus au cœur de la gestion de leurs trajectoires professionnelles. Toutefois, cette individualisation ne signifie pas nécessairement un repli sur soi ou un individualisme exacerbé. Elle s'accompagne souvent d'un besoin d'appartenance communautaire et d'identification à des collectifs qui valorisent la singularité et l'inclusion. Loin de se limiter à une quête d'autonomie personnelle, cette dynamique reflète une tension entre la préservation de l'identité individuelle et l'intégration dans des environnements où la diversité et l'inclusion deviennent des valeurs fondamentales.

Dans ce contexte, l'agency s'inscrit dans un cadre plus large, marqué par des influences contextuelles telles que les dynamiques temporelles, les pressions économiques et l'impact des entreprises sur la gestion de carrière. La compréhension des choix de carrière nécessite donc une analyse nuancée qui articule l'autonomie individuelle avec les contraintes et les opportunités offertes par les contextes sociaux et organisationnels. C'est cette tension entre individualisation et appartenance collective qui structure, dans une large mesure, les trajectoires professionnelles contemporaines.

2.4 La population cible

Dans cette thèse, nous proposons d'étudier plusieurs « archipels » au sein de ce vaste paysage, afin de mieux saisir la diversité et la complexité des trajectoires professionnelles. Cette approche par archipels reflète l'idée que les carrières ne peuvent être appréhendées globalement, tant elles sont fragmentées et influencées par des contextes, des identités et des expériences variées. Loin d'une vision homogène, la métaphore de l'archipel souligne la nécessité d'explorer des groupes spécifiques pour comprendre les dynamiques multiples et parfois contrastées qui façonnent les choix de carrière et les transitions professionnelles.

Premièrement, l'étude se concentrera sur les individus de plus de 40 ans, que l'on pourra qualifier de seniors. Ce segment de la population active constitue un archipel particulièrement pertinent en raison de son expérience professionnelle significative, qui enrichit l'analyse par des récits de vie complexes et variés. Ces individus ont traversé des moments charnières de l'histoire économique et sociale, notamment l'avènement de la révolution numérique, ce qui positionne leurs trajectoires comme des témoins privilégiés des mutations profondes du monde du travail (Wang & Shultz, 2010). En outre, ils offrent une perspective unique sur les processus d'adaptation aux transitions professionnelles, dans un contexte marqué par l'émergence de carrières de plus en plus non linéaires et imprévisibles (Sullivan & Baruch, 2009).

Ainsi, l'exploration de cet archipel spécifique permettra non seulement d'enrichir la compréhension des choix de carrière, mais également de questionner les modèles théoriques qui, souvent, peinent à intégrer la diversité des expériences et des parcours dans leur analyse. Cette démarche éclaire l'importance d'une approche contextualisée, où chaque archipel révèle des dynamiques propres tout en participant à une compréhension plus large des mutations du travail contemporain.

En France, le défi que représente l'intégration des seniors sur le marché de l'emploi est d'autant plus pertinent. Les statistiques indiquent une augmentation du taux de chômage chez les individus âgés de 50 ans et plus, soulignant les difficultés rencontrées par cette tranche d'âge dans un paysage professionnel en rapide mutation (OECD, 2019). Cette réalité est exacerbée par des préjugés sur l'âge et une rapide évolution technologique qui mettent à l'épreuve l'employabilité des seniors (Posthuma & Campion, 2009). La situation en France illustre ainsi les défis plus larges auxquels sont confrontés les seniors dans le monde du travail, mettant en lumière la nécessité d'explorer les stratégies d'adaptation et les parcours professionnels de cette population.

L'analyse des carrières des seniors offre donc une opportunité de comprendre non seulement les dynamiques individuelles de gestion de carrière mais aussi de réfléchir aux implications plus larges pour les politiques d'emploi et les pratiques de GRH en France. Cette focalisation permet d'appréhender les multiples facettes de la transition professionnelle à un stade avancé de la carrière et d'explorer comment les individus négocient leur identité professionnelle face aux défis posés par le vieillissement, le changement technologique et les stéréotypes liés à l'âge (Ng & Feldman, 2012).

Ensuite, notre étude se penchera exclusivement sur les hommes, s'inscrivant ainsi dans une démarche d'analyse qui privilégie le prisme des études de genre et le dialogue avec les réflexions féministes sur le travail. Cette approche est pour disséquer les dynamiques de genre spécifiques qui façonnent les parcours professionnels et les choix de vie des hommes. Des travaux tels que ceux de Connell (2005) sur les masculinités et ceux de Acker (1990) sur le genre dans les organisations soulignent que les carrières masculines sont profondément influencées par des normes de genre et des attentes sociétales, impactant significativement leur vécu professionnel et leur manière de gérer les transitions de carrière. Ces influences peuvent se manifester à travers la pression de s'aligner sur des modèles de masculinité hégémonique au travail, affectant ainsi les stratégies d'adaptation et les constructions identitaires (Schwalbe & Wolkomir, 2001).

En se concentrant sur un seul genre, cette recherche ambitionne d'explorer en profondeur comment les hommes naviguent dans le paysage professionnel, marqué par une évolution des rôles de genre et une remise en question des stéréotypes traditionnels. Ce faisant, elle entend contribuer au débat sur l'égalité des genres en mettant en lumière les spécificités des expériences professionnelles masculines dans un contexte où les frontières du genre sont de plus en plus fluides et contestées (Butler, 1990). La compréhension de ces enjeux est d'autant plus pertinente dans le cadre actuel, où les changements sociétaux et les avancées en matière de droits et de reconnaissance des diverses identités de genre appellent à une réévaluation continue des notions de masculinité et de féminité dans le monde du travail (Ely & Meyerson, 2000).

L'incorporation des hommes hétérosexuels mais aussi gays dans notre échantillon est essentielle pour dévoiler les dynamiques complexes entre orientation sexuelle, choix de carrière, expériences professionnelles et construction identitaire. Comprendre ces interactions offre un éclairage précieux sur les parcours professionnels diversifiés au sein du groupe des hommes. Les recherches menées par Ragins & al (2007) montrent que l'orientation sexuelle peut influencer de manière significative l'expérience du travail et les trajectoires professionnelles, en mettant en évidence les défis spécifiques auxquels sont confrontés les hommes gays, tels que la discrimination, le besoin de soutien social et les questions de visibilité au travail.

Bien qu’il soit souvent supposé que les hommes gays, en raison de leur appartenance au genre masculin généralement perçu comme dominant, seraient moins exposés aux discriminations

liées au genre, cette vision s'avère simpliste et ne rend pas compte de la complexité des réalités vécues. Badgett (2011) souligne que, bien qu'appartenant au sexe masculin, les hommes gays peuvent rencontrer des obstacles professionnels et des discriminations spécifiques liées à leur orientation sexuelle, qui ne sont pas atténués par leur genre. Ces défis peuvent avoir un impact considérable sur leur bien-être, leur satisfaction professionnelle et leur progression de carrière. Si le genre masculin peut offrir une forme de protection contre certaines discriminations genrées, cette dynamique est souvent éclipsée par les préjugés et stéréotypes associés à l'orientation sexuelle. En effet, le fait d'être ouvertement gay ("out") peut exposer un individu à des formes spécifiques de discrimination ou de marginalisation, notamment dans des contextes professionnels ou sociaux où l'hétérosexualité reste la norme implicite.

De plus, la perception et l'impact de ces discriminations varient en fonction de nombreux facteurs, tels que le milieu professionnel, le secteur d'activité ou encore l'intersectionnalité avec d'autres caractéristiques comme l'ethnicité, l'âge ou le statut socio-économique. Par ailleurs, les hommes gays non "out" peuvent, dans certains cas, éviter des formes directes de discrimination en dissimulant leur orientation sexuelle, mais cela peut engendrer d'autres tensions, notamment en termes de santé mentale ou de satisfaction au travail. Ces nuances illustrent que le genre seul ne suffit pas à protéger contre les discriminations, et que l'orientation sexuelle peut jouer un rôle prédominant dans les expériences de marginalisation ou d'exclusion, souvent dans des formes subtiles et insidieuses.

L'étude des hommes gays permet donc de révéler des perspectives uniques sur la manière dont l'orientation sexuelle s'entrecroise avec les normes de genre au travail, et comment cela influence les choix de carrière, les stratégies d'adaptation et la construction de l'identité professionnelle. L'inclusion de cette population spécifique enrichit l'analyse en offrant une compréhension plus nuancée de l'impact de l'orientation sexuelle sur les parcours professionnels, contribuant ainsi à une appréciation plus complète des facteurs sociodémographiques dans le monde du travail (Colgan & McKearney, 2012).

Enfin, cette recherche exclut volontairement les carrières définies par des parcours professionnels linéaires et fortement structurés, tels que ceux des médecins, avocats ou autres professions libérales. Cette décision est motivée par le désir d'explorer des parcours professionnels susceptibles de présenter une plus grande fluidité et variabilité, permettant ainsi une analyse plus riche des transitions, reconversions et dynamiques identitaires dans un contexte professionnel diversifié.

2.5 Méthodologie et problématique

Les recherches sur les carrières ont évolué pour mieux appréhender la complexité croissante du monde du travail contemporain, marqué par des dynamiques globales, technologiques et sociales. Les modèles traditionnels, qui se concentraient principalement sur des trajectoires linéaires et des choix rationnels, ont laissé place à des cadres théoriques plus flexibles et multidimensionnels. Cette thèse s'inscrit pleinement dans cette évolution en mobilisant des approches modernes telles que la théorie de la carrière sans frontières (Arthur & Rousseau, 1996) et l'approche narrative (Savickas, 2005).

La théorie de la carrière sans frontières met en avant la mobilité, l'autonomie et la capacité des travailleurs à naviguer dans un environnement globalisé et incertain. Elle remet en question les notions classiques de stabilité et de fidélité à une organisation, en soulignant la manière dont les individus construisent leur parcours professionnel à travers des opportunités transversales, souvent en dehors des structures organisationnelles traditionnelles. Cette perspective est particulièrement utile pour analyser les choix de carrière dans des contextes marqués par la flexibilité accrue, les changements fréquents de secteur ou d'employeur, et l'importance de compétences transférables.

L'approche narrative, quant à elle, s'intéresse au rôle des récits personnels dans la construction et la compréhension des trajectoires professionnelles. Selon Savickas (2005), les récits permettent aux individus de donner du sens à leurs expériences, d'intégrer des transitions parfois imprévues, et de construire une identité professionnelle cohérente. Cette perspective reconnaît la subjectivité comme un élément central, en valorisant la manière dont les acteurs perçoivent et interprètent leur propre parcours. Elle invite ainsi à dépasser l'analyse des choix de carrière comme de simples réponses à des contraintes objectives, en considérant les dimensions émotionnelles et identitaires.

Les décisions de carrière ne peuvent être comprises uniquement à travers des facteurs objectifs comme les opportunités économiques ou les exigences organisationnelles. La subjectivité, les émotions et les perceptions jouent un rôle fondamental dans les processus décisionnels. Comme le souligne Frijda (1986), les émotions influencent non seulement les comportements, mais aussi les évaluations des situations, rendant les trajectoires professionnelles profondément multidimensionnelles. L'incertitude face à un changement, la satisfaction liée à une réussite ou encore la peur d'un échec sont autant de facteurs qui façonnent les décisions et les transitions professionnelles.

Cette reconnaissance de la subjectivité est particulièrement importante pour étudier des populations spécifiques, comme les hommes de plus de 40 ans ou les hommes LGBT. Ces groupes sont confrontés à des défis uniques, tels que la remise en question des compétences acquises face à l'évolution technologique ou les discriminations implicites dans les milieux professionnels. Les expériences émotionnelles de ces individus – qu'il s'agisse de résilience, de frustration ou de reconnaissance – sont au cœur de la compréhension de leurs trajectoires.

Pour capturer cette richesse et cette complexité, la méthode du calendrier de vie constitue un outil précieux. Inspirée des travaux de Levinson & al. (1978) sur les "saisons de la vie", et perfectionnée par Giele & Elder (1998), cette méthode qualitative permet de cartographier les événements marquants de la vie des participants en tenant compte des dimensions professionnelles, personnelles et émotionnelles. Le calendrier de vie repose sur une approche longitudinale qui donne une vision globale des transitions et des points de rupture dans les parcours.

Les entretiens basés sur cette méthode offrent une opportunité unique de recueillir des récits détaillés, où les moments clés sont mis en relation avec les choix professionnels et les influences externes. Par exemple, pour les hommes de plus de 40 ans, ces calendriers peuvent révéler comment les transitions de carrière s'inscrivent dans des périodes de reconfiguration identitaire, souvent liées à des contextes économiques ou familiaux changeants. Pour les hommes LGBT, cette approche peut également éclairer comment des événements personnels, tels que le coming-out, ou des expériences professionnelles, comme la discrimination ou l'acceptation, influencent les trajectoires.

Le modèle de l'arc-en-ciel de Super (1980), actualisé pour intégrer les rôles évolutifs tout au long de la vie, complète cette analyse en conceptualisant la carrière comme une série de rôles professionnels et personnels interconnectés. Super propose que chaque individu traverse des stades de vie où les rôles se chevauchent, interagissent et influencent les décisions prises. Ce modèle est particulièrement pertinent dans le contexte des trajectoires de carrière non linéaires, car il reconnaît que les identités professionnelles sont influencées par des facteurs aussi variés que les exigences organisationnelles, les responsabilités familiales, ou les aspirations personnelles.

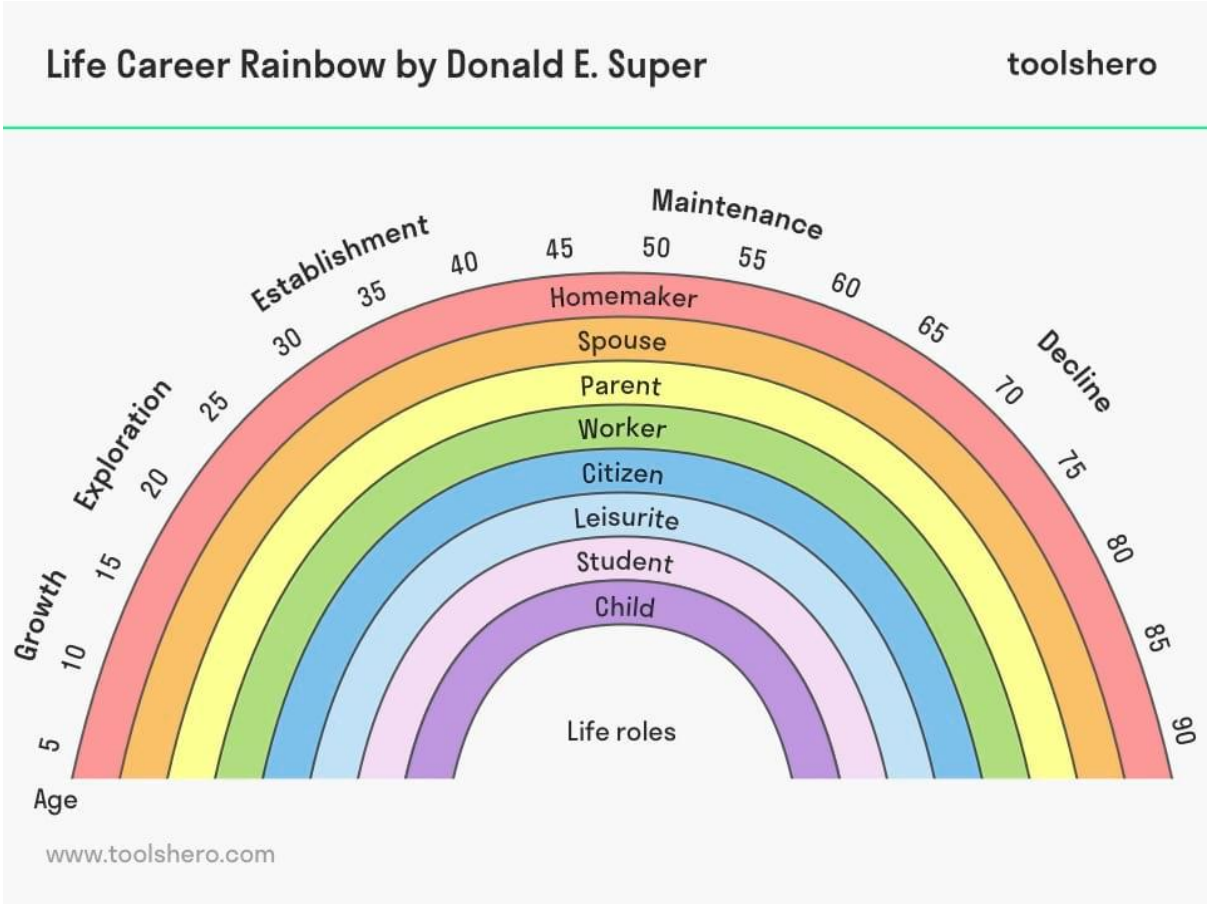

Figure 1 : Schéma du modèle arc-en-ciel de la carrière de Super (1980)

En adoptant cette approche, la recherche ne se limite pas à l'analyse des décisions rationnelles, mais explore également les interactions complexes entre les rôles professionnels, les influences contextuelles (comme le droit du travail ou les politiques RH) et les expériences émotionnelles. Cela permet de mieux comprendre comment les trajectoires professionnelles se construisent à l'intersection de ces dimensions et révèle la manière dont les individus intègrent les contraintes externes et leurs propres aspirations dans leurs choix de vie.

En croisant les cadres de la carrière sans frontières, de l'approche narrative, du calendrier de vie et du modèle de Super, cette thèse vise à produire une analyse multidimensionnelle des choix de carrière. Cette approche intégrée permet de capturer non seulement les dynamiques objectives, comme les changements structurels dans les organisations, mais aussi les aspects subjectifs, émotionnels et identitaires. Elle met également en lumière les interactions complexes entre les contextes organisationnels, les cadres sociaux et les trajectoires individuelles, offrant une perspective enrichie sur les défis des carrières dans le monde du travail contemporain.

2.6 Problématique de recherche

En déployant cette méthodologie, cette thèse ambitionne d'explorer en profondeur comment les individus, notamment les hommes de plus de 40 ans et les hommes LGBT, façonnent leur parcours professionnel et personnel dans un environnement en constante évolution. L'accent sera mis sur la manière dont ces individus prennent des décisions professionnelles, et dans quelle mesure ils sont conscients de l'influence des autres parties prenantes, qu'elles soient institutionnelles ou individuelles. En effet, la subjectivité, tout comme les dynamiques émotionnelles, joue un rôle essentiel dans la construction des choix de vie, que ce soit au travers de la gestion des identités ou des transitions professionnelles.

Cette recherche vise à répondre à la problématique suivante :

Comment les évolutions contextuelles, les temporalités, ainsi que les expériences personnelles et professionnelles influencent-elles les décisions de carrière des individus ? De quelle manière ces dynamiques participent-elles à la construction de leur identité et questionnent les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans l'accompagnement des trajectoires professionnelles ?

2.7 Contribution attendue

A partir de cette problématique, notre thèse aspire à offrir une perspective enrichie sur les carrières contemporaines, en articulant les dimensions objectives et subjectives qui façonnent les trajectoires professionnelles. Elle vise également à fournir des outils pratiques aux DRH et aux autres parties prenantes, afin de mieux appréhender la réalité vécue par les salariés, en intégrant notamment les aspects émotionnels et subjectifs dans la gestion des talents (Thunnissen, 2016). À travers cette approche, cette recherche ambitionne de contribuer à une

compréhension approfondie des parcours professionnels des hommes de plus de 40 ans et des hommes LGBT, mettant en lumière les spécificités de leurs expériences et les dynamiques identitaires qui les sous-tendent.

3 Résumé du chapitre I

Ce chapitre a mis en lumière les multiples défis auxquels la gestion des ressources humaines (GRH) est confrontée dans un monde en constante mutation. Il a exploré les dynamiques sociales, économiques, technologiques et démographiques qui redéfinissent les carrières et interrogent les pratiques organisationnelles, tout en soulignant l'importance d'une analyse nuancée et contextualisée.

Dans un premier temps, nous avons examiné comment la digitalisation et l'automatisation transforment la nature même du travail et des carrières. Ces évolutions redéfinissent les compétences nécessaires, accélèrent les besoins de formation continue et accentuent les enjeux liés à l'inégalité persistante d'accès aux ressources. En parallèle, l'émergence de l'intelligence artificielle (IA) et des technologies avancées soulève des questions éthiques, stratégiques et organisationnelles, plaçant ainsi la GRH au centre des stratégies de transformation numérique et des débats sociétaux.

Ensuite, nous avons abordé les enjeux liés à la gestion des talents et aux carrières durables, concepts désormais fondamentaux dans la GRH. Ces approches permettent d'examiner comment les organisations tentent de fidéliser les talents et d'offrir des trajectoires professionnelles adaptées aux attentes des individus et aux contraintes économiques. Cependant, ces stratégies sont limitées par la pluralité des contextes et des attentes générationnelles, renforçant l'urgence de solutions plus flexibles, personnalisées et inclusives.

Le chapitre a également mis en avant l'importance du bien-être au travail et de la qualité de vie au travail (QVT), illustrant comment ces dimensions deviennent des leviers stratégiques pour attirer, retenir et motiver les talents. Nous avons souligné les tensions entre la quête d'un équilibre entre performance organisationnelle et épanouissement personnel, et les défis pratiques liés à l'implémentation de ces initiatives.

De même, la question de la diversité et de l'inclusion s'est révélée centrale. Ce chapitre a mis en évidence la manière dont les normes et les préjugés influencent l'intégration des groupes minoritaires, comme les seniors, les personnes LGBT+ ou en situation de handicap. Ces enjeux sont exacerbés par des tensions entre valeurs éthiques et réalités organisationnelles, renforçant la nécessité **d'initiatives concrètes et ambitieuses pour une GRH véritablement proactive et inclusive**.

Enfin, l'adaptation aux changements démographiques et l'intégration de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) ont été examinées, soulignant comment ces mutations façonnent les politiques publiques et les stratégies organisationnelles. La complexité de ces défis exige une approche holistique, combinant perspectives individuelles, organisationnelles et sociétales.

Face à cette diversité de défis, ce chapitre a conduit à la formulation d'un cadre d'analyse structuré pour cette thèse. Nous avons fait le choix de privilégier une approche par archipels, inspirée de la métaphore de Fourquet (2019), qui permet de déconstruire l'idée d'une homogénéité des carrières et d'explorer les dynamiques spécifiques à des groupes cibles. Ce cadre met en évidence les tensions entre individualisation et appartenance collective, ainsi que l'importance des contextes variés dans la compréhension des parcours professionnels. Pour répondre à ces mutations, cette recherche adopte une démarche centrée sur les **expériences et contextes individuels**. En mobilisant la **méthodologie du calendrier de vie**, cette étude place au cœur de son analyse les expériences personnelles et professionnelles des individus, en tenant compte des transitions marquantes et des temporalités qui structurent leurs parcours. Cette approche qualitative permet de saisir les trajectoires dans leur globalité, en croisant les dynamiques objectives et subjectives pour comprendre comment les individus donnent du sens à leurs choix de carrière.

En adoptant ce cadre d'analyse, cette thèse répond à la problématique suivante : **De quelle manière les changements contextuels, les temporalités, et les expériences personnelles et professionnelles influencent-ils les décisions de carrière des individus, participent-ils à leur construction identitaire, et interrogent-ils les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans l'accompagnement de ces trajectoires ?** En s'appuyant sur les récits individuels, elle ambitionne de contribuer à une compréhension approfondie des carrières contemporaines tout en éclairant les pratiques de GRH adaptées à un monde du travail en perpétuelle mutation.

CHAPITRE II : APPREHENDER LA CARRIÈRE

L'évolution du concept de carrière au fil du temps témoigne d'une transformation profonde dans la manière dont les individus, les organisations et la société appréhendent les parcours professionnels. Ce concept, initialement perçu comme un cheminement linéaire, prédéfini et souvent dicté par des structures hiérarchiques rigides, a progressivement intégré la reconnaissance d'un monde du travail marqué par l'incertitude, la flexibilité et l'auto-direction. L'évolution des théories de la carrière a accompagné ces changements, passant de modèles centrés sur les traits individuels et les correspondances avec des postes spécifiques, à des visions plus fluides et dynamiques qui prennent en compte la diversité des expériences, des choix et des contextes.

La notion de carrière s'est enrichie à travers l'apport de multiples disciplines et approches théoriques, qui mettent désormais l'accent non seulement sur l'adaptation des individus aux exigences du marché, mais aussi sur l'intégration de leurs récits personnels, leurs valeurs et leurs environnements sociaux et culturels.

À travers une analyse historique et critique de ces évolutions, ce chapitre ambitionne de montrer en quoi ces théories permettent de mieux saisir la complexité des carrières contemporaines. En clarifiant ces concepts, il devient possible d'intégrer ces différentes perspectives dans une réflexion plus large, qui servira de base pour comprendre les dynamiques des parcours professionnels et pour envisager des outils de recherche ou de conseil plus adaptés aux réalités actuelles. Cette démarche s'inscrit dans une volonté d'explorer les moyens par lesquels ces théories peuvent être opérationnalisées pour offrir des analyses plus complètes et nuancées des trajectoires professionnelles modernes.

1 Travail, carrière et parcours professionnel

Les notions de travail, de carrière et de parcours professionnel sont souvent sources de confusion en raison de leurs significations qui se chevauchent et de l'évolution constante du monde professionnel.

Le travail, comme l'explique Hannah Arendt (1958), est l'activité fondamentale par laquelle l'homme interagit avec son environnement pour produire les biens nécessaires à la survie. Arendt distingue le travail (labor), caractérisé par sa nature cyclique et éphémère, de l'œuvre

(work), qui produit des objets durables, et de l'action (action), propre à la sphère publique. Ainsi, le travail représente les tâches concrètes et immédiates accomplies quotidiennement dans le cadre des fonctions professionnelles, s'inscrivant dans un contexte de nécessité biologique et économique.

La carrière, définie par Donald Super (1957), correspond à la succession d'occupations, de postes et de rôles qu'un individu occupe tout au long de sa vie professionnelle. Cette notion inclut une dimension développementale, reflétant les progrès dans un domaine spécifique, une ascension hiérarchique ou une spécialisation accrue. Super considère la carrière comme une manifestation dynamique des choix de vie, influencée par les interactions entre les aspirations individuelles et les contextes sociaux.

Le parcours professionnel, tel que conceptualisé par Mark Savickas (2005), englobe l'ensemble du cheminement professionnel d'une personne. Ce concept inclut non seulement les emplois occupés, mais aussi les formations, les transitions, les réorientations, et les expériences personnelles qui façonnent l'identité professionnelle. Dans une perspective constructiviste et narrative, Savickas souligne que le parcours professionnel constitue une narration holistique de la vie professionnelle, intégrant à la fois les plans délibérés et les événements fortuits influençant la trajectoire individuelle. Cette approche met en avant la manière dont les individus construisent activement le sens de leur parcours à travers leurs expériences.

La confusion entre ces termes provient souvent des différentes interprétations, réflexions et idées que nous y associons, car notre relation à ces notions a évolué au fil du temps. Autrefois, les carrières étaient perçues comme linéaires et prévisibles, ancrées dans la stabilité des organisations et des marchés du travail. Cependant, avec les transformations économiques, technologiques et sociales — comme la mondialisation et la digitalisation — notre conception du travail s'est profondément modifiée (Arthur & Rousseau, 1996).

Plutôt que de tenter de déchiffrer toutes les nuances que ces mots renferment, il est plus pertinent de comprendre comment le monde a changé pour saisir les différents sens et nuances que nous pouvons attribuer à ces termes aujourd'hui. En reconnaissant que le travail n'est plus seulement une obligation économique, mais aussi une quête de sens et de réalisation personnelle, que la carrière n'est plus forcément un chemin linéaire au sein d'une seule organisation, et que le parcours professionnel est désormais une aventure unique pour chacun, façonnée par des choix individuels et des contextes changeants, nous pouvons mieux appréhender la complexité et la richesse de nos vies professionnelles contemporaines.

Cette perspective nous permet de voir que les définitions du travail, de la carrière et du parcours professionnel ne sont pas figées, mais évoluent avec les changements sociétaux. Elle nous invite à réfléchir non seulement à ce que nous faisons, mais aussi à la manière dont nous le faisons, pourquoi nous le faisons, et comment cela s'inscrit dans un monde en perpétuelle transformation. Si nous voulions en donner une essence de chaque concept, nous pourrions le voir de la sorte.

- **Travail** : Ce que vous faites **maintenant**.
- **Carrière** : Comment vos emplois successifs s'inscrivent dans une **progression** professionnelle.
- **Parcours professionnel** : L'histoire complète de votre vie professionnelle, avec toutes ses **étapes** et **expériences**, qu'elles suivent ou non un chemin linéaire.

Tableau 1: vulgarisation des concepts de travail, carrière et parcours professionnel

Aspect	Travail	Carrière	Parcours Pro.
En résumé	Ce que vous faites maintenant.	Comment vos emplois successifs s'inscrivent dans une progression professionnelle.	L'histoire complète de votre vie professionnelle, avec toutes ses étapes et expériences, qu'elles suivent ou non un chemin linéaire.
Échelle temporelle	Centré sur le présent et les tâches actuelles.	S'étend sur le long terme.	Couvre toute la durée de votre vie professionnelle.
Perspective	Focalisé sur les tâches spécifiques.	Orienté vers la progression et le développement dans un domaine.	Adopte une vision holistique, prenant en compte toutes les expériences, les apprentissages et les transitions.
Nature du cheminement	N/A	Souvent associée à une progression linéaire ou ascendante.	Reconnaît que le chemin peut être non linéaire, avec des changements de direction et des réorientations.

Cependant, pour approfondir notre compréhension de ces évolutions, il est indispensable d'examiner les considérations académiques qui ont façonné notre vision de la carrière. Les différents événements historiques, économiques et technologiques ont non seulement modifié le paysage professionnel, mais ont également influencé les disciplines telles que la psychologie, la sociologie et l'économie dans leur manière d'appréhender la notion de carrière. Ces disciplines ont apporté des éclairages essentiels sur la manière dont les individus construisent leurs trajectoires professionnelles, en tenant compte des facteurs sociaux, culturels et personnels.

1.1 Travail

1.1.1 Le Concept de Travail

L'étymologie du terme "travail" plonge ses racines dans une histoire riche et complexe, reflétant l'évolution des sociétés et de leurs rapports au labeur. Bien que son étymologie soit toujours contestée[5], il est ancré dans la croyance générale que le mot français "travail" trouve son origine dans le latin "tripalium", qui désignait un instrument de torture à trois pieux. Ce terme a évolué pour exprimer la peine, la souffrance et l'effort liés à l'acte de travailler, soulignant dès ses origines le caractère pénible du travail (Robert, 1985). D'après Arendt, cette connotation négative s'est progressivement estompée, laissant place à une vision du travail comme source de réalisation de soi et d'intégration sociale (Arendt, 1958). Cependant, cette vision positive peut être vivement critiquée. Aujourd'hui, ces deux connotations, aussi bien positive que négative, persistent en raison des diverses expériences de travail des individus, notamment en raison des fortes inégalités sociales selon les types de travail exercés.

Dans sa conception contemporaine, le travail s'éloigne de plus en plus de la simple exécution de tâches prédéfinies et routinières pour s'inscrire dans des processus d'apprentissages multiples, à la fois individuels et collectifs. Cette évolution s'ancre dans la reconnaissance que travailler implique une immersion dans un collectif en transformation, où chaque individu doit trouver sa "place" et être reconnu dans cette dynamique de changement. Cette conceptualisation du travail met en lumière l'exigence d'adaptation continue, tant sur le plan structurel que personnel, nécessitant une capacité à apprendre et à se réinventer en permanence (Sennett, 1998; Eraut, 2000).

[5] Voir https://www.penserletravailautrement.fr/mf/2016/09/tripalium.html pour l'article en détails

En France, le travail s'inscrit dans un cadre juridique et social particulier, marqué par la forte présence de l'État et un ensemble de normes visant à protéger les droits des travailleurs. La durée légale du travail, le salaire minimum, et la protection sociale sont autant de spécificités qui modèlent le marché du travail français (Amossé & Wolff, 2002). Ces spécificités s'accompagnent d'une culture du dialogue social, où syndicats et patronat jouent un rôle dans la négociation des conditions de travail (Jobert, 1995). L'accent mis sur la formation professionnelle et le développement des compétences tout au long de la vie illustre également l'importance accordée en France à l'adaptabilité et à l'apprentissage dans le monde du travail. Le compte personnel de formation (CPF) constitue un exemple emblématique de cet engagement en faveur de l'évolution professionnelle continue des individus (Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2020).

1.1.2 Perspectives multidisciplinaires sur le travail

Du point de vue de la gestion des ressources humaines (GRH), le travail est souvent appréhendé sous l'angle de l'engagement organisationnel et de la performance (Allen & Meyer, 1990), mettant en exergue l'importance de l'alignement entre les objectifs de l'individu et ceux de l'organisation. Dans le champ de la psychologie, le travail est analysé à travers le prisme de la motivation et de la satisfaction au travail, où Herzberg (1966) distingue les facteurs de motivation et d'hygiène comme déterminants essentiels du bien-être au travail. La sociologie du travail, quant à elle, explore les dimensions sociales et collectives du travail, en s'intéressant notamment aux relations de pouvoir, à la division du travail et à l'identité professionnelle (Bourdieu, 1984; Durkheim, 1893). La philosophie offre une réflexion sur le sens du travail, considérant celui-ci comme une activité intrinsèquement liée à la quête de l'identité et à la réalisation de soi (Arendt, 1958; Marx, 1844).

Le rôle social du travail dépasse la simple subsistance économique ; il constitue un vecteur d'intégration sociale, de reconnaissance et d'identité (Castel, 1995). Le travail structure le temps et l'espace de l'existence humaine, en offrant un cadre de socialisation et de participation à la vie collective (Giddens, 1984).

1.2 La carrière

1.2.1 Les origines de la carrière

Le terme "carrière" trouve son origine dans le latin "carraria", signifiant initialement le chemin emprunté par les chariots ("carrus"). Cette symbolique d'un parcours suivi ou entrepris, est restée une idée prédominante dans le concept de carrière. Au fil du temps, de nombreuses

définitions de la carrière se sont construites sur cette symbolique d'un chemin prédestiné. Elles trouvent leur fondement dans les travaux de Super, Erikson, et Schein, ainsi que dans le modèle de la carrière organisationnelle de Weber. Super (1957) conceptualise le développement de la carrière en cinq étapes, depuis la croissance jusqu'au désengagement, mettant en lumière l'importance de l'auto-concept à chaque phase, se basant ainsi sur une avancée homogène et linéaire du développement de carrière. Erikson (1950) aborde le développement à travers des crises psychosociales spécifiques à chaque étape de la vie, intégrant des aspects cruciaux du parcours professionnel dans son modèle. Schein (1978) développe l'idée des ancrages de carrière, suggérant que les individus orientent leurs choix professionnels selon des talents, des valeurs et des besoins intrinsèques. Parallèlement, Weber et Schein ont apporté des éclairages sur la carrière organisationnelle, soulignant comment les structures formelles et les cultures d'entreprise influencent les trajectoires professionnelles, typiquement dans une logique de progression hiérarchique linéaire.

1.2.2 L'évolution de la carrière

Les conceptions traditionnelles de carrière, fondées sur des trajectoires linéaires et prévisibles, ne reflètent plus la réalité des parcours professionnels contemporains. Aujourd'hui, des modèles tels que la carrière sans frontières (Arthur & Rousseau, 1996), la carrière protéenne (Hall, 1996) et la carrière durable (Van der Heijden & De Vos, 2015) mettent en lumière des trajectoires plus flexibles, dynamiques et adaptatives.

Weick (1976) et Weick & Berlinger (1989) proposent une vision des carrières comme étant fondamentalement discontinues, influencées par divers éléments externes. Cette discontinuité se manifeste particulièrement dans les contextes modernes, marqués par une mobilité accrue, l'économie des plateformes, ou encore l'impact des crises économiques et technologiques. Par exemple, la montée en puissance des emplois précaires et des freelances dans l'économie numérique démontre que les individus doivent naviguer entre des environnements professionnels fragmentés et souvent imprévisibles. Cette fragmentation reflète également les pressions exercées par des transitions forcées dues aux changements rapides dans les exigences technologiques ou aux restructurations organisationnelles.

Le terme « histoire professionnelle », préféré par certains chercheurs comme Nicholson & West (1989), vise à mieux capturer la nature chaotique et indéterminée des trajectoires professionnelles modernes. Toutefois, le terme « carrière » persiste en raison de sa signification symbolique et historique. En tant que concept, la carrière reste utile pour représenter non

seulement une séquence d'occupations mais aussi les aspirations, les objectifs professionnels et la perception que les individus ont de leur progression au fil du temps. De plus, son ancrage dans des systèmes éducatifs et organisationnels, où les notions de développement de carrière et de gestion de carrière demeurent centrales, contribue à sa pertinence continue.

Dans ce contexte d'incertitude croissante, l'approche narrative de la carrière, articulée par Savickas (2013), joue un rôle clé. Selon cette perspective, la narration de la carrière constitue une forme d'adaptation proactive où les individus ne se contentent pas de subir les transformations professionnelles, mais les réinterprètent activement. En construisant des récits cohérents de leurs parcours, les individus donnent du sens à leurs expériences variées et renforcent leur résilience face aux défis. La narration permet ainsi de réconcilier la discontinuité apparente des trajectoires avec un sentiment d'unité personnelle et professionnelle. Cette approche souligne également la capacité des individus à transformer les incertitudes en opportunités d'évolution, mettant en évidence la dimension proactive et constructive des parcours professionnels contemporains.

1.2.3 Perspectives Multidisciplinaires sur la Carrière

La conceptualisation de la carrière varie significativement selon les disciplines, chacune mettant en lumière différents aspects en fonction de ses cadres théoriques et de ses approches. Dans la littérature sociologique, la carrière est souvent envisagée à travers le prisme des statuts et des rôles sociaux, mettant en exergue la manière dont les trajectoires professionnelles sont façonnées par et reflètent les structures sociales et hiérarchiques existantes (Hughes, 1937). En parallèle, la psychologie de la carrière s'intéresse principalement aux dimensions internes du développement professionnel, notamment les intérêts, les attitudes et les motivations individuelles. Cette perspective, illustrée par les travaux de Holland (1997), considère la carrière comme un élément central de l'identité personnelle et explore comment les choix professionnels contribuent à la réalisation de soi et à la satisfaction dans la vie.

D'un point de vue économique, la carrière est analysée en termes de dynamiques de marché, avec une attention particulière portée aux interactions entre l'offre et la demande de compétences, aux cycles économiques, et aux effets des politiques publiques sur le marché du travail (Becker, 1964). Cette perspective met en avant la rationalité des choix de carrière, considérés comme des réponses aux incitations économiques et aux contraintes du marché.

La gestion managériale de la carrière se concentre sur les processus d'alignement entre les aspirations des individus et les objectifs organisationnels, en soulignant l'importance des

politiques de gestion des talents et de la planification de la succession pour la performance et la stratégie d'entreprise (Baruch, 2004). Cette perspective met en évidence le rôle des organisations dans la structuration des opportunités de carrière et dans le soutien au développement professionnel des employés. Dans le champ de la gestion des ressources humaines, l'accent est mis sur l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques visant à favoriser le développement de carrière, telles que la formation continue, le mentoring, et le coaching de carrière. L'objectif est de créer un environnement propice au développement des compétences et à la progression professionnelle, facilitant ainsi l'alignement entre les besoins de l'organisation et les aspirations des employés (Ulrich, 1997).

1.2.4 La vocation dans le développement de carrière

La notion de vocation est multidimensionnelle et profondément ancrée dans les discours de la psychologie du travail, de la sociologie et de la théorie de la carrière. Au sens le plus large, une vocation peut être définie comme un appel intérieur vers une forme spécifique de travail ou de carrière, caractérisée par un sentiment de passion, de direction et de but. Cette définition englobe la dimension intrinsèque de la motivation au travail, où l'individu se sent intrinsèquement attiré par un domaine d'activité, non seulement pour les récompenses extrinsèques qu'il peut apporter mais aussi pour la satisfaction personnelle et le sentiment de réalisation qu'il procure (Duffy & Dik, 2013).

D'un point de vue sociologique, la vocation est souvent associée à l'idée de « métier », une occupation qui dépasse la simple recherche de rémunération pour intégrer une dimension de contribution sociale et de réalisation personnelle. Max Weber (1930) a théorisé cette notion dans le cadre de son analyse de l'éthique protestante et de l'esprit du capitalisme, où le travail est perçu comme une fin en soi, une forme de devoir moral envers la société et, par extension, envers Dieu.

En complément, certains psychanalystes distinguent le travail, marqué par une part d'assujettissement à autrui et souvent perçu comme une contrainte nécessaire, de l'œuvre, qui incarne la réalisation anthropique d'un produit ou d'une activité dotée d'une valeur intrinsèque. L'œuvre, dérivée du latin opus ou opera, est fréquemment associée à la création artistique ou au compagnonnage, comme en témoigne l'usage du terme « chef-d'œuvre » dans ces contextes. Dans cette perspective, l'œuvre se distingue par son caractère évaluatif et par son ancrage dans une conception morale, où le produit ou l'action réalisés deviennent une extension de la personne qui les a créés.

Cette distinction entre travail et œuvre enrichit la compréhension de la vocation en la liant à une quête de sens et d'accomplissement personnel, où le travail transcende sa fonction utilitaire pour devenir un processus de création significative, tant pour l'individu que pour la société.

En psychologie du développement de la carrière, la notion de vocation est étroitement liée aux théories de l'ajustement personne-environnement, telles que la théorie de l'ajustement vocationnel de Holland (1997), qui postule que les individus sont plus satisfaits et plus productifs lorsque leur type de personnalité correspond à leur environnement de travail. De même, la théorie de la construction sociale de la carrière (Savickas, 2005) propose que les vocations sont construites à travers les interactions entre les individus et leurs contextes socio-culturels, soulignant l'importance de l'agence personnelle et du sens dans le développement de la carrière.

Plus récemment, la notion de vocation a été étendue pour inclure les concepts de « travail significatif » et de « calling », où le travail significatif renvoie à l'importance subjective qu'un individu attribue à son travail, et le calling à une orientation vers le travail dans laquelle l'individu perçoit son travail comme étant en alignement avec ses valeurs et ses buts personnels, souvent avec une connotation d'aider les autres ou de contribuer à un bien plus grand que soi-même (Wrzesniewski & al, 1997).

Ainsi, la notion de vocation se situe à l'intersection de dynamiques individuelles et structurelles, reflétant à la fois un appel intérieur vers un certain type de travail et une réponse aux possibilités et contraintes extérieures. Dans cette perspective, la vocation est non seulement une quête personnelle de sens et de réalisation dans le travail mais aussi un phénomène socioculturel façonné par l'histoire, l'éducation, et les structures économiques. Cette perspective enrichit notre compréhension des vocations en soulignant la diversité des parcours professionnels et la multiplicité des facteurs qui les influencent.

1.3 Le parcours professionnel

1.3.1 Le concept de parcours professionnel

Le concept de parcours professionnel se distingue de celui de carrière en mettant l'accent sur l'ensemble des expériences et des décisions professionnelles d'un individu tout au long de sa vie, en adoptant une approche détaillée et contextualisée des trajectoires individuelles. Contrairement à la notion traditionnelle de carrière, souvent associée à une progression linéaire,

ascendante et hiérarchique, le parcours professionnel reconnaît et valorise la diversité, la complexité et les spécificités des trajectoires contemporaines. Cette vision inclut non seulement les périodes de formation initiale et continue, mais aussi les transitions entre différents postes, les réorientations professionnelles, les interruptions volontaires ou forcées, et les évolutions des compétences qui jalonnent une vie professionnelle (Savickas, 2005 ; Baruch, 2004).

Le parcours professionnel peut être vu comme une mosaïque de phases et d'expériences, où chaque étape contribue à façonner l'identité professionnelle de l'individu. Par exemple, les périodes de chômage, de reconversion ou d'autoformation, souvent perçues comme des interruptions dans une vision traditionnelle de la carrière, sont intégrées dans le parcours professionnel comme des moments clés de réflexion et de repositionnement. Ainsi, le parcours professionnel adopte une approche holistique, prenant en compte à la fois les choix délibérés de l'individu et les influences externes, telles que les bouleversements économiques, technologiques ou sociaux (Weick, 1976 ; Arthur & Rousseau, 1996).

1.4 Complémentarité entre carrière et parcours professionnel

Bien que le concept de carrière puisse parfois sembler en opposition à celui de parcours professionnel, les deux notions sont complémentaires. La carrière, souvent conceptualisée dans la littérature anglo-saxonne comme une "succession de rôles et d'occupations occupés tout au long de la vie" (Super, 1957), fournit un cadre pour analyser les aspects objectifs des trajectoires professionnelles : postes occupés, progression hiérarchique, ou encore spécialisation accrue. En revanche, le parcours professionnel met davantage l'accent sur l'expérience subjective et narrative des individus, en intégrant des dimensions telles que le développement personnel, l'apprentissage tout au long de la vie et la résilience face aux aléas professionnels (Savickas, 2013).

Cette complémentarité se reflète également dans l’usage différencié des termes en français et en anglais. En français, le terme "parcours professionnel" est fréquemment utilisé pour décrire une trajectoire diversifiée et non linéaire, tandis qu’en anglais, des expressions telles que "career path" ou "professional trajectory" sont employées pour capturer cette complexité. Cependant, ces termes anglais tendent à privilégier des approches plus structurelles, là où le français insiste davantage sur l’aspect évolutif et subjectif du cheminement (Baruch, 2004). L’emploi de ces termes reflète donc des variations culturelles et disciplinaires dans la manière de conceptualiser les expériences professionnelles.

Il en découle une difficulté méthodologique importante pour les chercheurs francophones travaillant avec des sources majoritairement anglo-saxonnes, où le terme "career" domine. En anglais, "career" peut être utilisé de manière relativement interchangeable avec "parcours professionnel", intégrant des notions de progression, de transitions et de diversité. Cependant, en français, "carrière" et "parcours professionnel" ne sont pas synonymes et renvoient à des dimensions distinctes : la première évoque souvent une progression linéaire et ascendante, tandis que la seconde insiste sur la richesse et la subjectivité de l'expérience individuelle. Cette différence rend complexe l'utilisation croisée des concepts, nécessitant une vigilance dans la traduction et l'interprétation des cadres théoriques anglo-saxons dans un contexte francophone

1.4.1 Choix et développement du parcours professionnel

Le concept de choix occupe une place centrale dans le développement du parcours professionnel. Les décisions de carrière, influencées par une matrice d'intérêts personnels, d'attentes sociétales, de formation éducative et de facteurs économiques, sont s pour façonner la trajectoire professionnelle d'un individu et sa satisfaction globale dans la vie. Les théories modernes de la carrière, telles que la carrière sans frontières (Arthur & Rousseau, 1996) et la carrière protéenne (Hall, 1996), soulignent l'importance du choix individuel pour naviguer dans les complexités du marché du travail actuel. Par ailleurs, les recherches menées par Savickas (2005) sur la construction de carrière peuvent offrir une perspective alternative, dans laquelle la narration personnelle permet de réinterpréter les choix passés en les intégrant dans le récit de la vie de l'individu. Cette démarche vise à conférer du sens, a posteriori, aux décisions prises, en les situant au sein d'une cohérence narrative globale.

Ces modèles reflètent un changement de paradigme dans le développement de carrière, passant de chemins traditionnels définis par l'organisation à des trajectoires plus fluides et autodirigées. Ce changement met en évidence l'agence accrue des individus dans la formation de leur carrière en réponse aux marchés du travail changeants et aux aspirations personnelles.

1.4.2 Perspectives multidisciplinaires sur le parcours professionnel

Philosophiquement, le concept de choix a été un thème central dans l'exploration de l'existence humaine, de la moralité et de l'identité. La tension entre le libre arbitre et le déterminisme, telle que discutée par des philosophes tels que Diderot (1746) et Kant (1781), plonge au cœur de l'agence humaine, questionnant dans quelle mesure les individus peuvent façonner leur destin à travers des choix. Des philosophes existentialistes comme Sartre (1943) soulignent que le choix est fondamental pour l'existence humaine, postulant qu'à travers l'acte de choisir, les

individus se définissent eux-mêmes et leur place dans le monde. Cette perspective existentialiste met en lumière l'impact profond du choix sur le sens de soi et la vision du monde d'un individu, soulignant l'idée qu'à travers les choix, les individus non seulement naviguent dans leur vie, mais construisent également leurs identités et leurs boussoles morales à travers le temps.

1.4.3 La soutenabilité du parcours professionnel

Le terme "soutenabilité", en particulier lorsqu'il est lié au concept de "carrières durables" – souvent traduit de façon discutable en français par « carrières durables », offre un champ d'exploration riche et complexe. Ses racines, à la fois étymologiques et conceptuelles, ainsi que son évolution à travers diverses disciplines, éclairent les nuances de ce terme de plus en plus central dans le discours contemporain sur la carrière.

Contrairement à "durable", qui en français est souvent associé à la notion de durabilité, résistance ou longévité dans le temps sans nécessairement prendre en compte l'équilibre écologique ou social, "durable" met l'accent sur l'importance de ne pas épuiser les ressources ou nuire gravement à l'environnement ou à la société. Cette distinction est particulièrement pertinente dans le contexte du développement et des carrières où l'accent est mis sur la possibilité de maintenir des pratiques qui préservent la santé et les divers besoins d'un individu.

Le concept de carrières durables est une réponse au paysage du travail en rapide évolution, marqué par les avancées technologiques, les changements de pouvoirs économiques et l'évolution des normes sociétales. Dans ce contexte, les carrières sont perçues comme des voies qui permettent aux individus d'apprendre, de grandir et de s'adapter continuellement, assurant une employabilité à long terme et une satisfaction personnelle (De Vos & al, 2020).

Philosophiquement, le terme "durable" dans le contexte des carrières soulève des considérations éthiques sur le rôle de l'individu dans la société et l'impact des choix professionnels sur le monde plus large. Il incite à une réflexion sur l'interdépendance entre les actions individuelles et le bien-être collectif, résonnant avec l'éthos de philosophes comme Rawls (1971) qui plaident pour la justice et l'équité dans les institutions sociales mais aussi entre l'individu et le contexte spécifique dans lequel il évolue.

1.4.4 Le temps et le parcours professionnel

Le temps joue un rôle fondamental dans le parcours professionnel, non seulement comme cadre structurant des étapes de la vie, mais également comme vecteur de sens. Il façonne et reflète les transitions, les évolutions et les ajustements qui marquent la trajectoire professionnelle d'un individu. Contrairement à une conception purement linéaire et hiérarchique de la carrière, le temps, dans le contexte du parcours professionnel, n'est pas un simple fil conducteur mais une dimension dynamique et fluide, souvent marquée par des ruptures, des réorientations et des ajustements liés aux circonstances personnelles ou aux événements externes.

Philosophiquement, le temps a été un objet de réflexion centrale dans la compréhension de l'existence humaine. Augustin d'Hippone, dans ses Confessions, questionne la nature du temps, le définissant comme insaisissable : "Si personne ne me le demande, je sais ce qu'il est ; si on me demande de l'expliquer, je ne sais pas" (Augustin, 397 après J.-C./2006). Il souligne ainsi la subjectivité et la complexité de cette notion. Heidegger (1927/1962), dans Être et Temps, approfondit cette réflexion en postulant que l'existence humaine est fondamentalement temporelle. Pour lui, le temps n'est pas une simple séquence d'événements mesurables mais une dimension existentielle qui structure notre compréhension du monde et de nous-mêmes. Transposée au domaine professionnel, cette perspective permet de comprendre comment le temps donne du sens à la progression ou aux réorientations dans un parcours de vie.

Psychologiquement, la perception et l'expérience du temps influencent profondément les comportements humains, y compris dans le domaine professionnel. Lewin (1951), dans sa théorie du champ, met en évidence la manière dont la perception individuelle du passé, du présent et du futur agit comme une force motivante dans les comportements et les décisions. Zimbardo et Boyd (1999) enrichissent cette approche en montrant que les orientations temporelles des individus (orientées vers le passé, le présent ou le futur) façonnent significativement les choix, notamment ceux liés aux décisions de carrière. Une personne focalisée sur le futur pourrait privilégier des trajectoires offrant un potentiel de développement et de progression à long terme, tandis qu'une orientation vers le présent pourrait conduire à des choix plus pragmatiques et immédiats.

Dans la notion de carrière, le temps est central car il donne une perspective longitudinale sur la vie professionnelle. Super (1980), à travers sa théorie du cycle de vie et de l'espace de vie, met en lumière l'importance des étapes temporelles dans le développement de la carrière. Les individus traversent différentes phases – exploration, établissement, maintien, désengagement

– au cours de leur vie professionnelle. Ces étapes, bien que linéaires dans leur conception théorique, s'appliquent de manière flexible dans la réalité, car elles sont souvent interrompues ou remodelées par des événements imprévus, des choix personnels ou des changements contextuels. Ainsi, pour les professionnels âgés de plus de 40 ans, le temps prend une signification particulière. Ces individus, souvent conscients de la "rareté" du temps restant dans leur vie active, tendent à privilégier des choix de carrière qui reflètent leurs valeurs, leur héritage, ou leur impact à long terme (Baruch, 2004).

Cette dynamique temporelle se reflète également dans le concept de carrière durable, tel que défini par Sullivan et Baruch (2009). Une carrière durable s'inscrit dans une vision du temps où les individus adaptent continuellement leurs parcours aux changements personnels et professionnels, tout en maintenant un équilibre entre leurs aspirations et les contraintes externes. Pour les cadres en milieu ou fin de carrière, cela signifie que le temps est utilisé pour négocier les tensions entre réalisation personnelle et attentes organisationnelles, en cherchant des formes d'accomplissement qui s'alignent avec leurs valeurs évolutives.

Contrairement à la notion de carrière, souvent perçue comme une trajectoire linéaire marquée par une progression continue, le parcours professionnel reflète une conception plus fluide et multidimensionnelle du temps. Le parcours inclut les transitions, les phases de réflexion, et les réorientations, mettant en lumière la dynamique temporelle qui sous-tend les trajectoires professionnelles. Les interruptions (comme les congés sabbatiques, les périodes de chômage ou de formation), loin d'être des anomalies, sont des composantes intégrantes du parcours, illustrant comment le temps est vécu et interprété de manière subjective et contextuelle.

Cette notion de parcours s'appuie également sur la narration, une dimension essentielle pour donner du sens au temps dans la vie professionnelle. Savickas (2013) propose une approche narrative dans laquelle les individus, confrontés aux incertitudes et aux imprévus, construisent activement des récits pour intégrer leurs expériences dans une histoire cohérente. Ce processus narratif permet de transformer les ruptures temporelles apparentes en opportunités de redéfinition et de croissance, conférant ainsi une continuité et un sens à des trajectoires qui pourraient autrement sembler fragmentées.

Le temps structure et donne du sens à la vie professionnelle, qu'il soit envisagé sous l'angle de la carrière ou du parcours professionnel. Dans une carrière, le temps est souvent perçu comme un fil conducteur permettant d'évaluer la progression ou la stagnation d'une trajectoire. Dans le parcours professionnel, le temps prend une dimension plus flexible et subjective, reflétant

les transitions et les ajustements constants qui façonnent l'identité professionnelle. La compréhension de ces dynamiques temporelles est essentielle pour analyser et accompagner les trajectoires professionnelles dans un monde où l'incertitude et le changement sont devenus des constantes.

1.5 La place du travail dans la société à travers le temps

L'articulation du concept de travail et sa manifestation à travers les époques reflètent les dynamiques socioculturelles, économiques, et technologiques au sein des civilisations. La notion moderne de carrière, telle que nous la comprenons, émerge bien plus tard dans l'histoire humaine, rendant le terme anachronique lorsqu'il est appliqué rétroactivement. Il convient donc de reconsidérer le travail non pas comme une série de progressions linéaires de carrière, mais comme un élément fondamental de la condition humaine, profondément enraciné dans les structures sociales, économiques, et culturelles de chaque époque.

Au Paléolithique, la survie dicte la nature du travail, qui s'organise autour de la chasse, de la cueillette, et de la vie en communauté. Ces sociétés, marquées par leur caractère nomade et égalitaire, ne connaissent pas le concept de carrière au sens moderne. La répartition des tâches se base sur les capacités physiques et les besoins collectifs plutôt que sur une spécialisation professionnelle. Cette période illustre l'importance primordiale des liens sociaux et des compétences adaptatives dans le travail (Harari, 2014).

La Révolution néolithique introduit l'agriculture et l'établissement de communautés sédentaires. Avec ces changements survient la naissance de la spécialisation du travail. Les individus commencent à développer des compétences spécifiques, telles que la poterie, la métallurgie, et la construction, marquant les prémices d'une division du travail plus structurée. Cette spécialisation traduit une évolution des structures sociales et économiques, établissant les fondements de ce qui deviendra plus tard les classes sociales et les métiers (Childe, 1950).

Dans les civilisations de l'Antiquité, comme en Égypte, en Grèce, et à Rome, le travail prend une dimension plus complexe. Les sociétés se structurent autour de systèmes de classes où le statut social commence à définir les possibilités de travail. À cette époque, le travail reflète et renforce les hiérarchies sociales, avec des distinctions claires entre citoyens libres, esclaves, et étrangers. Le travail, bien qu'il ne soit pas conceptualisé comme une carrière au sens moderne, représente un élément clé du statut social et de l'identité individuelle (Kyle, 1998; Mouritsen, 2011).

Le Moyen Âge en Europe voit l'émergence du système féodal, caractérisé par une relation de dépendance entre les serfs et la noblesse. La majorité de la population, attachée à la terre, a peu de mobilité sociale ou professionnelle. Cependant, cette période voit aussi l'ascension des guildes, qui régulent les métiers et offrent un cadre pour l'apprentissage et la progression dans certaines professions. Les guildes contribuent à la formation d'une identité professionnelle distincte, bien que celle-ci soit encore fortement influencée par le statut social et les structures de pouvoir (Bloch, 1961; Thrupp, 1948). La notion d'entreprise, telle que nous la connaissons aujourd'hui, trouve ses racines dans les guildes et corporations du Moyen Âge. Ces associations de marchands et d'artisans, réglementant la production et le commerce, constituent les précurseurs des entreprises modernes. Elles établissaient des normes de qualité, contrôlaient les prix, et formaient les apprentis, jouant un rôle central dans l'économie médiévale (Epstein, 1991). Toutefois, la rigidité de ces systèmes, en limitant l'innovation et la concurrence, a progressivement cédé la place aux premières formes de sociétés par actions, facilitant l'accumulation de capital pour des entreprises d'envergure, comme les compagnies maritimes (Carlos & Nicholas, 1990).

En dehors de l'Europe, d'autres civilisations développent des systèmes uniques de travail et de spécialisation. En Chine impériale, le système des examens du service civil offre un chemin méritocratique vers des postes administratifs, illustrant une approche différente de la mobilité sociale et professionnelle. Dans les sociétés autochtones, le travail est souvent intrinsèquement lié aux besoins de la communauté et aux croyances spirituelles, soulignant la diversité des structures de travail à travers le monde (Brook, 1998; Cajete, 1994).

La Révolution industrielle marque un tournant décisif dans l'histoire des entreprises. L'avènement des machines à vapeur, l'essor des usines, et la création de réseaux de transport transforment radicalement la production et le commerce. Cette période voit la montée des grandes entreprises industrielles, caractérisées par une production de masse et une hiérarchie organisationnelle émergente (Chandler, 1977). La gestion scientifique, théorisée par Taylor (1911), introduit une approche systématique de l'optimisation de la productivité, jetant les bases du management moderne. La Révolution industrielle introduit des changements radicaux dans la nature du travail, posant les bases du système de carrière moderne. La notion de carrière commence à se cristalliser autour de l'emploi salarié, de la progression professionnelle, et de l'identité de travail individuelle (Hobsbawm, 1962).

Au cours du 20ème siècle, le modèle de production de masse incarné par le fordisme devient prédominant, caractérisé par une standardisation des produits et une division du travail poussée. Toutefois, les chocs pétroliers des années 1970 et l'intensification de la concurrence globale incitent les entreprises à adopter des modèles plus flexibles. Le toyotisme, avec son accent sur le juste-à-temps, la qualité totale, et l'implication des employés, illustre cette transition vers une production plus adaptable et une organisation du travail plus participative (Womack & al, 1990).

L'avènement de l'informatique et d'Internet dans les dernières décennies du 20ème siècle inaugure une nouvelle ère pour les entreprises. La rapidité de circulation de l'information et la facilité de communication transforment les chaînes de valeur, favorisant l'émergence de modèles d'affaires innovants centrés sur les services et la connaissance (Castells, 1996). Les entreprises deviennent plus horizontales, mettant en valeur la créativité, l'innovation et l'adaptabilité. La notion de travail et d'organisation se voit également redéfinie, avec une importance croissante accordée au travail à distance, à la flexibilité des horaires, et à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. À l'ère contemporaine, la révolution numérique transforme une fois de plus le paysage du travail, avec une importance croissance accordée au savoir, à l'innovation et aux compétences technologiques. Les carrières sont désormais caractérisées par une volatilité, une incertitude, une complexité et une ambiguïté accrues, nécessitant une adaptabilité et un apprentissage continus de la part des individus. La focalisation sur des parcours professionnels individualisés devient prédominante, reflétant une transition vers des modèles de travail plus flexibles et diversifiés (Isaacson, 2011).

Cette ère numérique, avec ses avancées technologiques rapides, souligne l'importance de la capacité d'adaptation et de la flexibilité dans les carrières. Les frontières entre les disciplines s'estompent, et les individus sont de plus en plus appelés à fusionner des compétences provenant de domaines variés. Cette période met en évidence une évolution vers un modèle de "carrière protéique", où la carrière est vue comme une série d'expériences d'apprentissage et de transitions, guidée par les valeurs personnelles et les aspirations de l'individu plutôt que par les normes organisationnelles ou les structures de carrière traditionnelles (Hall, 1996; Sullivan & Baruch, 2009).

Par ailleurs, la montée de l'économie du savoir et des industries créatives met en lumière le rôle croissant de l'innovation, de la créativité et de la connaissance spécialisée dans le travail contemporain. Les carrières dans ces domaines sont souvent moins linéaires et prévisibles,

nécessitant une approche plus entrepreneuriale et un engagement envers l'apprentissage tout au long de la vie (Florida, 2002).

Le passage de l'ère industrielle à l'ère de l'information a particulièrement accéléré ces changements, faisant émerger des défis et des opportunités uniques. L'intégration des technologies numériques a permis aux entreprises de repenser leur manière d'opérer, de communiquer et de commercialiser leurs produits et services. Les modèles d'affaires se sont diversifiés, allant de la production physique à la prestation de services numériques, en passant par l'économie du partage et au-delà.

Dans le même temps, l'importance accrue accordée à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) témoigne d'une prise de conscience des impacts environnementaux et sociaux de l'activité économique. Les consommateurs, de plus en plus informés et concernés par les questions de développement durable, exercent une pression sur les entreprises pour qu'elles adoptent des pratiques plus éthiques et transparentes. Cette tendance vers une plus grande responsabilité sociale s'accompagne d'une évolution des normes de gouvernance d'entreprise, avec une attention particulière portée à la diversité, à l'inclusion et à l'éthique professionnelle.

L'avenir des entreprises semble se diriger vers une intégration encore plus poussée des technologies avancées, comme l'intelligence artificielle et la blockchain, qui promettent de transformer davantage les opérations commerciales et les relations avec les parties prenantes. Parallèlement, la poursuite de la globalisation économique pose des défis en termes de gestion de la complexité culturelle, de la régulation transnationale et de la compétitivité sur des marchés de plus en plus saturés.

En somme, la trajectoire historique du travail et de la notion de carrière met en relief les transformations profondes des structures économiques, sociales et culturelles à travers les âges. Si le concept moderne de carrière, centré sur l'individu, l'autonomie et la réalisation personnelle, semble éloigné des modes d'organisation du travail des sociétés antiques ou médiévales, ces évolutions témoignent de la capacité humaine à s'adapter et à remodeler les structures de travail en réponse aux changements environnementaux, technologiques et sociétaux.

L'étude de ces transformations offre des perspectives précieuses sur la nature changeante du travail et des carrières, soulignant la nécessité de comprendre les parcours professionnels non seulement comme des suites d'emplois ou de positions, mais comme des composantes intégrales des vies individuelles et collectives, façonnées par un large éventail de facteurs

économiques, sociaux et culturels. En reconnaissant la complexité et la diversité des expériences de travail à travers l'histoire, nous pouvons mieux appréhender les défis et les opportunités du paysage professionnel contemporain.

1.6 Conclusion

Cette partie a exploré les concepts de travail, de carrière et de parcours professionnel, en soulignant leurs différences et interrelations. Le travail est constitué de tâches spécifiques, souvent dictées par des exigences organisationnelles ou des besoins individuels. La carrière, quant à elle, se compose de divers emplois et rôles successifs qu'un individu occupe au fil du temps (Super, 1957; Hall, 1996). Le parcours professionnel, en revanche, englobe l'ensemble de ces expériences de manière dynamique et évolutive, prenant en compte les transitions, les choix et les influences multiples qui jalonnent la vie professionnelle (Arthur & Rousseau, 1996; Savickas, 2005).

Le parcours professionnel se distingue particulièrement par sa nature processuelle, évoluant en réponse aux contextes sociaux, économiques et personnels. Il est donc essentiel de l'étudier en tenant compte des nombreux facteurs qui peuvent l'influencer, tels que le genre, l'âge, l'orientation sexuelle, les responsabilités familiales, ainsi que les changements dans le marché du travail (Bourdieu, 1984; Gerson, 2009; Ely & Meyerson, 2000). Cette approche permet de mieux comprendre comment les individus naviguent à travers leurs trajectoires professionnelles et comment ces expériences peuvent être analysées pour développer des outils destinés à améliorer leur satisfaction et leur performance.

Dans cette thèse, nous nous concentrerons principalement sur le parcours professionnel, en le comparant à la carrière prévue, souvent perçue comme linéaire et prédéterminée (Sullivan & Baruch, 2009; Baruch, 2004). En mettant l'accent sur un public spécifique – les personnes de plus de quarante ans, les hommes gays – nous explorerons les défis uniques auxquels ces groupes sont confrontés dans leur trajectoire professionnelle. Leur expérience apportera des contributions essentielles pour redéfinir et affiner les concepts de carrière et de parcours professionnel, tout en répondant aux défis contemporains de la gestion des ressources humaines (GRH) (Catalyst, 2004; Wrzesniewski et al., 1997).

L'étude des parcours professionnels de ces individus permettra d'explorer les transitions qu'ils ont vécues, les obstacles qu'ils ont surmontés, et les stratégies qu'ils ont développées pour naviguer dans un environnement professionnel en constante évolution (Nicholson & West, 1989; Duffy & Dik, 2013). En examinant ces trajectoires, nous pourrons identifier des modèles

et des pratiques qui pourraient ensuite être appliquées pour enrichir la gestion des carrières dans des contextes divers (Ulrich, 1997; De Vos & al 2020).

Le concept de temps est également central dans cette analyse. Les décisions de carrière sont souvent influencées par la perception du temps et par les étapes de la vie (Lewin, 1951; Zimbardo & Boyd, 1999). Pour les seniors, le temps prend une dimension particulière, avec une attention accrue à l'héritage, à la réorientation de carrière, et à la préparation à la retraite (Baruch, 2004; Super, 1980). En intégrant cette dimension temporelle, nous pouvons offrir une perspective plus complète et nuancée sur les parcours professionnels et sur la manière dont les individus adaptent leurs objectifs et stratégies en fonction des transitions de leur vie et de leur expérience (Savickas, 2013).

En conclusion, en adoptant une approche centrée sur le parcours professionnel, nous visons à apporter une compréhension plus riche et plus détaillée des trajectoires de carrière, à identifier de nouveaux leviers d'action pour les politiques de GRH, et à proposer des solutions adaptées aux défis spécifiques des différents groupes démographiques. Cette perspective permettra **d'apporter des réponses mieux ciblées** aux besoins des travailleurs et des organisations dansun contexte de travail en perpétuelle transformation.

2 L'évolution des paradigmes de recherche sur la carrière au fil du temps

Pour créer une revue exhaustive de la littérature sur le développement de carrière, nous avons adopté une approche hybride qui articule une perspective historique avec une analyse thématique des familles théoriques et de leurs contributions respectives. Ce choix ne reflète pas seulement une exigence méthodologique, mais aussi la complexité intrinsèque du sujet étudié. L'évolution des paradigmes de recherche dans le temps, bien que fondamentale, ne suffit pas à saisir l'ensemble des dynamiques qui sous-tendent les carrières contemporaines. En intégrant une analyse par pertinence des cadres théoriques, nous cherchons à dépasser une lecture linéaire pour explorer les interconnexions et les apports différenciés de chaque approche.

Cette double perspective remplit un double objectif. D'une part, elle permet de tracer une trajectoire historique des théories du développement de carrière, en montrant comment chaque paradigme s'est construit en réponse aux contextes socio-économiques de son époque, tout en influençant ou en étant influencé par ses prédécesseurs. D'autre part, elle propose une

cartographie des familles théoriques, mettant en lumière les points de convergence, de divergence et de complémentarité qui enrichissent notre compréhension des carrières. En croisant ces deux dimensions, nous ne nous contentons pas de raconter l'histoire des théories, mais cherchons à en extraire leur pertinence actuelle dans un paysage marqué par des changements rapides et souvent imprévisibles.

En effet, si l'examen chronologique reste une clé pour comprendre l'évolution des postulats sous-jacents aux recherches sur les carrières, il est essentiel de l'articuler avec une analyse des perspectives thématiques, qui prennent en compte la diversité des approches et des cadres explicatifs. Cette démarche est particulièrement importante pour dépasser les critiques historiquement adressées aux visions linéaires et universalisantes des parcours professionnels. Ces modèles, souvent ancrés dans des répertoires d'étapes clés, ont été remis en question par des approches qui insistent sur la non-linéarité, la diversité et l'imprévisibilité des trajectoires professionnelles. Ces critiques n'invalident pas les cadres plus anciens, mais soulignent la nécessité de les repositionner dans une réflexion plus globale et nuancée.

Ainsi, au lieu de se limiter à une confrontation historique des paradigmes, nous privilégions une analyse transversale, où les théories sont examinées non seulement dans leur chronologie, mais aussi dans leur capacité à éclairer des aspects spécifiques des trajectoires professionnelles. Cette approche nous permet de révéler comment certaines familles théoriques se complètent mutuellement, offrant une compréhension enrichie des réalités complexes des carrières modernes.

En conséquence, la compréhension des mutations des carrières aujourd'hui nécessite de naviguer entre ces deux dimensions : le temps, qui éclaire l'évolution des idées, et la pertinence thématique, qui les ancre dans les enjeux contemporains. Cette revue s'inscrit donc dans cette double optique, retraçant à la fois l'histoire des paradigmes et examinant leur pertinence dans le paysage actuel des recherches sur la carrière. Ce croisement de perspectives ne se contente pas de faire le pont entre passé et présent, mais cherche également à ouvrir des pistes pour anticiper les futures transformations du monde du travail et des parcours professionnels.

2.1 Les fondations classiques : stabilité et adéquation

2.1.1 Théorie des Traits et Facteurs

En nous tournant vers les concepts fondamentaux de la théorie de carrière, nous commençons par la Théorie des Traits et Facteurs. La théorie de l'orientation professionnelle développée par

Frank Parsons en 1909, souvent considérée comme fondatrice du conseil d'orientation professionnelle, repose sur le concept d'alignement entre les attributs personnels d'un individu et les caractéristiques d'une profession ou d'un emploi. Cet alignement, selon Parsons, est essentiel pour garantir à la fois la satisfaction et le succès professionnels. La méthode de Parsons pour parvenir à cet alignement s'articule autour de trois axes principaux : la connaissance de soi, la compréhension du monde du travail, et le processus de prise de décision rationnelle (Parsons, 1909).

L'alignement, dans le cadre de cette théorie, est le processus d'appariement ou de correspondance entre les caractéristiques individuelles d'une personne et les exigences ou les attributs d'une profession. Cela signifie que pour qu'un individu soit satisfait et réussisse dans une profession, il doit y avoir une correspondance entre ses compétences, intérêts, valeurs, et personnalité, et les tâches, l'environnement, les valeurs, et la culture de la profession choisie.

Attributs Personnels Concernés

1. **Compétences et aptitudes** : Ce sont les capacités spécifiques qu'un individu peut appliquer dans un contexte professionnel. Elles peuvent être générales, comme la capacité de résolution de problèmes, ou spécifiques, comme la compétence en programmation informatique. Parsons soulignait l'importance de l'évaluation objective de ces compétences à travers des tests d'aptitude pour guider l'individu vers des carrières où ces compétences seraient valorisées.
2. **Intérêts** : Les intérêts personnels jouent un rôle dans la satisfaction professionnelle. Selon Parsons, aligner ses intérêts avec le contenu du travail d'une profession augmente la probabilité de satisfaction et de succès. Les intérêts peuvent être évalués par des questionnaires d'intérêts professionnels pour aider à identifier les domaines de travail qui susciteront l'engagement et la passion de l'individu.
3. **Valeurs** : Les valeurs personnelles, comme le désir d'aider les autres, la quête d'indépendance, ou l'importance accordée à la rémunération, doivent être en adéquation avec les valeurs et les récompenses offertes par une profession. Une congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs professionnelles est essentielle pour la satisfaction à long terme.
4. **Personnalité** : Les traits de personnalité influencent la manière dont un individu interagit avec son environnement de travail. Certains traits peuvent être plus adaptés à certaines professions. Par exemple, une personne extravertie peut trouver une plus

grande satisfaction dans des rôles impliquant de nombreuses interactions sociales, tandis qu'une personne introvertie peut préférer des rôles qui offrent plus d'indépendance et de travail individuel.

Pour parvenir à cet alignement, Parsons préconisait une approche rationnelle et systématique de la prise de décision professionnelle. Cela implique une évaluation minutieuse des attributs personnels, une recherche approfondie sur les professions et les emplois potentiels, et la mise en balance des avantages et inconvénients de chaque option. L'objectif est de faire un choix éclairé qui maximise la correspondance entre l'individu et la profession, conduisant ainsi à une plus grande satisfaction et succès professionnels.

En somme, la théorie de Parsons met en avant l'importance de l'adéquation personnelle-professionnelle, suggérant qu'une compréhension approfondie de soi-même et du marché du travail est essentielle pour naviguer avec succès dans le processus de prise de décision professionnelle.

L'implication principale de la théorie dans le choix de carrière est son approche structurée du conseil professionnel. Elle suggère qu'à travers une compréhension approfondie de ses traits et une analyse des facteurs professionnels, les individus peuvent faire des choix de carrière plus informés et appropriés. Cette approche a considérablement influencé les pratiques de conseil de carrière, conduisant au développement de divers outils d'évaluation de carrière (Sharf, 2013).

Avec le temps, la Théorie des Traits et Facteurs a été intégrée à d'autres théories de développement de carrière, améliorant son applicabilité et sa portée. Par exemple, l'intégration avec le modèle RIASEC de John Holland, qui catégorise à la fois les individus et les environnements de travail en six types[6] - Réaliste (R), Investigateur (I), Artistique (A), Social

[6] **Réaliste (R)** : Préférence pour des activités concrètes, pratiques et manuelles impliquant des objets, des machines ou des outils. Les individus réalistes aiment travailler à l'extérieur et résoudre des problèmes techniques.
Investigateur (I) : Intérêt pour les activités intellectuelles, analytiques et exploratoires. Ces individus apprécient résoudre des problèmes complexes et se concentrent souvent sur les sciences ou la recherche.
Artistique (A) : Inclinaison vers des activités créatives et expressives, impliquant des formes, des motifs ou des idées. Les individus artistiques préfèrent des environnements non structurés favorisant l'innovation et l'expression personnelle.
Social (S) : Orientation vers des activités qui impliquent d'aider, d'éduquer ou de soigner les autres. Ces individus excellent dans les relations interpersonnelles et préfèrent des rôles collaboratifs.
Entrepreneurial (E) : Préférence pour des activités nécessitant la persuasion, la gestion et le leadership. Les individus entrepreneuriaux aiment les environnements dynamiques et compétitifs où ils peuvent influencer les autres.
Conventionnel (C) : Préférence pour des activités organisées et structurées impliquant des tâches administratives ou des données. Ces individus apprécient l'ordre, la précision et les environnements bien définis.

(S), Entreprendre (E), et Conventionnel (C) - a été particulièrement influente dans le conseil de carrière (Holland, 1997).

Malgré son statut fondateur, la Théorie des Traits et Facteurs a fait l'objet de critiques, en particulier pour son approche quelque peu déterministe et son manque de considération pour la nature dynamique des carrières et le développement individuel au fil du temps. Les critiques soutiennent que la théorie simplifie à l'excès la complexité du choix de carrière et néglige les facteurs externes tels que les conditions économiques et les tendances du marché du travail (Savickas, 2005). De plus, la théorie a été critiquée pour ne pas répondre adéquatement aux besoins des populations diverses, en particulier celles ayant des parcours professionnels non linéaires (Blustein, 2006).

Bien que la Théorie des Traits et Facteurs ait joué un rôle déterminant dans la formation du domaine du conseil de carrière, son application dans la pratique contemporaine nécessite une approche plus nuancée qui tient compte de l'interaction dynamique des traits personnels, des facteurs externes et de l'évolution de la nature du travail.

Tableau 2 : Bilan des caractéristiques de la théorie des traits et des facteurs

Théorie / Auteur(s) / Date	**Variables utilisées**	**Méthodologies utilisés**	**Apports nouveaux**	**Impact**
Théorie des Traits et Facteurs Frank Parsons 1909	Traits individuels (compétences, intérêts, valeurs), Exigences des emplois	Évaluation psychométrique, appariement des traits individuels avec des exigences professionnelles	Introduction de l'idée d'adéquation entre traits individuels et exigences professionnelles. Premier cadre pour le conseil de carrière.	A posé les bases du conseil en orientation professionnelle. Cependant, modèle figé et linéaire limité aux contextes stables.

2.1.2 Théorie de l'Adéquation Personne-Environnement

La théorie de l'adéquation Personne-Environnement, telle que discutée par Hesketh et Griffin (2015), est appliquée à divers domaines du comportement organisationnel, y compris le choix de carrière et d'emploi. La théorie englobe différentes approches telles que l'atomistique (mesures séparées de la personne et de l'environnement), la mécanistique (discrépances perçues entre la personne et l'environnement) et la molaire (estimations directes de l'adéquation subjective). Elle se concentre sur l'adéquation besoins-ressources, capacités-exigences, et l'adéquation supplémentaire et complémentaire, avec une pertinence significative pour le développement de carrière en fin de parcours et la transition vers la retraite (Hesketh & Griffin, 2015). Le cœur de la théorie est l'idée que les individus seront plus satisfaits et performants dans leur travail si leurs caractéristiques personnelles correspondent bien aux exigences et aux caractéristiques de leur environnement de travail.

Rehfuss & al (2012) ont examiné la relation entre la satisfaction professionnelle et différents domaines de l'adéquation personne-environnement, y compris l'adéquation personne-organisation, exigences-capacités et besoins-ressources. Leur étude a révélé que l'adéquation personne-organisation et besoins-ressources étaient positivement liées à la satisfaction professionnelle, soulignant l'influence de l'adéquation perçue sur les décisions liées à la carrière (Rehfuss & al, 2012).

La Théorie de l'Adéquation Personne-Environnement implique que la satisfaction et le succès professionnels sont significativement influencés par le degré d'alignement entre les attributs d'un individu (tels que les valeurs, les compétences et les besoins) et les caractéristiques de l'environnement de travail. Cet alignement affecte l'engagement organisationnel, la stabilité de carrière et la satisfaction professionnelle globale. La théorie souligne l'importance de prendre en compte à la fois les facteurs individuels et organisationnels dans le conseil de carrière et les pratiques des ressources humaines.

Tomoki Sekiguchi (2004) note que la Théorie de l'Adéquation Personne-Environnement est parfois critiquée pour sa représentation statique de l'interaction dynamique entre la personne et l'environnement. Malgré cette critique, Sekiguchi introduit des modèles dynamiques de l'Adéquation Personne-Environnement qui abordent ces préoccupations, suggérant des directions de recherche futures pour une meilleure compréhension de ce processus dynamique (Sekiguchi, 2004).

Xu & al (2023) explorent la relation entre l'adéquation Personne-Environnement et l'appel de carrière, mettant en évidence le rôle des contrats psychologiques et de la gestion de carrière organisationnelle. Leur étude contribue à la compréhension des antécédents de la formation de l'appel de carrière et des mécanismes par lesquels l'Adéquation Personne-Environnement influence le développement de carrière (Xu & al, 2023).

La Théorie de l'Adéquation Personne-Environnement, initialement formulée par Holland (1973), propose un cadre analytique pour explorer les interactions entre les caractéristiques individuelles et les contextes de travail, fournissant ainsi des éclairages pertinents sur la satisfaction professionnelle et le comportement organisationnel. Reconnaissant les limites initiales de cette théorie, perçue comme une approche statique de l'ajustement, des chercheurs ont progressivement plaidé pour une conceptualisation plus dynamique et interactive (Kristof-Brown & al, 2005). Cette évolution théorique a été motivée par la critique de la nature statique de la théorie et l'ambition d'élargir son champ d'application pour inclure des interactions dynamiques et des facteurs psychologiques, notamment les processus d'adaptation réciproque entre l'individu et son environnement de travail (Edwards & Cable, 2009).

Il devient alors essentiel d'examiner comment les individus sont co-produits par les structures organisationnelles, les instruments, et les schémas qui médiatisent leur relation avec l'environnement de travail. Ces médiateurs créent des formes de "programmes" incorporés qui, en retour, modèlent les perceptions, comportements et trajectoires professionnelles des individus. Cette perspective souligne la nécessité d'une compréhension intégrée des caractéristiques personnelles et des environnements de travail, reconnaissant leur interdépendance à travers des mécanismes sociaux et organisationnels qui définissent leur interaction (Savickas, 2005).

Tableau 3: Bilan des caractéristiques de la théorie d'adéquation personne-environnement

Théorie / Auteur(s) / Date	**Variables utilisées**	**Méthodologies utilisés**	**Apports nouveaux**	**Impact**
Théorie de l'Adéquation Personne-Environnement / Holland / 1973	Traits individuels, environnement de travail	Correspondance typologique avec le modèle RIASEC	Inclut les environnements de travail, conceptualisation plus nuancée	Base pour des outils pratiques comme les tests RIASEC

2.2 L'intégration de la temporalité : linéarité et cycles de vie

2.2.1 Théorie développementale de Ginzberg

La théorie de Ginzberg & al, élaborée en 1951, a marqué une étape dans l'étude du développement de carrière en conceptualisant le choix professionnel comme un processus évolutif traversant plusieurs étapes. Ce modèle, articulé autour des phases de fantaisie, d'expérimentation et de cristallisation, a permis de souligner que les décisions de carrière ne sont pas fixes mais progressives, influencées par des changements personnels et contextuels. Cependant, cette approche s'est rapidement heurtée à certaines limites, notamment sa vision linéaire et rigide du développement de carrière.

L'une des principales critiques adressées à Ginzberg est son ancrage dans un cadre d'étapes prédéfinies, supposant que le développement de carrière suit un cheminement universel et séquentiel. Ce postulat, bien qu'innovant à son époque, s'est avéré moins pertinent face à la complexité et à la variabilité des trajectoires de carrière contemporaines, souvent marquées par des ruptures, des transitions imprévues et des révisions répétées des choix initiaux. De plus, le modèle de Ginzberg ne prend pas suffisamment en compte les influences contextuelles, telles que les facteurs sociaux, culturels ou économiques, qui façonnent les décisions professionnelles, limitant ainsi sa capacité à s'adapter à une diversité de situations individuelles.

Par ailleurs, la théorie de Ginzberg a progressivement été éclipsée par celle de Donald Super, qui a offert une vision plus riche et plus dynamique du développement de carrière. Contrairement à Ginzberg, Super a intégré une perspective plus holistique en reconnaissant l'importance de l'identité personnelle et en proposant le concept de "self-concept" comme élément central du développement de carrière. Sa théorie, qui inclut le cycle de vie des rôles professionnels et personnels, se distingue par sa prise en compte de la diversité des trajectoires et des contextes, offrant une plus grande flexibilité pour comprendre les choix de carrière dans des environnements changeants. De plus, Super a introduit des outils pratiques, comme les "Life Span, Life Space Models", qui ont enrichi le champ de l'orientation professionnelle en fournissant des applications concrètes pour le conseil de carrière.

Ainsi, bien que Ginzberg ait posé les bases des théories développementales de carrière, son influence a été limitée par son caractère linéaire et universalisant. La théorie de Super, avec sa capacité à s'adapter aux complexités modernes et à fournir des applications pratiques, s'est imposée comme une référence plus influente et durable dans le domaine. Dans cette thèse, nous ferons le choix de symboliser la théorie développementale uniquement sous l'angle de Super (1957).

2.2.2 Théorie développementale de Super

Le modèle de développement de carrière de Donald E. Super est une théorie centrale dans le champ de l'orientation professionnelle et de la psychologie du travail, offrant une perspective complète sur la manière dont les individus construisent et naviguent leur parcours professionnel à travers différentes phases de leur vie. Selon Super (1957, 1980, 1990), la carrière d'une personne n'est pas seulement un enchaînement d'emplois ou de fonctions mais une expression de soi, intégrée dans le cadre plus large de la vie personnelle, sociale et économique. La théorie de Super souligne la nature changeante et évolutive de la carrière, en opposition à l'idée d'une seule décision fixe, comme le proposait Ginzberg.

Super (1957) conceptualise la carrière comme une manifestation du soi, où les choix professionnels et les chemins de carrière sont profondément enracinés dans l'auto-concept de l'individu. Cette idée repose sur l'hypothèse que les individus aspirent à exprimer leurs intérêts, valeurs, et compétences à travers leur travail, cherchant ainsi à réaliser leur potentiel et à atteindre la satisfaction professionnelle (Super, 1990).

Super décrit le développement de carrière en cinq grandes étapes, chacune associée à des tâches et des défis spécifiques (Super, 1980) :

1. **Croissance (Growth)**: De l'enfance à l'adolescence, période durant laquelle se forment les intérêts professionnels et l'auto-concept.
2. **Exploration (Exploration)**: De l'adolescence à l'âge adulte jeune, phase de recherche et d'essai de différents emplois pour affiner les choix professionnels.
3. **Établissement (Establishment)**: Début de l'âge adulte, marqué par l'entrée stable dans le monde du travail et les efforts pour avancer dans une carrière choisie.
4. **Maintenance (Maintenance)**: Âge adulte moyen, période centrée sur le maintien des acquis professionnels et l'adaptation aux changements.
5. **Désengagement (Disengagement)**: Approche de la retraite, caractérisée par une réduction progressive de l'engagement professionnel et une transition vers la retraite.

Pour illustrer la dynamique du développement de carrière et les multiples rôles joués par une personne au cours de sa vie, Super introduit le modèle de l'arc-en-ciel de la carrière-vie (Super & al, 1996). Ce modèle visualise comment les rôles professionnels et personnels (comme travailleur, apprenant, conjoint, parent, etc.) s'interconnectent et évoluent. L'arc-en-ciel symbolise la diversité et la fluidité des parcours de vie, mettant en évidence l'importance de l'équilibre entre travail et vie personnelle et le concept de développement de carrière comme un processus à vie. Super souligne que la carrière d'une personne n'est pas uniquement définie par son travail ou son emploi, mais également par ses autres engagements et responsabilités dans la vie.

Le modèle de Super a profondément influencé la pratique de l'orientation professionnelle et du conseil en carrière, en offrant des outils pour aider les individus à comprendre et à naviguer leurs transitions de carrière (Savickas, 2002). Les praticiens utilisent ces concepts pour soutenir les clients dans l'exploration de leur identité professionnelle, la prise de décisions éclairées en matière de carrière, et la gestion des transitions de vie et de travail.

Bien que le modèle de développement de carrière de Donald Super soit largement reconnu et appliqué dans le champ de l'orientation professionnelle, il a fait l'objet de critiques importantes qui remettent en question certains de ses postulats fondamentaux. Parmi les principales critiques, on note une tendance à survaloriser l'autonomie de l'individu dans la construction de sa carrière, minimisant ainsi les influences socio-économiques, culturelles et institutionnelles qui peuvent fortement contraindre les choix et opportunités de carrière (Blustein, 2006; Charlesson, 2002). De plus, le modèle de Super, avec ses cinq étapes de développement de carrière, est parfois considéré comme trop rigide et linéaire, ne reflétant pas adéquatement la

nature souvent non linéaire, imprévisible et fragmentée des parcours professionnels contemporains, surtout dans un contexte de travail marqué par le changement, la flexibilité et l'incertitude (Savickas, 1997).

La théorie de Super, malgré son cadre complet, a été critiquée pour sa complexité et le défi de valider empiriquement ses nombreux composants. De plus, il existe une critique concernant son applicabilité à travers diverses populations et contextes culturels différents.

Les théories développementales impliquent que le choix de carrière n'est pas une décision ponctuelle, mais un processus continu influencé par la croissance de l'individu, ses expériences et les changements dans son concept de soi. Cette perspective a des implications significatives pour le conseil de carrière, suggérant que les interventions doivent être adaptées au stade de développement de l'individu et doivent considérer la nature évolutive de leurs intérêts, valeurs et auto-perception.

Les théories développementales des choix de carrière offrent une compréhension nuancée du développement de carrière comme un processus de vie entière, façonné par le concept de soi en évolution de l'individu et ses expériences de vie. Bien qu'influentes, ces théories nécessitent une adaptation continue et une validation empirique pour rester pertinentes dans des contextes socio-économiques divers et changeants.

Ces critiques ont conduit à des révisions et des expansions du modèle original. Mark Savickas, un éminent chercheur en orientation professionnelle, a proposé l'approche de la Construction de Carrière comme une évolution du modèle de Super, en mettant l'accent sur l'adaptabilité et la narrativité dans le développement de carrière (Savickas, 2005). Cette approche reconnaît que les individus construisent leur carrière en créant des histoires personnelles qui donnent sens à leur expérience professionnelle, plutôt qu'en suivant simplement un parcours linéaire prédéfini. Savickas met en avant l'importance de l'adaptabilité de carrière, c'est-à-dire la capacité à naviguer dans des environnements de travail en mutation, à réviser ses objectifs et ses stratégies en réponse aux changements dans le soi et dans le monde du travail. Ainsi, les travaux de Savickas étendent et actualisent le modèle de Super, en le rendant plus pertinent pour aborder les défis du 21e siècle en matière de développement de carrière.

Tableau 4: Bilan des caractéristiques de la théorie développementale

Théorie / Auteur(s) / Date	**Variables utilisées**	**Méthodologies utilisés**	**Apports nouveaux**	**Impact**
Théorie développementale Donald Super 1957 (améliorée dans les années 1980-1990)	Temps Stades de vie Concept de soi	Études longitudinales Observations qualitatives Cartographie des stades	Introduction de la temporalité et de la notion de développement tout au long de la vie. Accent sur l'évolution du concept de soi dans la carrière.	A révolutionné l'approche de la carrière en intégrant le temps et les changements psychologiques et sociaux dans les trajectoires.

2.3 L'émergence de l'autonomie : apprentissage et adaptation

2.3.1 Théorie de l'Apprentissage Social

Les principes fondamentaux de la Théorie de l'Apprentissage Social dans la prise de décision de carrière, tels qu'articulés par Krumboltz et Mitchell (1975), soulignent l'interaction complexe des facteurs personnels, des conditions environnementales et des expériences d'apprentissage dans la formation des choix de carrière. Cette théorie intègre notamment les processus cognitifs, offrant des aperçus sur la formation des intérêts, des objectifs et des choix de carrière. Elle postule que ces éléments ne sont pas isolés mais interagissent dynamiquement, influençant les trajectoires de carrière des individus.

Krumboltz et Nichols (1990) ont mis particulièrement en évidence le rôle des événements fortuits et des conditions environnementales. Leur travail souligne l'imprévisibilité inhérente au développement de carrière, voyant le choix de carrière comme un **processus d'apprentissage continu** influencé par l'environnement, les expériences vécues et les interactions sociales.

La théorie des événements fortuits souligne suggère que beaucoup de décisions de carrière et de trajectoires professionnelles sont influencées par des **événements inattendus**, des **rencontres fortuites**, ou des **opportunités imprévues**.

Les implications de la Théorie de l'Apprentissage Social pour le conseil de carrière sont profondes. Elle suggère que les interventions ne devraient pas seulement se concentrer sur l'amélioration des expériences d'apprentissage, mais aussi sur le développement de compétences adaptatives et la culture de l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière. Cette perspective déplace l'accent d'une vision déterministe des choix de carrière, déterminés uniquement par les préférences individuelles ou les facteurs environnementaux, vers une compréhension plus dynamique où les expériences d'apprentissage, les croyances personnelles et les conditions externes sont vues comme entrelacées dans l'influence des décisions de carrière.

Cependant, la Théorie de l'Apprentissage Social n'est pas sans critiques, en particulier concernant les défis de la validation empirique de ses composants complexes. L'accent mis sur les événements fortuits et la nécessité de l'adaptabilité, bien que reflétant les scénarios du monde réel, posent des difficultés dans la prédiction des résultats de carrière et dans la mesure de l'efficacité des interventions liées à la carrière.

Dans le domaine de la recherche empirique, l'étude menée par Kusumawati et Wahyuningsih (2020) sert d'exemple pertinent de l'application de la théorie dans les contextes éducatifs. Leur recherche, menée en 2020, soutient l'efficacité de la Théorie de l'Apprentissage Social dans la facilitation de la prise de décision de carrière parmi les étudiants, soulignant ainsi son applicabilité et sa pertinence dans divers contextes.

En résumé, la Théorie de l'Apprentissage Social de la prise de décision de carrière offre un cadre complet et nuancé pour comprendre les multiples facteurs qui influencent les choix de carrière. Bien que son influence soit indéniable, la théorie invite à des recherches et des discussions continues, en particulier pour aborder les défis liés à sa validation empirique et à son application dans divers contextes.

Tableau 5: Bilan des caractéristiques de la théorie de l'apprentissage social

Théorie / Auteur(s) / Date	**Variables utilisées**	**Méthodologies utilisés**	**Apports nouveaux**	**Impact**
Théorie de l'Apprentissage Social Krumboltz & Mitchell 1976	Apprentissage Environnement Événements fortuits	Études qualitatives Observations comportementales	Accent sur le rôle des événements fortuits et de l'apprentissage adaptatif dans la construction de carrière.	Importance de l'adaptabilité et du hasard dans les trajectoires de carrière, influençant le coaching et le conseil.

2.3.2 Carrière Protéenne

Le concept de Carrière Protéenne, développé par le psychologue américain **Douglas T. Hall** dans les années 1970, décrit un nouveau type de trajectoire professionnelle qui est **autodirigée**, **flexible**, et **centrée sur la personne**, par opposition aux carrières traditionnelles qui étaient souvent stables et linéaires. Le terme « protéen » fait référence à **Protée**, une figure de la mythologie grecque capable de changer de forme, ce qui souligne l'idée de **changement** et d'**adaptabilité** dans la carrière.

Ce concept signifie un changement de paradigme dans le développement de carrière, mettant l'accent sur une trajectoire de carrière auto-dirigée et sujette à des changements fréquents en alignement avec les intérêts, les capacités, les valeurs et les facteurs environnementaux en évolution de l'individu. Contrairement aux carrières traditionnelles, où le succès était souvent mesuré par des indicateurs externes comme la promotion, le salaire ou le prestige, la carrière protéenne est **centrée sur les valeurs personnelles**. Les individus définissent leur propre succès en fonction de leurs valeurs, de leurs besoins, et de leurs objectifs de vie.

Ce changement marque un départ des parcours de carrière traditionnels centrés sur l'organisation, plaidant pour des voyages de carrière plus personnalisés et adaptables.

En explorant la gestion des carrières protéennes, la recherche a examiné divers aspects. Une étude notable a développé un modèle à trois facteurs pour comprendre l'utilisation efficace des services de ressources humaines basés sur le Web dans ce contexte. Le modèle souligne l'interaction entre les attributs individuels, les caractéristiques des portails de ressources humaines et les facteurs organisationnels dans la gestion des carrières protéennes, mettant en évidence l'importance croissante des plateformes numériques dans le développement de carrière (Beugre, 2005).

D'autres recherches ont examiné les choix de carrière dans le contexte de la diversité et de la résilience, en particulier parmi les individus transgenres. Cette étude met en lumière comment les carrières sont façonnées et soutenues en fonction de l'identité individuelle et des valeurs personnelles, résonnant avec les principes des concepts de carrière sans frontières et protéenne. Les résultats soulignent l'importance de l'identité personnelle dans le développement de carrière, s'alignant sur l'accent mis par la carrière protéenne sur l'auto-direction (Woodruffe-Burton, 2018).

Les processus de prise de décision des femmes cadres supérieures, en particulier leurs décisions de se retirer, ont également été un sujet d'étude. Cette recherche révèle que l'autonomie et les valeurs personnelles, centrales au concept de carrière protéenne, jouent un rôle pivot dans leurs choix de carrière, les menant souvent vers l'entrepreneuriat ou l'engagement envers une cause. Ces résultats mettent en évidence l'influence des principes de la carrière protéenne dans les décisions de carrière réelles (Acharya & Jain, 2023).

De plus, une étude axée sur les différences démographiques dans le comportement de carrière protéenne au Koweït révèle des variations significatives dans les stratégies d'avancement de carrière à travers différents groupes démographiques. Cela suggère que les avantages du comportement de carrière protéenne pourraient ne pas être uniformément accessibles, pointant vers des limitations potentielles dans son applicabilité à travers diverses populations (Abdalla & al, 2019).

Le concept de Carrière Protéenne, tout en offrant une lentille contemporaine pour voir le développement de carrière, met également en avant des considérations critiques concernant la flexibilité, l'adaptabilité et l'auto-direction dans la planification de carrière. Cependant, il soulève des préoccupations quant à l'exacerbation des inégalités, car tous les individus peuvent

ne pas avoir un accès équitable aux ressources ou opportunités nécessaires pour poursuivre un tel chemin de carrière. De plus, ce concept remet en question les structures organisationnelles traditionnelles et les programmes de développement de carrière, nécessitant une réévaluation de la manière dont les carrières sont soutenues et gérées.

En essence, le concept de Carrière Protéenne offre une perspective moderne sur le développement de carrière, mettant en évidence l'importance de l'agence individuelle et de l'adaptabilité. Bien qu'il offre des aperçus précieux sur la dynamique des carrières contemporaines, il incite également à des discussions importantes sur l'équité et le soutien dans le domaine du développement de carrière.

Tableau 6: Bilan des caractéristiques de la carrière protéenne

Théorie / Auteur(s) / Date	**Variables utilisées**	**Méthodologies utilisés**	**Apports nouveaux**	**Impact**
Carrière protéenne Douglas T. Hall 1976 (développée dans les années 1990)	Valeurs personnelles Autonomie Succès subjectif	Études qualitatives Analyse des récits individuels	Importance des valeurs personnelles et de l'auto-direction dans la définition des succès de carrière.	Influence sur les approches modernes centrées sur l'individu et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

2.4 Le poids du contexte : mobilité et capital social

2.4.1 Carrière Sans Frontières

Le concept de Carrière Sans Frontières, introduit par Michael B. Arthur et Denise M. Rousseau dans les années 1990, représente un changement de paradigme par rapport aux parcours de carrière traditionnels et linéaires vers des trajectoires de carrière plus fluides et flexibles. Le concept d'Arthur et Rousseau remet en question la notion traditionnelle de carrières organisationnelles, suggérant que les carrières modernes sont de plus en plus caractérisées par des mouvements à travers différents employeurs, industries et même types de travail.

Contrairement aux **carrières traditionnelles**, qui étaient souvent liées à une seule entreprise avec une progression hiérarchique définie, la carrière sans frontières met l'accent sur la **mobilité**, la **flexibilité** et l'**autonomie**. Ce concept est particulièrement pertinent dans le contexte économique moderne, où les marchés du travail sont de plus en plus **instables** et les travailleurs plus souvent en quête d'**autonomie** et de **développement personnel**.

La **carrière sans frontières** met un accent particulier sur le **capital social** et les **réseaux**. La réussite dans une telle carrière dépend souvent de la capacité de l'individu à établir et à maintenir des **relations professionnelles** au-delà des frontières d'une seule entreprise.

M. Arthur réfléchit sur le concept de Carrière Sans Frontières, discutant de son origine, de sa signification et de l'influence sous-jacente des premiers chercheurs en carrière du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Arthur souligne la perspective interdisciplinaire du concept et son évolution au fil des années (Arthur, 2014).

Woodruffe-Burton (2018) souligne que l'un des éléments clés de la gestion de carrière moderne est l'acquisition et le maintien de l'employabilité plutôt que de se concentrer exclusivement sur un emploi à long terme dans une organisation. **L'employabilité** est la capacité d'une personne à trouver et à conserver un emploi tout au long de sa vie professionnelle, à travers des compétences, des qualifications et une adaptabilité constante. Le **personal branding** ou **marque personnelle** est un concept clé dans le travail de Woodruffe-Burton. Il s'agit de la manière dont une personne se **positionne** et **se présente** dans le monde professionnel, en mettant en avant ses compétences, ses expériences et sa valeur ajoutée unique. Cela inclut non seulement la manière dont un individu se commercialise auprès des employeurs, mais aussi la construction d'une réputation personnelle et professionnelle cohérente et convaincante.

Woodruffe-Burton a exploré les concepts de carrière sans frontières et protéenne dans le contexte des individus transgenres.

Un aspect essentiel de la marque personnelle est l'authenticité, c'est-à-dire la capacité de l'individu à être lui-même dans son identité de genre et dans son rôle professionnel. Cela peut signifier que les personnes transgenres doivent naviguer entre leur **affirmation de genre** et leur présentation professionnelle (Woodruffe-Burton, 2018).

Izabela Bednarska-Wnuk (2020) enquête sur les principaux construits d'une carrière sans frontières – la mobilité psychologique, un état d'esprit sans frontières et la mobilité organisationnelle. L'étude révèle que les employés contemporains manifestent un haut niveau d'ouverture et de préparation au changement, remettant en question les parcours de carrière traditionnels (Bednarska-Wnuk, 2020). Ses recherches montrent que les jeunes générations, en particulier la génération Y, valorisent la **flexibilité** et sont plus enclines à adopter une carrière sans frontières. Cela reflète un changement global dans la manière dont les individus envisagent leur carrière, en s'éloignant des trajectoires fixes et hiérarchiques traditionnelles vers une plus grande autonomie et liberté professionnelle

Le concept de Carrière Sans Frontières a des implications significatives pour comprendre le développement de carrière moderne, soulignant la nécessité de l'adaptabilité, de l'apprentissage tout au long de la vie et du réseautage. Cependant, il a fait l'objet de critiques pour avoir potentiellement augmenté l'incertitude de carrière et les défis qu'il pose aux individus sans les compétences ou les ressources nécessaires pour naviguer dans un tel paysage de carrière fluide. De plus, le concept défie les organisations de repenser leurs structures de développement et de soutien de carrière.

Le concept de Carrière Sans Frontières, issu du travail d'Arthur et Rousseau, offre une compréhension nuancée de la dynamique contemporaine de carrière, mettant l'accent sur l'agence individuelle et l'adaptabilité dans un environnement de travail en rapide évolution. Tout en fournissant des aperçus précieux, il soulève également des questions importantes sur le soutien et l'équité dans le développement de carrière.

Tableau 7 : Bilan des caractéristiques de la carrière sans frontières

Théorie / Auteur(s) / Date	**Variables utilisées**	**Méthodologies utilisés**	**Apports nouveaux**	**Impact**
Carrière sans frontières Michael Arthur & Denise Rousseau 1994	Mobilité Flexibilité Employabilité	Études de cas organisationnels Analyses de marché du travail	Redéfinition de la carrière en termes de mobilité inter-organisationnelle et compétences transférables	Concept central dans les discussions sur la flexibilité professionnelle et l'économie mondialisée.

2.4.2 Théorie Intelligente

Le concept de Carrière Intelligente, développé par Arthur & al au milieu des années 1990, repose sur l'idée que les individus possèdent leur carrière et les connaissances qu'ils acquièrent à travers leurs expériences professionnelles. Ce concept met l'accent sur l'adaptabilité, l'apprentissage continu et la proactivité dans un contexte professionnel de plus en plus mouvant (Arthur, Claman & DeFillippi, 1995).

De la même manière que la carrière sans frontières, ce concept a été utilisé dans diverses situations pour approfondir l'investigation du développement de carrière. Ray et al. (2020) ont exploré les facteurs influençant les choix de carrière parmi les étudiants indiens, révélant que les décisions sont souvent influencées par les pairs, les parents ou la société. Cette étude souligne l'importance de comprendre les influences externes sur les choix de carrière, ce qui peut être fait dans le contexte des carrières intelligentes.

Kvasny & al (2015) se sont concentrés particulièrement sur l'influence de la race, du genre, et des stéréotypes de genre dans les choix de carrière en technologie de l'information. Ils ont examiné les facteurs qui influencent les étudiants masculins noirs à poursuivre des carrières en TI. Leurs résultats fournissent des aperçus sur la manière dont l'encouragement de la communauté et l'exposition à l'informatique peuvent façonner les décisions de carrière, s'alignant sur les principes des carrières intelligentes.

Mpehongwa et Moshi (2014) ont travaillé sur les **choix de carrière des étudiants universitaires en Tanzanie** et leur **impact sur le développement national**. L'étude souligne l'importance d'aligner les choix de carrière individuels avec des objectifs sociétaux et économiques plus larges, une considération clé dans la planification de carrière intelligente (Mpehongwa & Moshi, 2014).

Haslerig et Navarro (2016) ont exploré comment les expériences de vie influencent les choix de diplômes d'études supérieures et les aspirations professionnelles parmi les athlètes universitaires. Leurs résultats, guidés par la théorie de la construction de carrière de Savickas, résonnent avec le concept de carrière intelligente, soulignant le rôle des expériences personnelles dans le développement de carrière.

Le concept de Carrière Intelligente a des implications significatives pour le développement de carrière, en particulier dans les secteurs à forte intensité de connaissances. Il suggère que les individus devraient gérer de manière proactive leurs connaissances et compétences pour naviguer efficacement sur le marché du travail moderne. Cependant, ce concept a été critiqué pour avoir potentiellement négligé les défis auxquels sont confrontés les individus dans des rôles moins axés sur les connaissances ou ceux ayant un accès limité aux opportunités de développement professionnel.

Le concept de Carrière Intelligente offre une approche moderne du développement de carrière, mettant l'accent sur l'importance de la gestion personnelle des connaissances dans un environnement de travail en rapide évolution. Bien qu'il fournisse des aperçus précieux pour la planification de carrière, il soulève également des questions sur l'inclusivité et le soutien pour tous les individus sur le marché du travail.

Tableau 8: Bilan des caractéristiques de la carrière intelligente

Théorie / Auteur(s) / Date	**Variables utilisées**	**Méthodologies utilisés**	**Apports nouveaux**	**Impact**
Théorie de la Carrière Intelligente Arthur, DeFillippi, Claman 1995	Connaissances, Réseaux, Adaptabilité	Études de cas, Analyse organisationnelle	Accent sur le rôle des réseaux professionnels et de la gestion des connaissances dans la navigation des carrières complexes.	Utile dans les industries axées sur la connaissance et les environnements dynamiques.

2.5 Une vision dynamique et longitudinale à travers la narration et de la soutenabilité

2.5.1 Carrière Durable

Le concept de carrière durable est enraciné dans l'idée d'intégrer la croissance personnelle et professionnelle dans le contexte du développement durable. Cette approche du développement de carrière se concentre sur le succès à long terme, l'adaptabilité et l'alignement des valeurs personnelles et professionnelles (Argyropoulou, 2021). Le concept reflète un changement par rapport aux modèles de carrière traditionnels vers une planification de carrière plus holistique et orientée vers l'avenir.

Cette théorie met l'accent sur le développement de **carrières durables** qui permettent aux individus de rester **employables**, **engagés**, et **en bonne santé** tout au long de leur vie professionnelle. L'objectif de ce concept est de garantir que les travailleurs puissent non seulement avoir une carrière épanouissante à court terme, mais aussi qu'ils puissent **maintenir**

leur bien-être, leur satisfaction, et leurs compétences à long terme, dans un environnement de travail en constante évolution.

Argyropoulou (2021) souligne l'importance du développement de carrière durable dans le conseil de carrière moderne. L'étude introduit l'Échelle de Développement de Carrière durable et discute de ses implications pour l'intervention de carrière, mettant en évidence le besoin de durabilité dans la planification de carrière. Cette échelle mesure plusieurs aspects importants du développement de carrière, comme l'**auto-efficacité professionnelle**, la **clarté des objectifs professionnels**, l'**exploration des options** de carrière et la **prise de décision**.

Denisova & al (2021) explorent l'orientation professionnelle pour les personnes en situation de handicap dans le contexte de l'éducation durable. Leur recherche met en évidence la nécessité d'une assistance spéciale dans l'orientation professionnelle pour garantir que les choix de carrière s'alignent sur les objectifs de développement durable. Leurs travaux soulignent l'importance d'offrir un **soutien adapté** pour aider ces jeunes à faire des choix de carrière éclairés, en tenant compte de leurs capacités et des ressources disponibles. Ils insistent aussi sur la nécessité de former des compétences spécifiques pour rendre les jeunes plus autonomes dans leur parcours professionnel, contribuant ainsi à leur inclusion dans une société durable

Blokker & al (2023) passent en revue la littérature sur les transitions de l'école au travail en utilisant une perspective de carrière durable. Leur recherche explore comment les compétences de carrière, le succès de carrière et les "chocs de carrière" (événements imprévus qui influencent la trajectoire professionnelle) influencent l'employabilité des jeunes professionnels dans un environnement de travail de plus en plus complexe. Dans leurs travaux, ils introduisent le concept d'**écosystèmes de carrière durables**, qui élargissent la perspective traditionnelle de la gestion de carrière en intégrant non seulement les actions individuelles, mais aussi l'impact des interactions avec divers acteurs du marché du travail (organisations, sociétés, systèmes éducatifs) sur la **transition durable** des jeunes vers le monde professionnel. Ils examinent également comment les jeunes peuvent utiliser les compétences en matière de carrière pour mieux gérer cette transition et se prémunir contre les "chocs de carrière" tels que les crises économiques ou les changements technologiques, tout en restant employables et engagés dans leur carrière.

Lent et Brown (2020) suggèrent de mettre à jour les interventions de choix de carrière pour promouvoir la durabilité de carrière. Ils proposent d'intégrer des concepts de la psychologie cognitive avec la psychologie vocationnelle et mettent l'accent sur la préparation aux

perturbations de carrière, reflétant le besoin d'adaptabilité dans la planification de carrière durable.

Le concept de carrière durable a des implications significatives pour le conseil de carrière et la psychologie vocationnelle, plaidant pour une approche plus holistique et à long terme du développement de carrière. Cependant, il fait face à des critiques concernant son applicabilité dans des marchés du travail en rapide évolution et le défi d'intégrer la durabilité dans divers contextes de carrière. De plus, il y a un besoin de recherches empiriques supplémentaires pour valider l'efficacité des interventions basées sur ce concept.

Le concept de carrière durable offre une approche prospective du développement de carrière, mettant l'accent sur le succès à long terme, l'adaptabilité et l'intégration des valeurs personnelles et professionnelles. Bien qu'il fournisse un cadre précieux pour la planification de carrière, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour répondre à ses critiques et améliorer son applicabilité.

Tableau 9: Bilan des caractéristiques de la carrière durable

Théorie / Auteur(s) / Date	**Variables utilisées**	**Méthodologies utilisés**	**Apports nouveaux**	**Impact**
Carrière durable Akkermans, De Vos, Van der Heijden 2010	Bien-être Santé Employabilité Valeurs	Approches quantitatives et qualitatives Études longitudinales	Intégration du bien-être et de la soutenabilité dans les trajectoires professionnelles. Concept centré sur la santé à long terme et l'équilibre entre vie et carrière.	Impact croissant sur les politiques RH et l'inclusion du bien-être dans la planification de carrière.

2.5.2 Théorie de la Construction de Carrière

Le concept de carrière narrative, profondément enraciné dans les travaux de théoriciens tels que Mark Savickas, forme le socle de la théorie de la construction de carrière, qui représente une avancée significative dans la compréhension du développement professionnel. Cette approche postmoderne se distingue par son accent sur la narration et la construction de sens dans les parcours professionnels des individus, en postulant que les individus construisent activement leur carrière à travers des histoires et des récits qui donnent un sens à leur comportement et à leurs expériences professionnelles (Savickas, 2015). Dans cette perspective, l'individu est perçu comme à la fois acteur et auteur de sa propre histoire de vie, où chaque étape de la carrière est intégrée dans une narration personnelle cohérente. Ce processus permet aux individus de donner une cohérence à leur trajectoire et de comprendre leur progression non seulement en termes d'objectifs professionnels, mais aussi en termes de développement personnel.

La théorie de la construction de carrière de Savickas (2005) se positionne comme une réponse aux limites des modèles traditionnels de développement de carrière, qui tendent à se concentrer sur l'ajustement entre les traits individuels et les exigences professionnelles. À l'inverse, cette théorie met en avant l'importance du sens et du récit dans la navigation des choix professionnels. Elle s'appuie sur la notion de "self-concept" pour expliquer comment les individus interprètent leur expérience professionnelle et personnelle pour construire leur identité de carrière (Savickas, 2002). Fondée sur les principes de la psychologie vocationnelle et intégrant des éléments des théories du développement de carrière, elle offre un cadre pour appréhender comment les individus façonnent activement leur vie professionnelle à travers des histoires personnelles et des choix de vie.

La théorie se base sur les éléments suivants :

Construction de sens : La théorie souligne que les choix de carrière et les transitions sont guidés par des processus de création de sens, où les individus utilisent leurs histoires personnelles pour donner un sens à leurs expériences professionnelles (Savickas, 2005). Ce processus narratif permet d'intégrer les transitions professionnelles dans une histoire cohérente, facilitant une compréhension plus profonde de leur parcours en relation avec leurs aspirations et valeurs personnelles.

Adaptabilité de carrière : Un concept central est l'adaptabilité de carrière, qui renvoie à la capacité des individus à anticiper et à répondre aux changements et défis professionnels. L'adaptabilité se manifeste à travers quatre dimensions : la préoccupation, le contrôle, la

curiosité et la confiance (Savickas & Porfeli, 2012). Dans une méta-analyse notable, Rudolph & al (2017) ont examiné comment ces dimensions influencent l'adaptabilité des professionnels. Leurs résultats ont souligné l'importance de l'adaptabilité comme une ressource psychosociale essentielle, permettant de gérer efficacement les tâches, les transitions et les événements imprévus dans la carrière. Ils ont confirmé que l'adaptabilité est un prédicteur clé de la satisfaction professionnelle et de la mobilité de carrière, validant ainsi l'un des principes centraux de la théorie de Savickas.

Rôle des contextes sociaux : Savickas reconnaît également l'importance des contextes sociaux et culturels dans la construction de carrière. Les influences sociales, économiques et culturelles jouent un rôle déterminant dans la façon dont les individus construisent leur parcours professionnel (Savickas, 2005). Par exemple, Koen & al (2012) ont analysé les effets de la précarité de l'emploi sur l'adaptabilité de carrière. Leurs découvertes indiquent que les individus confrontés à l'insécurité de l'emploi manifestent une adaptabilité de carrière accrue, suggérant que les défis contextuels peuvent stimuler le développement de compétences d'adaptabilité essentielles. De même, Minina et Pavlenko (2022) ont employé des concepts narratifs culturels pour examiner le choix de carrière parmi les adolescents russes post-soviétiques, démontrant comment les récits culturels dominants peuvent limiter les choix de carrière des jeunes et leur potentiel de mobilité sociale.

La théorie de la construction de carrière s'applique largement dans le conseil de carrière, offrant aux conseillers des outils pour aider les clients à explorer leur histoire de vie, à identifier les thèmes récurrents et à construire un récit cohérent de leur carrière. Cette approche facilite une exploration en profondeur des aspirations, des valeurs et des objectifs de l'individu, permettant une orientation professionnelle plus alignée avec l'identité personnelle de l'individu (Savickas, 2012). Shefer (2018) discute de l'application du concept narratif pour aider les clients dans leurs délibérations de carrière tout au long du cycle de vie. Cette approche utilise la narration pour reconstruire les identités individuelles et ajouter des significations alternatives et optimistes à leurs récits de carrière. De plus, Patton et McMahon (2006) ont discuté de l'utilisation des approches narratives dans le conseil de carrière pour aider les individus à construire et à réinterpréter leur histoire de vie professionnelle, démontrant l'efficacité de l'approche narrative pour faciliter l'exploration de soi et la construction de sens dans les parcours de carrière des clients.

Rossier & al (2020) discutent de la manière dont les théories narratives de développement de carrière, telles que la théorie de la construction de carrière, complètent les approches existantes et fournissent un cadre intégratif. Ils mettent l'accent sur l'identité narrative comme une méta-capacité, permettant aux individus de s'auto-diriger et de concevoir leurs actions dans des interrelations continues. Cette perspective souligne l'importance de la narration comme un outil pour naviguer dans les complexités du monde du travail moderne.

Malgré ses contributions significatives, le concept de carrière narrative et la théorie de la construction de carrière ont été critiqués pour leur nature subjective et les défis de la validation empirique de l'efficacité des approches narratives. McMahon (2018) passe en revue la relation entre la narration et l'identité et les fondements philosophiques du conseil de carrière narratif. L'article souligne la tension entre le potentiel, l'attrait populaire et la nécessité de preuves de l'efficacité du conseil de carrière narratif, suggérant un besoin de recherches supplémentaires pour construire une base de preuves. De plus, il y a un besoin de recherches supplémentaires pour comprendre comment les facteurs culturels et sociaux influencent les récits individuels et les décisions de carrière (Reid & West, 2011).

Sur le plan théorique, Fisher (1984, 1989) affirme que la narration fait appel à la raison et à l'émotion, mobilisant simultanément plusieurs de nos sens. La narration se réfère tout autant à des valeurs qu'à des faits. Selon lui, la qualité d'un raisonnement narratif doit être évaluée en fonction de sa cohérence interne (plausibilité) et de sa concordance avec l'expérience (fidélité). Cependant, le paradigme narratif de Fisher a été critiqué par Rowland (1987), qui préfère en restreindre la portée, en assimilant la narration à une simple forme de discours parmi d'autres, comme la description, l'explication, le dialogue ou l'argumentation. Whyte (1980) affirme que la narration est un métacode commun à l'humanité par lequel sont transmis des messages sur la nature de la réalité partagée, au-delà des différences culturelles.

Dans le contexte des organisations, la narration est utilisée pour construire des significations partagées, transmettre des valeurs et façonner la culture d'entreprise. Les leaders et les managers peuvent recourir à des récits pour inspirer, motiver et orienter les actions des employés, en créant un sentiment d'appartenance et en alignant les objectifs individuels sur la vision organisationnelle. Les histoires organisationnelles servent également à gérer le changement, en aidant les membres de l'organisation à comprendre et à accepter les transitions et les nouvelles orientations stratégiques.

L'intégration des concepts narratifs dans les sciences de gestion offre de nouvelles perspectives pour analyser les processus décisionnels, les interactions humaines et la manière dont les individus et les groupes donnent du sens à leur travail. Elle permet d'examiner comment les récits influencent les perceptions, les attitudes et les comportements au sein des organisations. Par exemple, les récits peuvent façonner la manière dont les employés perçoivent les défis et les opportunités, influençant ainsi leur engagement et leur performance.

De plus, la narration en gestion peut aider à aborder les complexités et les ambiguïtés du monde des affaires contemporain. Les organisations évoluent dans des environnements incertains et changeants, et les récits peuvent fournir une structure pour naviguer dans ces incertitudes. Ils permettent de construire des scénarios, de partager des expériences et de créer des visions communes pour l'avenir.

Les débats actuels dans les sciences de gestion portent également sur la manière dont les approches narratives peuvent contribuer à la responsabilité sociale des entreprises, à l'éthique managériale et au développement durable. En racontant des histoires sur les impacts sociaux et environnementaux de leurs actions, les organisations peuvent renforcer leur engagement envers les parties prenantes et promouvoir des pratiques plus responsables.

Cependant, l'utilisation de la narration en gestion soulève également des questions critiques. Il est important de reconnaître que les récits peuvent être manipulés pour servir des intérêts particuliers, potentiellement au détriment de la transparence et de l'objectivité. Les chercheurs encouragent donc une approche réflexive, où la narration est utilisée de manière éthique et consciente des implications pour les individus et les organisations.

Le concept de carrière narrative et la théorie de la construction de carrière offrent une compréhension profonde du développement de carrière comme un processus de narration personnelle et de création de sens. En mettant l'accent sur la narration, l'adaptabilité et l'interaction avec les contextes sociaux, ces approches fournissent un cadre dynamique pour explorer les trajectoires de carrière individuelles dans un monde en constante évolution. Bien qu'elles fournissent des aperçus précieux pour le conseil de carrière, elles mettent également en évidence la nécessité de recherches supplémentaires et de pratiques basées sur des preuves pour aborder les critiques liées à la subjectivité et aux défis de validation empirique. En fin de compte, la combinaison de ces approches offre une perspective riche et nuancée sur la carrière, reconnaissant la variabilité et la fluidité des parcours professionnels et soulignant l'importance des histoires personnelles et des expériences dans le développement de carrière.

Tableau 10: Bilan des caractéristiques de la théorie de la construction de carrière

Théorie / Auteur(s) / Date	**Variables Utilisées**	**Méthodologie Utilisée**	**Apports Nouveaux**	**Impact**
Théorie de la Construction de Carrière / Savickas / 2005	Narration, adaptabilité, contexte	Analyse narrative et adaptabilité psychologique	Approche holistique (contexte, agence, événements imprévus)	Considérée comme l'une des approches les plus complètes

3 Apprendre de ces évolutions

L'évolution des théories de carrière, depuis la Théorie des Traits et Facteurs de Parsons (1909) jusqu'à la Théorie de la Construction de Carrière de Savickas (2005), reflète une transformation profonde dans la manière d'appréhender les trajectoires professionnelles. Ces évolutions théoriques témoignent d'une intégration progressive de nouvelles variables, de méthodologies diversifiées, et d'une prise en compte croissante des contextes sociaux et économiques dans l'analyse des parcours professionnels.

La Théorie des Traits et Facteurs, initiée par Parsons (1909), a posé les bases du conseil en orientation professionnelle. Cette théorie repose sur le postulat que l'alignement entre les traits individuels (compétences, intérêts, valeurs) et les exigences professionnelles garantit le succès et la satisfaction dans le travail. La méthodologie employée privilégiait des évaluations standardisées pour identifier les correspondances optimales entre l'individu et le poste. Bien qu'innovante, cette approche a été critiquée pour son caractère statique et sa limitation à une vision figée des trajectoires professionnelles, ignorant les transformations économiques et les transitions imprévues (Sharf, 2013).

Dans les années 1950, Donald Super a enrichi la compréhension des carrières en introduisant la Théorie du Développement de Carrière (Super, 1957). En intégrant la dimension temporelle,

Super a proposé un modèle dynamique dans lequel les carrières évoluent selon des étapes spécifiques, telles que la croissance, l'exploration, l'établissement, la maintenance et le désengagement (Super, 1980). L'accent mis sur le concept de soi comme moteur des décisions professionnelles a marqué une rupture avec les approches purement centrées sur les aptitudes. Cependant, cette perspective a également montré ses limites, notamment en raison de son cadre majoritairement linéaire, qui ne reflète pas la nature imprévisible des trajectoires contemporaines (Savickas, 2002).

Dans une optique d'adéquation, John Holland (1997) a développé la Théorie de l'Adéquation Personne-Environnement, qui catégorise à la fois les individus et les environnements de travail selon six types principaux : Réaliste, Investigateur, Artistique, Social, Entreprendre, et Conventionnel (Holland, 1997). Cette classification a permis d'affiner les pratiques de conseil en orientation, en mettant en avant l'importance de la compatibilité entre la personnalité et le contexte professionnel. Toutefois, cette approche a été critiquée pour son simplisme, qui occulte les interactions complexes entre les individus et leur environnement, ainsi que les évolutions contextuelles du marché du travail (Kristof-Brown et al., 2005).

Une avancée majeure a été réalisée avec la Théorie de l'Apprentissage Social de Krumboltz (1979), qui a déplacé l'attention vers les processus d'apprentissage et l'influence des événements fortuits dans la prise de décision de carrière. Cette théorie a introduit l'idée que les trajectoires professionnelles ne sont pas uniquement déterminées par des traits stables, mais aussi par des expériences imprévues et des opportunités émergentes, soulignant ainsi l'importance de l'adaptabilité (Krumboltz, 2009). Cette contribution a ouvert la voie à des modèles plus flexibles, capables de prendre en compte l'incertitude et la complexité croissante des environnements professionnels.

Dans les années 1990, les théories de la Carrière Sans Frontières (Arthur & Rousseau, 1996) et de la Carrière Protéenne (Hall, 1996) ont marqué un tournant en s'inscrivant dans un contexte de globalisation et de transformations technologiques. La Carrière Sans Frontières valorise la mobilité inter-organisationnelle et l'acquisition de compétences transférables comme des éléments clés pour naviguer dans un marché du travail en constante évolution (Arthur & Rousseau, 1996). De son côté, la Carrière Protéenne met en avant l'autodirection et la définition du succès selon des valeurs personnelles plutôt que par des indicateurs organisationnels classiques (Hall, 2004). Ces modèles, bien qu'innovants, ont également suscité des

interrogations sur les pressions accrues qu'ils imposent aux individus, en exigeant des compétences d'adaptabilité souvent inégalement réparties (Sullivan & Baruch, 2009).

La contribution de Savickas (2005) avec la Théorie de la Construction de Carrière a introduit une approche narrative novatrice, axée sur le sens donné aux expériences professionnelles à travers des récits personnels. Cette théorie reconnaît l'importance de l'agence individuelle dans la construction des trajectoires, tout en intégrant les influences contextuelles et temporelles (Savickas, 2013). Contrairement aux modèles antérieurs, elle propose une vision holistique des parcours professionnels, prenant en compte les transitions, les reconversions et les apprentissages tout au long de la vie. En plaçant l'individu au centre du processus de construction de sens, cette théorie offre une perspective plus nuancée et flexible, adaptée aux complexités contemporaines.

Ces évolutions théoriques montrent une progression vers une compréhension plus inclusive et multidimensionnelle des carrières. Les approches initiales, centrées sur des relations unidimensionnelles et figées entre traits et professions, ont progressivement cédé la place à des modèles intégratifs, où l'interaction entre individu, environnement et temporalité joue un rôle fondamental. Cette transition reflète non seulement une sophistication croissante des théories mais aussi leur pertinence pour répondre aux enjeux du monde du travail actuel. Ces modèles continuent d'influencer les pratiques de conseil en orientation et la gestion des ressources humaines, en fournissant des outils pour naviguer dans un marché du travail de plus en plus imprévisible et interconnecté. Nous avons reccueilli ces évolutions dans un tableau récapitulatif :

Tableau 11: Comparaison des caractéristiques des théories sur la carrière

Théorie / Auteur(s) / Date	**Variables Utilisées**	**Méthodologie Utilisée**	**Apports Nouveaux**	**Impact**
Théorie des Traits et Facteurs / Parsons / 1909	Traits individuels, exigences des postes	Alignement par évaluation psychométrique	Première approche systématique du conseil en carrière	Base du conseil en orientation, outil structurant pour l'époque

Théorie du Développement de Carrière / Super / 1957	Temps (stades de vie), concept de soi	Approche développementale, étapes de carrière	Intègre une dimension temporelle, carrière comme évolution de soi	Ouvre la voie à une approche dynamique et évolutive des carrières
Théorie de l'Adéquation Personne-Environnement / Holland / 1973	Traits individuels, environnement de travail	Correspondance typologique avec le modèle RIASEC	Inclut les environnements de travail, conceptualisation plus nuancée	Base pour des outils pratiques comme les tests RIASEC
Théorie de l'Apprentissage Social / Krumboltz / 1976	Expériences d'apprentissage, événements fortuits	Observation, modélisation de comportements	Prend en compte les imprévus et l'apprentissage adaptatif	Propose une vision flexible et réaliste des choix de carrière
Carrière Protéenne / Hall / 1976	Autonomie, valeurs personnelles	Étude qualitative, analyses centrées sur l'individu	Valorise la flexibilité et l'auto-direction	Redéfinit le succès professionnel par des valeurs intrinsèques
Carrière Sans Frontières / Arthur & Rousseau / 1994	Mobilité inter-organisationnelle, compétences transférables	Études de cas, recherches interdisciplinaires	Introduit la mobilité et l'employabilité au-delà des frontières organisationnelles	Pertinent dans un marché du travail globalisé
Carrière Intelligente / Arthur, DeFillippi & Claman / 1995	Connaissances, apprentissage continu	Études sur l'employabilité et le savoir	Accent sur la gestion proactive des compétences et savoirs	Met en avant l'importance du capital intellectuel

Carrière Durable / De Vos & Van der Heijden / 2010	Santé, employabilité, équilibre vie pro/perso	Modèles intégratifs, études longitudinales	Intègre la durabilité et le bien-être sur le long terme	Reflète les préoccupations contemporaines (santé, transitions)
Théorie de la Construction de Carrière / Savickas / 2005	Narration, adaptabilité, contexte	Analyse narrative et adaptabilité psychologique	Approche holistique (contexte, agency, événements imprévus)	Considérée comme l'une des approches les plus complètes

Face à la complexité croissante des parcours professionnels, il est nécessaire de concevoir un outil intégratif qui tienne compte des transitions, bifurcations et réorganisations des carrières. Un tel outil permettrait de cartographier les parcours professionnels en tenant compte des variables telles que l'âge, le secteur d'activité et le contexte organisationnel (Baruch, 2004).

Notre recherche se concentre sur des profils spécifiques, illustrant cette complexité à travers la métaphore des **îles de l'archipel** (Fourquet, 2019). Chaque île représente une expérience professionnelle unique, permettant d'analyser la diversité des trajectoires. Nous portons notre attention sur les parcours d'hommes de plus de 40 ans, gays ou hétérosexuels, qui n'ont pas suivi des trajectoires professionnelles prédéfinies.

Cette focalisation répond à un besoin d'examiner des groupes souvent sous-représentés dans la recherche sur les carrières. En explorant ces trajectoires spécifiques, nous espérons contribuer à la construction d'un modèle analytique plus inclusif, capable de refléter la diversité des parcours professionnels dans un monde en mutation (Charlesson, 2002 ; Bimrose & Hearne, 2012). Ce modèle pourrait ensuite servir de base pour une analyse plus large des expériences professionnelles, en reconnaissant la diversité des contextes et la complexité des influences sur les trajectoires de carrière

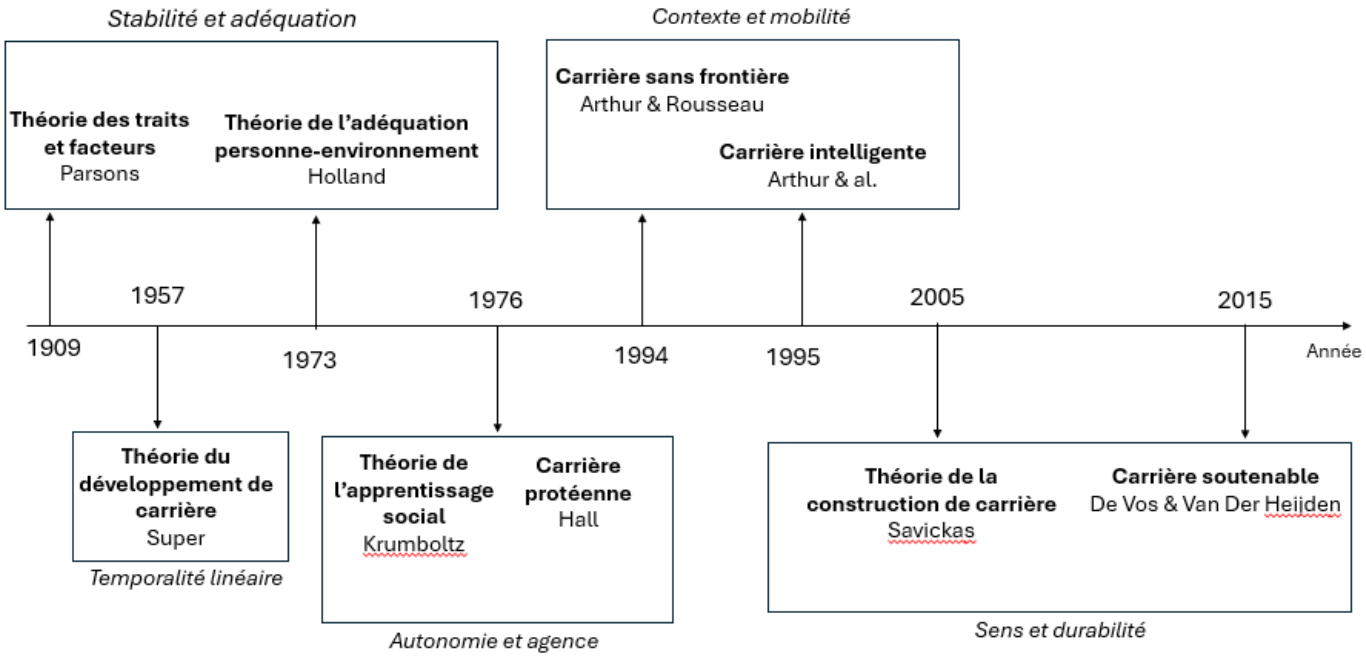

Figure 2: Visualisation des familles et temporalité des théories sur la carrière

4 Modèle d'analyse

Dans le cadre de notre thèse, nous adoptons une perspective dynamique et narrative de la carrière, s'éloignant des conceptions traditionnelles pour embrasser des paradigmes plus flexibles et adaptatifs. Ce choix épistémologique repose sur les contributions récentes et marquantes dans le domaine du développement de carrière. Parmi ces contributions, les travaux d'Arthur et Rousseau (1996) sur la carrière sans frontières postulent que les individus ne sont plus limités par des parcours professionnels rigides et organisationnels, mais naviguent de manière autonome à travers des environnements changeants. De même, la théorie de la construction de carrière de Savickas (2005) met en avant le rôle central de la narration et de l'auto-construction dans la formation des trajectoires professionnelles, en intégrant les multiples influences personnelles et contextuelles dans une approche cohérente et dynamique. La notion de carrière durable, proposée par De Vos et Van der Heijden (2017), complète cette réflexion en insistant sur l'importance de maintenir à la fois l'employabilité et le bien-être à long terme, soulignant ainsi la nécessité de concilier aspirations individuelles et adaptabilité aux transformations des environnements professionnels.

D’autres travaux, bien que moins directement axés sur le concept de carrière, enrichissent cette perspective. Par exemple, les recherches de De Vaujany (2009) sur la dynamique des organisations et des processus offrent une base pour envisager la carrière comme une construction évolutive et narrative, façonnée par les interactions entre les individus et leurs contextes. Baruch (2004) propose une vision fluide et personnalisée de la carrière, adaptée aux complexités croissantes du monde du travail contemporain, où les structures hiérarchiques traditionnelles laissent place à des choix influencés par des aspirations personnelles et contextuelles. Hall (1996), avec le concept de carrière protéenne, met en avant l’autodirection et l’alignement des objectifs de carrière avec les valeurs individuelles, une approche qui reflète la proactivité nécessaire dans des environnements incertains. De manière complémentaire, Greenhaus & al (2010) soulignent l’importance de l’adaptabilité et de la résilience face aux transitions et défis imprévus des carrières modernes.

Dans cette continuité, nous avons développé le Prismatic Career Framework (PCF), ou Cadre prismatique des trajectoires professionnelles en français, pour répondre aux exigences actuelles de flexibilité, de contextualisation et de dynamisme. Ce modèle s’inspire de la structure multidimensionnelle de l’arc-en-ciel de Super (1980) tout en introduisant des adaptations majeures pour refléter les réalités contemporaines des parcours professionnels. Contrairement à la vision statique des rôles professionnels proposée dans le modèle original, le PCF adopte une approche dynamique et contextuelle. Il intègre les influences complexes et interdépendantes des facteurs personnels, sociaux, économiques et culturels, tout en tenant compte de la non-linéarité des trajectoires.

Le PCF se distingue également par sa dimension narrative, empruntée à la théorie de la construction de carrière de Savickas (2005). Ce prisme narratif permet aux individus de donner du sens à leurs expériences professionnelles et d’articuler les transitions dans un récit cohérent. Ainsi, notre modèle offre une structure intégrative pour analyser la manière dont les influences contextuelles et personnelles façonnent les trajectoires, tout en mettant en lumière les tensions spécifiques propres à notre population cible. En somme, le PCF constitue une contribution majeure pour comprendre et explorer la complexité des carrières contemporaines dans un monde en perpétuelle évolution.

4.1 Dimensions du Développement de Carrière :

Dans notre modèle revisité, chaque couleur de l'arc-en-ciel symbolise une dimension clé du développement professionnel. Ces dimensions reflètent la complexité et l'interconnexion des facteurs influençant les trajectoires professionnelles. Les éléments incluent le **récit individuel**, le **contexte spatial**, le **contexte personnel et familial**, le **contexte économique personnel**, le **contexte psychologique**, et le **contexte social**. Contrairement au modèle original, ces dimensions sont perçues comme dynamiques et interconnectées, mettant en avant l'idée que les trajectoires de carrière modernes sont façonnées par une multitude de facteurs qui évoluent dans le temps.

Dans notre modèle, nous reconnaissons également que certaines dimensions peuvent être prédominantes pour certains individus. Par exemple, pour une personne, le **contexte psychologique** (comme la santé mentale et l'équilibre travail-vie personnelle) peut jouer un rôle central, tandis que pour une autre, ce sera le **contexte économique**. Cette flexibilité reconnaît que les carrières sont profondément personnelles et que chaque individu construit son parcours en fonction de ses priorités uniques.

4.2 Facteurs Contextuels :

L'intégration des facteurs contextuels externes, tels que le **marché du travail**, les **normes culturelles** et les **technologies émergentes**, est également une dimension essentielle de notre modèle. Comme l'ont souligné Lent et Brown (2013), ces éléments contextuels, bien qu'au-delà du contrôle direct de l'individu, influencent de manière significative les opportunités et les trajectoires de carrière. Les changements rapides, comme les crises économiques ou les progrès technologiques, peuvent ouvrir de nouvelles possibilités tout en en fermant d'autres, exigeant des individus une adaptabilité constante (Bandura, 2001).

4.3 Dynamisme et Flexibilité :

Le modèle reconnaît que les **transitions de carrière** sont rarement linéaires et sont souvent marquées par des interruptions, des réorientations et des changements imprévus. En tant que tel, l'adaptabilité et la flexibilité sont au cœur de cette approche, alignée avec la perspective de **careers as a fluid process** (Inkson, 2007).

Le dynamisme fait référence à la capacité d'une personne à **réagir rapidement** et à **s'adapter proactivement** aux changements dans son travail ou son organisation. Cela inclut des ajustements dans ses représentations, ses stratégies et ses pratiques.

La flexibilité repose sur la capacité des personnes à **reconfigurer rapidement** leurs ressources en réponse aux changements qu'elles vivent dans le travail.

4.4 Agence Individuelle :

L'**agence individuelle** occupe une place centrale dans ce modèle, soulignant le rôle actif des individus dans la construction de leur trajectoire professionnelle (Bandura, 2001). Comme l'ont montré Savickas (2005) et Super (1980), l'individu n'est pas seulement un récepteur des influences externes, mais un acteur proactif dans la direction de sa carrière. Cela inclut la prise de décisions stratégiques, l'utilisation des réseaux sociaux et professionnels, ainsi que l'adaptation aux transitions imposées.

4.5 Intégration du Temps et des Étapes de Vie :

Enfin, notre modèle accorde une attention particulière au **temps** et aux **étapes de vie** sans les lier strictement à l'âge chronologique. En accord avec les travaux de Baruch (2004), nous reconnaissons que les transitions et réévaluations de carrière se produisent à différents moments de la vie, souvent en réponse à des événements personnels ou professionnels imprévus.

4.6 Notre modèle : Prismatic Career Framework (PCF)

Pour notre recherche, nous avons donc décider de créer notre propre cadre conceptuel pour travailler sur les carrières modernes. Voici les étapes de sa conception.

Voici le modèle arc-en-ciel de Donald E. Super :

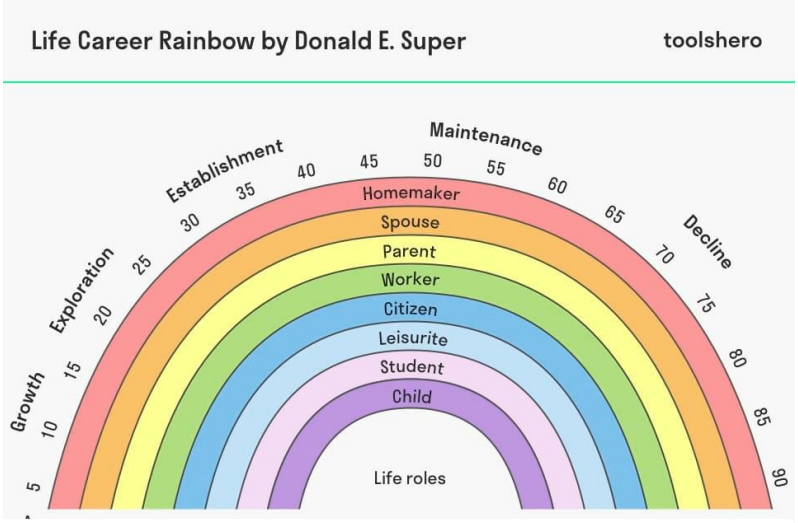

Figure 3: Le modèle arc-en-ciel de Super

Voici une version revisité où le temps est n'est plus considéré comme une succession d'étape et où les rôles qu'un individu prend sont remplacés par les facteurs qui influencent les décisions. Il est important que le format de l'arc-en-ciel permet de développé et ajouter des couleurs selon ce qui a plus ou moins d'influence pour l'histoire d'un individu selon son propre contexte (Religion, environnemen etc…). Le modèle n'est pas figé et ne se prétend pas exhaustif car il respecte la nature constructiviste de notre réflexion.

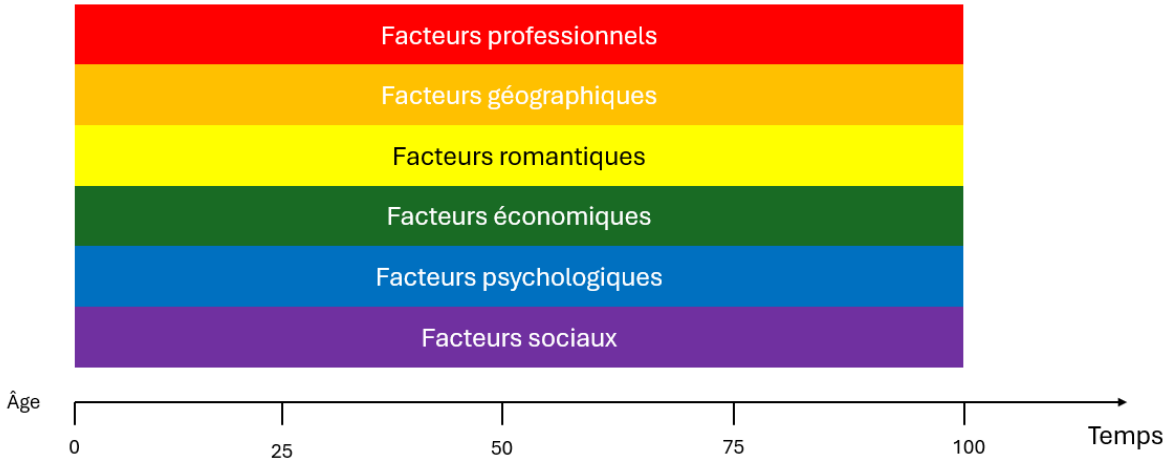

Figure 4: Le modèle arc-en-ciel revisité

Enfin, voici une version qui intègre le processus de narration et de construction de carrière qui permet de faire sens de son histoire. Dans cette métaphore, le prisme (processus cognitif de narration) permet de faire sens de son histoire. Ainsi, la lumière (histoire de vie) est composé de l'arc-en-ciel (tous les facteurs et étapes de notre vie) ; de la même façon, notre arc-en-ciel (étape de vie et facteurs) ont un sens car ensemble ils forment la lumière (histoire de vie).

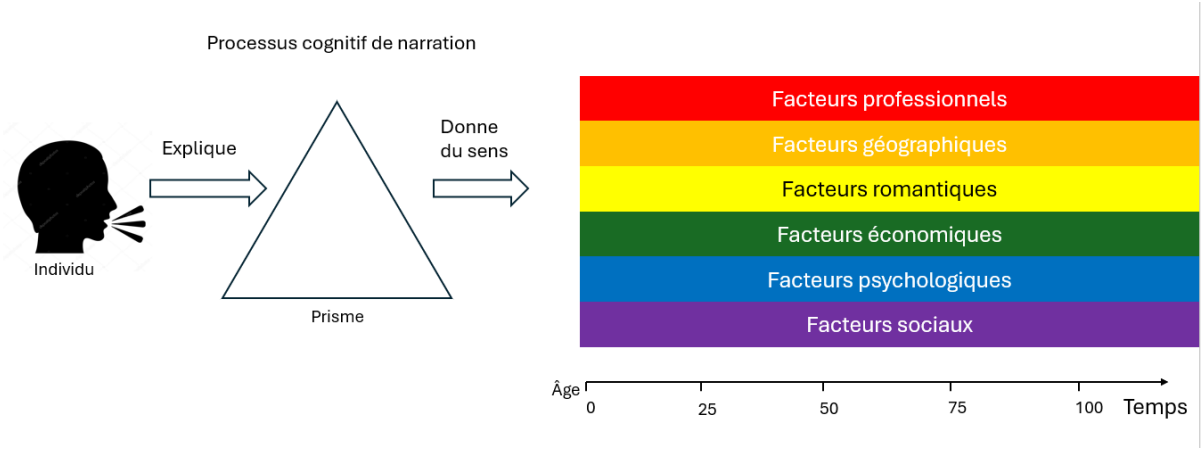

Figure 5: Le Prismatic Career Framework (PCF) ou cadre prismatique de la carrière

5 Construire un outil prenant en compte ces évolutions de carrière

Dans un monde professionnel en constante évolution, les parcours de carrière se complexifient, rendant essentielle la création d'outils intégratifs capables de saisir ces multiples dimensions. Chaque théorie de carrière offre des perspectives uniques et complémentaires. Par exemple, Bien que critiquée pour son caractère déterministe (Sharf, 2013), la Théorie des Traits et Facteurs (Parsons, 1909) reste un point de départ fondamental dans l'évaluation des correspondances entre compétences et exigences professionnelles, notamment dans les processus de recrutement. La **théorie du développement de carrière** de Super (1957), en revanche, met l'accent sur le processus évolutif tout au long de la vie, reconnaissant que la carrière est influencée par des changements dans le concept de soi et par les expériences accumulées (Super, 1980).Si la théorie de Super introduit une vision dynamique du développement de carrière au fil de la vie, celle de **Holland** (1997), ajoute une perspective plus statique en mettant l'accent sur la compatibilité entre personnalité et environnement de travail. Ensemble, elles offrent des points de vue complémentaires sur l'évolution des parcours professionnels.

Par ailleurs, la **théorie de l'apprentissage social** développée par Krumboltz (1979) souligne le rôle des expériences d'apprentissage et des événements imprévus dans la prise de décision de carrière. Cette théorie fait écho à l'importance de l'adaptabilité et de l'acceptation de l'incertitude dans les trajectoires professionnelles, offrant une base pour comprendre comment les individus naviguent dans des environnements imprévisibles (Mitchell & Krumboltz, 1996). Les concepts de **Carrière Sans Frontières** et **Protéenne** (Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 1996) reflètent la nature fluide et auto-dirigée des parcours de carrière modernes, en insistant sur la flexibilité et l'autonomie dans un marché du travail en constante évolution (Briscoe & Hall, 2006).

L'approche **narrative du conseil de carrière**, telle que proposée par McMahon et Watson (2010), met en lumière l'importance de la narration personnelle dans la construction de carrière. Cette perspective permet aux individus de réévaluer leur parcours à travers leurs expériences vécues et de donner un sens à leur trajectoire professionnelle. En parallèle, les **théories de carrière durable** (De Vos & Van der Heijden, 2017) et la **théorie de la construction de carrière** (Savickas, 2005) insistent sur l'importance de l'adaptabilité et de la création de sens dans le développement de carrière. Elles prennent en compte non seulement la réussite professionnelle immédiate mais aussi la durabilité à long terme des choix de carrière dans des environnements changeants.

En définitive, face aux transformations rapides du marché du travail et aux parcours de carrière de plus en plus non linéaires, l'intégration de ces diverses théories dans un cadre unifié est indispensable. Le Calendrier de Vie s'impose ainsi comme une solution novatrice, non seulement pour les chercheurs, mais aussi pour les praticiens, en offrant un outil concret pour une meilleure compréhension des trajectoires professionnelles contemporaines. Cet outil vise à encapsuler les divers éléments de chaque théorie, en offrant une vue **holistique** du parcours de carrière d'un individu. Le **calendrier de bie** ne se contenterait pas de retracer une progression chronologique de la carrière, mais intégrerait également les facteurs **psychologiques**, **sociaux**, **contextuels** et **environnementaux** qui influencent les décisions de carrière (Super, 1980; Savickas, 2005). Il permettrait de cartographier les événements clés de la vie, les transitions et les choix, tout en offrant une représentation visuelle des influences croisées au fil du temps. Ce concept s'aligne avec les approches contemporaines en matière de **recherche narrative** et de **construction de sens** (Cochran, 1990; McMahon & Watson, 2010).

Un tel outil pourrait être d'une grande valeur dans les domaines du **conseil de carrière** et de la recherche. Il offrirait aux praticiens et aux individus une manière de **visualiser et de comprendre** l'interaction des différentes influences de carrière au fil du temps, favorisant ainsi une planification de carrière plus éclairée et réfléchie. En cela, il s'inscrit dans la continuité des appels à une approche plus **intégrée** des théories de carrière, qui reconnaissent que le développement de carrière est un processus **complexe**, non linéaire et multidimensionnel (Inkson, 2007; Sullivan & Baruch, 2009).

Le **développement du calendrier de vie** représente un pas en avant dans l'opérationnalisation des perspectives théoriques issues des diverses théories de carrière. En embrassant les complexités et les interrelations entre les différents facteurs qui influencent la carrière, cet outil propose une application pratique adaptée aux réalités des carrières modernes. Il permettrait également de répondre aux besoins des praticiens en leur offrant une **méthodologie visuelle et intégrative** pour accompagner les individus dans leur parcours professionnel.

En conclusion, l'intégration de diverses théories de carrière dans un cadre cohérent est **essentielle** pour une compréhension complète du développement de carrière. L'outil **calendrier de vie** proposé représente une approche **innovante** pour capturer l'essence de ces théories, offrant une direction prometteuse pour la **recherche** future et la **pratique** dans le domaine du développement de carrière.

6 Conclusion

La conclusion de ce chapitre prolonge notre réflexion sur l'évolution du concept de carrière et son intégration dans notre cadre de recherche. Longtemps considérée comme un parcours linéaire, défini par des structures organisationnelles rigides, la carrière est désormais reconnue comme un processus dynamique et multidimensionnel, influencé par une diversité de facteurs personnels, contextuels et temporels. Cette transformation traduit les profondes mutations du monde du travail, façonnées par les évolutions sociales, économiques et technologiques des dernières décennies.

Aujourd'hui, les trajectoires professionnelles s'articulent autour de l'individu : ses valeurs, son récit personnel et sa capacité d'adaptation à des environnements en constante évolution. Ce changement de paradigme, centré sur la flexibilité, l'autodirection et la quête de sens, nécessite

de repenser les outils de recherche pour mieux saisir la diversité et la complexité des carrières contemporaines. L'analyse des parcours professionnels exige donc une approche intégrative qui prend en compte les dimensions temporelles, contextuelles et individuelles.

Cependant, les nombreuses critiques adressées aux modèles théoriques concurrents soulignent qu'aucun modèle unique ne peut prétendre capturer la totalité des dynamiques en jeu dans une carrière. Il apparaît dès lors préférable d'adopter une approche souple et contextuelle dans les interprétations. Chaque modèle apporte des éclairages et des perspectives spécifiques, et leur combinaison permet de mieux saisir la pluralité des trajectoires. Comme l'a théorisé Weber (1904/1949), un modèle théorique est un idéaltype : un cadre abstrait qui aide à comprendre des étapes et des processus observables, sans prétendre déterminer les comportements singuliers. Chaque parcours reste en partie autonome, et son interprétation est marquée par la subjectivité. Pourtant, ce sont souvent les croyances et significations personnelles qui orientent les décisions, lesquelles ont des conséquences objectives. Cette perspective est au cœur des approches pragmatiques des organisations et des carrières, de James (1907) à Lorino (2018), qui insistent sur le rôle des récits et des significations dans l'action humaine.

Pour répondre à ces défis, nous avons développé le Prismatic Career Framework (PCF), ou Cadre prismatique des trajectoires professionnelles en français. Ce cadre conceptuel propose une vision novatrice apte à capturer la complexité des carrières modernes. Inspiré par des théories fondamentales telles que la construction de carrière et la durabilité, ce framework intègre une multitude d'influences – personnelles, sociales, économiques et environnementales – dans une perspective dynamique et narrative. Contrairement aux modèles traditionnels, il substitue aux catégorisations rigides une représentation fluide des interactions entre ces différents facteurs, permettant d'illustrer comment ils façonnent les trajectoires professionnelles dans des contextes en perpétuelle mutation.

Le PCF introduit également une dimension narrative essentielle, où le sens personnel joue le rôle de prisme permettant d'unifier les expériences et d'articuler les transitions dans un récit cohérent. Ce cadre devient ainsi un outil pour identifier les tensions spécifiques de notre population cible et analyser les dynamiques qui influencent leurs trajectoires.

En combinant ces perspectives variées, nous visons à offrir une compréhension plus riche et nuancée des carrières contemporaines. Ce cadre conceptuel, à la fois évolutif et dynamique, constituera la base de notre analyse dans les chapitres suivants. Il représente une contribution

significative pour explorer et appréhender les multiples influences façonnant les trajectoires professionnelles dans un monde en constante transformation.

7 Résumé du chapitre

Le chapitre II explore l'évolution du concept de carrière en clarifiant tout d'abord trois notions fondamentales : le travail, le parcours professionnel et la carrière. Le travail correspond aux activités réalisées par un individu pour subvenir à ses besoins économiques et sociaux, souvent limitées à une tâche ou une fonction immédiate. Le parcours professionnel regroupe l'ensemble des expériences, emplois, transitions et apprentissages accumulés au fil du temps, sans nécessairement former un récit cohérent. La carrière, quant à elle, offre une vision plus large et intégrée : elle inclut les trajectoires professionnelles tout en prenant en compte les aspirations, valeurs et récits personnels qui donnent sens à ces expériences. Cette distinction s'avère significatif pour positionner le cadre conceptuel développé ultérieurement, tout en légitimant le choix du terme « carrière », largement utilisé dans la littérature anglophone et permettant une approche comparative et académique approfondie.

Les théories de carrière reflètent les transformations du monde du travail et des attentes sociétales, passant d'une vision rigide et stable à une approche plus contextuelle et dynamique. Les premières théories dites classiques, comme la Théorie des Traits et Facteurs (Parsons, 1909) et la Théorie de l'Adéquation Personne-Environnement (Holland, 1997), percevaient la carrière comme un processus stable, reposant sur l'adéquation entre les caractéristiques personnelles et les exigences des professions. Si ces approches ont eu une influence majeure, elles présentent des limites évidentes dans leur capacité à appréhender les complexités des carrières modernes. En particulier, elles négligent les influences contextuelles et temporelles, ainsi que les aspects de durabilité et de subjectivité, tout en adoptant une vision parfois trop déterministe.

Avec l'introduction de la temporalité linéaire, des théories comme celle du Développement de Carrière de Donald Super (1957) ont intégré l'idée d'évolution des carrières au fil du temps. Toutefois, cette vision linéaire et universalisante s'avère aujourd'hui insuffisante pour refléter la diversité et la variabilité des parcours contemporains. Ces critiques ont ouvert la voie à des approches centrées sur l'apprentissage et l'adaptabilité, notamment la Théorie de l'Apprentissage Social (Krumboltz, 1979), qui souligne l'importance des opportunités imprévues et des expériences vécues. Cette perspective, bien que plus dynamique, reste partiellement limitée dans sa capacité à représenter l'intégralité des influences complexes et interactives qui façonnent les carrières actuelles.

À mesure que les notions de mobilité et de capital social ont gagné en importance, les concepts de Carrière Protéenne (Hall, 1996) et de Carrière Sans Frontières (Arthur & Rousseau, 1996) ont mis en avant la flexibilité, l'autonomie et les réseaux dans un contexte de mondialisation et de fragmentation du travail. Ces théories ont marqué une avancée importante, mais elles aussi présentent des insuffisances, notamment en matière de durabilité et de prise en compte des tensions individuelles entre aspirations personnelles et contraintes structurelles.

Enfin, les approches narratives et durables, comme la Théorie de la Construction de Carrière (Savickas, 2005) et la Carrière Durable (De Vos & Van der Heijden, 2017), ont offert une perspective intégrative et contextualisée. Ces modèles insistent sur le rôle des récits personnels pour donner sens aux expériences professionnelles et sur l'équilibre durable entre aspirations individuelles, santé, employabilité et environnement social. Bien qu'elles soient plus adaptées aux défis contemporains, ces approches n'en restent pas moins perfectibles, chaque modèle capturant uniquement une partie de la complexité des trajectoires.

Il convient ici de souligner, conformément à Weber (1904/1949), que tout modèle théorique n'est qu'un idéaltype, un outil conceptuel destiné à comprendre des processus observables sans chercher à déterminer des comportements singuliers. Chaque vie professionnelle est en partie autonome, façonnée par des interprétations subjectives et des croyances personnelles, qui orientent les décisions et produisent des conséquences objectives. C'est cette subjectivité, au cœur des approches pragmatiques (James, 1907 ; Lorino, 2018), qui rend nécessaire une souplesse dans l'utilisation des modèles. Plutôt que de rechercher un cadre unique et universel, il est préférable de combiner plusieurs approches, chacune offrant des perspectives complémentaires et des éclairages spécifiques.

Pour une synthèse claire des distinctions et évolutions entre les théories, le lecteur est invité à se référer au Tableau 11, qui présente un comparatif détaillé des modèles mentionnés dans ce chapitre.

Afin de relever les défis posés par la complexité et le dynamisme des carrières modernes, nous avons développé un modèle d'analyse inspiré du célèbre modèle de l'arc-en-ciel de Super, tout en l'améliorant pour refléter les évolutions contemporaines. Contrairement à la vision originale basée sur des rôles statiques, notre modèle intègre une perspective contextuelle et dynamique. Il est enrichi par une dimension narrative, inspirée de Savickas, où la narration permet aux individus de donner du sens à leur carrière et à leur histoire. La

lumière, métaphore de l'histoire de vie, se décompose à travers un prisme narratif en un arc-en-ciel dynamique des facteurs et contextes influents.

Nous avons appelé ce cadre le Prismatic Career Framework (PCF) ou Cadre prismatique des trajectoires professionnelles en français. Cette approche intégrative vise à refléter la diversité et la complexité des trajectoires professionnelles contemporaines, tout en mettant en avant le rôle central du sens personnel et des influences contextuelles dans la construction des carrières. Ce cadre conceptuel a pour objectif d'explorer les tensions spécifiques propres à notre population cible et d'analyser les dynamiques multidimensionnelles qui façonnent leurs parcours professionnels dans un contexte en perpétuelle évolution.

CHAPITRE III : TENSIONS ET INTERACTIONS DANS LA CONSTRUCTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Ce chapitre explore les dynamiques complexes qui se déploient entre les logiques individuelles et collectives dans les parcours professionnels, en mettant en évidence l'interaction constante entre rationalité et subjectivité. À travers l'analyse de groupes spécifiques tels que les seniors, les hommes, et les hommes homosexuels, nous examinons les dilemmes inhérents à la gestion des transitions de carrière, ainsi que la quête d'équilibre entre aspirations personnelles et attentes collectives. Les réalités organisationnelles, familiales et sociales influencent ces trajectoires de manière singulière, créant des espaces de transition où les individus doivent concilier des normes objectives tout en naviguant dans leurs propres expériences subjectives.

L'évolution des parcours professionnels, dans un contexte de transformations rapides, montre que chaque individu vit ces transitions de manière unique, influencé à la fois par des contraintes rationnelles — comme les exigences économiques ou juridiques — et par une subjectivité marquée par des émotions, des aspirations et des perceptions personnelles. Ce chapitre vise à saisir ces subtilités en abordant les enjeux de la gestion des talents, de la construction identitaire et des dynamiques collectives, tout en soulignant le rôle essentiel du temps et des espaces transitionnels en tant que leviers de transformation.

1 Défis Spécifiques des Groupes Étudiés

1.1 Seniors

Dans cette étude, les seniors sont définis comme des individus âgés de plus de 40 ans, une catégorie souvent associée à des défis spécifiques dans leur carrière. Traditionnellement, l'âge de 45 ans marque une étape clé, où les individus commencent à réfléchir à leur fin de carrière et à leur transition vers la retraite (Baltes, 1987 ; Super, 1980). Cependant, à 40 ans, beaucoup de professionnels occupent déjà des postes de responsabilité et ressentent les premiers défis liés à l'avancement de l'âge dans un environnement professionnel en mutation (Sullivan & Baruch, 2009).

Les transitions de carrière sont fréquentes parmi les seniors et peuvent être volontaires, telles que des réorientations professionnelles, ou imposées, par exemple à la suite de restructurations

organisationnelles ou de licenciements économiques (Ibarra, 2004). Chaque type de transition a des répercussions distinctes sur l'identité professionnelle et la satisfaction au travail. Les transitions imposées affectent souvent la perception de soi et la motivation, tandis que les transitions volontaires peuvent offrir des opportunités de développement et de renouvellement personnel (Ashforth, 2001).

L'un des défis majeurs pour les seniors est de maintenir leur pertinence professionnelle face à l'évolution rapide des technologies et des exigences du marché (Hall, 2002). Ayant souvent commencé leur carrière à une époque où les technologies étaient moins avancées, ils doivent continuellement s'adapter et acquérir de nouvelles compétences pour rester compétitifs. Cette exigence d'adaptation permanente peut engendrer stress et frustration, mais elle offre également des opportunités d'apprentissage et de développement (Eraut, 2000).

Les seniors sont également confrontés à des discriminations liées à l'âge, souvent alimentées par des stéréotypes négatifs tels que la résistance au changement ou une productivité perçue comme diminuée (Posthuma & Campion, 2009). Ces préjugés peuvent limiter leurs opportunités de promotion et mener à des licenciements. De plus, l'image des seniors au travail est souvent influencée par des perceptions biaisées, qui ne tiennent pas compte de leur expérience et de leurs compétences transférables (Avolio & Waldman, 1994).

Malgré ces défis, les seniors apportent des compétences et des contributions précieuses au sein des entreprises. Leur expérience approfondie, leur connaissance des processus organisationnels et leur capacité à encadrer les jeunes générations constituent des atouts importants (Ng & Feldman, 2010). Certaines entreprises ont pris conscience de ces avantages et ont mis en place des politiques de gestion des âges pour tirer parti de la diversité intergénérationnelle, favorisant ainsi un environnement de travail inclusif et productif (Ilmarinen, 2006).

Les crises économiques, comme celle des subprimes en 2008, ont eu un impact disproportionné sur les seniors, souvent à cause des licenciements massifs et des délocalisations (Loretto & White, 2006). Ces événements ont non seulement fragilisé leur stabilité financière, mais ont également exacerbé les difficultés de réinsertion professionnelle. La récession économique a souligné la vulnérabilité des seniors sur le marché du travail et l'importance de politiques de soutien spécifiques pour cette population.

Les seniors apportent non seulement une expertise technique mais aussi une stabilité émotionnelle, précieuse dans des environnements de travail souvent stressants. Des programmes de mentorat intergénérationnel permettent un échange mutuellement bénéfique de

compétences et de perspectives, renforçant la cohésion d'équipe (Ng & Feldman, 2010). Leurs capacités de mentorat et leur appétence pour le transfert de savoirs enrichissent les équipes, tout en offrant aux plus jeunes des opportunités d'apprentissage et de développement (Ropes, 2013).

Il est essentiel de comprendre que les défis auxquels les seniors sont confrontés ne doivent pas être perçus comme une opposition entre générations, mais plutôt comme une opportunité de valoriser les forces de chaque groupe d'âge. Les approches collaboratives et inclusives favorisent une dynamique de travail plus harmonieuse et efficace (Gilleard & Higgs, 2005). Le mentorat intergénérationnel et le transfert de connaissances sont des exemples de pratiques qui tirent parti des compétences des seniors tout en offrant aux plus jeunes des opportunités d'apprentissage et de développement (Ropes, 2013). En intégrant les seniors de manière constructive, les entreprises peuvent créer un environnement où chaque génération trouve sa place et contribue à une société plus équitable et prospère.

En conclusion, les seniors, définis comme les personnes de plus de 40 ans, font face à des défis uniques dans leur carrière, allant des transitions professionnelles à la lutte contre la discrimination liée à l'âge. Leur expérience et leurs compétences représentent néanmoins des atouts considérables pour les entreprises. Alors que tous les travailleurs finiront par devenir des seniors, soulignant ainsi un enjeu plus large pour notre économie et notre société. La manière dont ce défi est traité varie selon les pays et les cultures, indiquant qu'une approche globale et inclusive est nécessaire pour répondre aux besoins de cette population grandissante. Il ne s'agit pas d'une guerre de générations, mais bien de développer un système qui utilise les forces de chacun à tout moment de la vie pour le meilleur. En intégrant les seniors de manière constructive, nous pouvons créer un cycle de vie et de parcours professionnel où chacun trouve sa place et contribue à une société plus équitable et prospère.

1.2 Hommes

Dans le cadre de cette thèse, il est essentiel de reconnaître que les différences de genre dans la société engendrent des dynamiques complexes et des défis variés. Bien que les femmes continuent de subir des discriminations importantes dans divers aspects de leur vie professionnelle et sociale, cette recherche se concentre spécifiquement sur les hommes. Cette approche n'ignore pas les inégalités de genre mais cherche à mettre en lumière les pressions et les stéréotypes auxquels les hommes sont confrontés. En effet, malgré leur position souvent

perçue comme dominante, les hommes sont également prisonniers de normes rigides et de stéréotypes de genre.

Se focaliser uniquement sur les hommes ne signifie pas que la question du genre est absente. Au contraire, la construction des carrières masculines est elle aussi influencée par des normes genrées et des attentes spécifiques qui méritent d'être étudiées. Les politiques de diversité et d'égalité en entreprise tendent souvent à privilégier une lecture binaire des inégalités de genre (Zannah & al, 2013), se concentrant principalement sur la situation des femmes sans toujours interroger les effets des normes de genre sur les hommes eux-mêmes. Ainsi, les indicateurs de diversité prennent rarement en compte (ou invisibilisent) les différences entre hommes, en fonction de leur âge, de leur milieu social ou de leur secteur d'activité. Cette invisibilisation a des conséquences, car elle empêche de comprendre comment les normes masculines influencent les représentations du succès et de l'échec professionnel.

Les hommes subissent des pressions sociétales et professionnelles spécifiques, souvent liées à des attentes en termes de réussite et de responsabilités familiales (Connell, 2005). Dans le milieu professionnel, ces attentes se traduisent par une forte pression pour atteindre des postes élevés, assurer la sécurité financière de la famille et se conformer à des normes de performance élevées. Ces pressions peuvent influencer leurs choix de carrière et perturber l'équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle (Greenhaus & Beutell, 1985).

Les normes traditionnelles de masculinité, telles que la nécessité de démontrer force, indépendance et compétitivité, limitent souvent les hommes dans l'exploration de rôles non conventionnels ou dans la quête d'une carrière plus équilibrée (Kimmel, 2008). Ces attentes peuvent dissuader les hommes de s'orienter vers des professions perçues comme moins prestigieuses ou traditionnellement féminines, et restreindre leur engagement dans les responsabilités familiales et domestiques.

Sur le plan familial, bien que les mentalités évoluent, les hommes continuent souvent d'être perçus comme les principaux pourvoyeurs. Cette perception peut générer des tensions lorsqu'ils tentent d'équilibrer leurs obligations professionnelles avec leurs rôles de père et de partenaire (Pleck, 2010). De plus, elle peut freiner les hommes dans leur volonté de prendre des congés parentaux ou de réduire leur temps de travail pour s'occuper de leurs enfants, par crainte de stigmatisation ou de ralentissement de leur progression professionnelle (Coltrane, 2004).

Les crises économiques, telles que celle des subprimes en 2008, ont également exacerbé les défis professionnels des hommes, notamment dans des secteurs traditionnellement masculins comme la construction et la finance (Loretto & White, 2006). Ces crises ont entraîné des licenciements massifs, affectant la stabilité économique des familles et augmentant le stress et l'incertitude quant à l'avenir professionnel. Cornet (2014) insiste sur le fait que la gestion des ressources humaines, lorsqu'elle s'intéresse à la diversité, doit prendre en compte les effets différenciés des crises économiques sur les travailleurs en fonction de leur genre et de leur trajectoire sociale. Ainsi, certains hommes, confrontés à des difficultés professionnelles ou à des périodes de chômage, peuvent être pris au piège de normes masculines qui les empêchent de considérer des réorientations vers des secteurs perçus comme féminins ou d'accepter des formes d'emploi plus précaires.

Face à ces défis, certaines entreprises ont commencé à reconnaître les avantages d'un environnement de travail inclusif et diversifié par pour tous les genres. En Suède, par exemple, des entreprises comme Volvo et IKEA ont mis en place des politiques de congé parental généreuses qui encouragent les hommes à s'investir davantage dans des responsabilités familiales. Le modèle scandinave est souvent cité par exemple pour ses politiques progressistes en matière d'égalité de genre. En Suède, 90 jours de congé parental sont spécifiquement réservés aux pères, ce qui a entraîné une augmentation significative de la participation des hommes aux tâches familiales (European Institute for Gender Equality, 2020).

Les statistiques montrent que les pays scandinaves, en promouvant des politiques de travail flexibles et égalitaires, affichent non seulement des écarts de genre plus faibles, mais également une meilleure qualité de vie pour tous les travailleurs, hommes et femmes. Selon le Global Gender Gap Report 2021 du World Economic Forum, la Suède, la Norvège et le Danemark se distinguent parmi les pays ayant les meilleurs scores en matière de parité hommes-femmes, illustrant ainsi l'impact positif de telles politiques (World Economic Forum, 2021).

En favorisant une culture d'égalité et en soutenant des politiques de travail flexibles, ces organisations cherchent à atténuer les pressions sur les hommes pour qu'ils puissent concilier plus harmonieusement leur vie professionnelle et personnelle (Catalyst, 2004). Des programmes de mentorat, des groupes de soutien et des initiatives de sensibilisation à la santé mentale sont également mis en place pour aider les hommes à naviguer ces défis (Ragins & Kram, 2007).

En conclusion, bien que les hommes bénéficient souvent de privilèges structurels dans la société, ils sont également soumis à des pressions considérables liées aux normes de genre. Les attentes sociales de réussite, les stéréotypes liés à la masculinité et les responsabilités familiales créent des défis uniques qui méritent une attention particulière. Reconnaître et aborder ces défis est essentiel, car ils impactent non seulement les hommes eux-mêmes mais aussi leurs familles et leurs milieux professionnels. Ces dynamiques sont universelles bien que variant selon les contextes culturels et économiques, et nécessitent des solutions globales et inclusives pour promouvoir un environnement de travail plus équitable et équilibré. Il ne s'agit pas d'une opposition entre hommes et femmes, mais d'une lutte commune contre un système non égalitaire. Cette approche intégrative permet de mieux répondre aux besoins de tous les travailleurs et de promouvoir une société plus juste pour tous.

1.3 Gays

Les hommes homosexuels rencontrent beaucoup de défis dans le milieu professionnel, ancrés dans une longue histoire de discrimination et de marginalisation. Depuis des siècles, l'homosexualité a été stigmatisée et criminalisée dans de nombreuses sociétés, entraînant une exclusion sociale et des persécutions. Ce n'est qu'au cours des dernières décennies que des progrès significatifs ont été réalisés en termes de droits et d'inclusion pour les personnes homosexuelles. La dépénalisation de l'homosexualité et la reconnaissance des droits LGBTQ+ varient considérablement d'un pays à l'autre, avec des avancées notoires dans certains pays occidentaux depuis les années 1960 et 1970 (Adam & al, 1999).

Malgré ces progrès, les hommes homosexuels continuent de faire face à des discriminations qu'elles soient explicites ou voilées. Celles-ci peuvent provenir de collègues, de supérieurs hiérarchiques voire de de personnalités politiques, et ce souvent sans conséquences légales ou sociales (Herek, 2009). Par exemple, des déclarations homophobes de certains politiciens européens ont exacerbé les tensions et alimenté un climat de peur et de haine, affectant la perception publique et la sécurité des hommes homosexuels (Kollman & Waites, 2009).

L'impact de cette discrimination au travail est profond. Les hommes homosexuels peuvent hésiter à faire leur coming-out de peur de répercussions négatives sur leur carrière, telles que le harcèlement, les discriminations lors des promotions ou même le licenciement (Ragins & Cornwell, 2001). Cette crainte les pousse parfois à mener une double vie, cachant des aspects essentiels de leur identité à leurs collègues voire à leurs amis proches, ce qui peut générer un stress émotionnel considérable (Meyer, 2003).

Certaines professions ont historiquement été perçus comme plus accueillants pour les homosexuels, offrant ainsi un refuge contre la discrimination. Par exemple, les secteurs des arts, de la mode, et certaines professions de services ont souvent été stéréotypés comme des environnements où les hommes homosexuels pouvaient s'exprimer plus librement (Duncan, 2007). Cependant, ces stéréotypes peuvent également être limitatifs et renforcer des normes restrictives sur ce que signifie être un homme homosexuel dans la société (Connell, 2005).

Les attentes traditionnelles de la masculinité, telles que la nécessité de démontrer force et indépendance, sont souvent en contradiction avec les expériences vécues par les homosexuels, en particulier ceux qui expriment leur identité de manière plus efféminée. Ces derniers peuvent être confrontés à une discrimination accrue, non seulement de la part de la société en général mais aussi au sein de la communauté LGBTQ+ elle-même (Clarkson, 2006). Les hommes homosexuels efféminés sont souvent perçus comme moins conformes aux normes de genre, ce qui les expose à des moqueries et à une marginalisation supplémentaire (Herek, 2000).

Les environnements de travail peuvent varient considérablement en termes de sécurité et d'acceptation. Certaines entreprises, en adoptant des politiques inclusives et des labels LGBTQ+, tels que la certification Workplace Pride, créent des espaces plus sûrs pour leurs employés homosexuels (Badgett, 2001). Ces initiatives incluent des programmes de mentorat, des groupes de ressources pour les employés LGBTQ+ et des formations sur la diversité et l'inclusion pour tout le personnel. Des organisations comme SOS Homophobie en France travaillent activement pour promouvoir ces changements et soutenir les individus confrontés à la discrimination.

La montée en visibilité de modèles de rôle LGBTQ+ dans les entreprises et le sport a également contribué à changer les perceptions et à offrir de nouveaux espoirs aux jeunes homosexuels. Tim Cook, PDG d'Apple, a ouvertement déclaré son homosexualité devenant un symbole d'acceptation et de réussite dans le monde des affaires. De même, des athlètes comme Gareth Thomas, ancien capitaine de l'équipe de rugby du Pays de Galles, ont fait leur coming-out, inspirant d'autres à suivre leurs pas et à vivre leur vie ouvertement (Ellis, 2009).

Cependant, malgré des avancées, le recul des droits LGBTQ+ dans certains pays et la montée de l'extrême droite en Europe ont créé un climat d'incertitude et de peur (FRA, 2020). Les politiques anti-LGBTQ+ et la rhétorique homophobe contribuent à un environnement hostile avec des répercussions dévastatrices sur la vie quotidienne et professionnelle des hommes homosexuels.

L'élection de Donald Trump en 2024 a intensifié ces tensions. Dès le début de son second mandat, il a signé une série de décrets limitant les droits des personnes LGBTQ+, notamment en restreignant l'accès aux soins de santé pour les personnes transgenres et en interdisant leur service militaire (The Atlantic, 2025). Ces mesures ont exacerbé le climat de peur et d'incertitude au sein de la communauté LGBTQ+.

Parallèlement, des figures influentes de la technologie, telles qu'Elon Musk et Mark Zuckerberg, ont été critiquées pour leur soutien à des politiques anti-LGBTQ+. Par exemple, Meta, la société mère de Facebook dirigée par Zuckerberg, a récemment supprimé des politiques de modération protégeant les personnes LGBTQ+ contre les discours de haine, suscitant des inquiétudes quant à l'augmentation de la haine en ligne (GLAAD, 2025).

De plus, la communauté transgenre fait face à une invisibilisation croissante. Les politiques récentes ont non seulement restreint leurs droits, mais ont également tenté de redéfinir le genre de manière binaire, excluant ainsi les identités non conformes (The Atlantic, 2025). Cette tendance se reflète également dans le discours public, où l'acronyme LGBTQ+ est parfois réduit à LGB, omettant les personnes transgenres et non binaires, ce qui contribue à leur marginalisation.

Bien que des progrès significatifs aient été accomplis en matière de droits et de reconnaissance pour les hommes homosexuels, ceux-ci continuent de faire face à des défis importants liés à la discrimination et aux stéréotypes de genre. L'objectif n'est pas d'opposer les homosexuels aux hétérosexuels, mais de créer un environnement où chacun peut s'exprimer librement et sans jugement. Un milieu de travail inclusif et respectueux des différences permet à tous les employés de s'épanouir et de contribuer pleinement. Soutenir le droit des minorités, notamment grâce aux labels LGBTQ+ et aux associations, reste essentiel pour promouvoir une société plus équitable et harmonieuse, même dans des périodes de recul des droits.

2 Débats sur le collectif et l'individuel

2.1 Le collectif

La dynamique des équipes et des collectifs joue un rôle essentiel dans les transitions de carrière et le développement personnel. En tant qu'êtres sociaux, les humains évoluent au sein de contextes où les interactions collectives influencent profondément leurs expériences et leurs trajectoires tant professionnelles que personnelles. Qu'ils soient constitués dans des cadres de

loisirs, de communautés, d'entreprises, de groupes d'intérêt, ou même dans le domaine artistique, ces collectifs façonnent la manière dont les individus se perçoivent et interagissent avec leur environnement (Bourdieu, 1984).

Les collectifs personnels incluent les cercles sociaux, les hobbies, les clubs et les activités de groupe. Des loisirs, tels que les clubs de lecture, les groupes de musique, les équipes sportives, ou les associations bénévoles, offrent des opportunités de connexion avec des personnes partageant des intérêts communs. Ces interactions renforcent le sentiment d'appartenance et de communauté, tout en ayant un impact bénéfique sur la santé mentale et physique des individus (Putnam, 2000).

Les sports collectifs, par exemple, offrent des avantages notables. Ils favorisent la coopération, l'esprit d'équipe et le leadership, tout en améliorant la condition physique et la résilience émotionnelle (Fraser-Thomas & al, 2005). Ces activités permettent aux individus d'apprendre à collaborer en vue d'atteindre un objectif commun, tout en développant des compétences de communication et de gestion des conflits transférables dans d'autres domaines de la vie, y compris au sein du milieu professionnel.

Les systèmes éducatifs et les associations d'anciens élèves (alumni) jouent également un rôle dans la constitution des collectifs tant personnels que professionnels. Les écoles et les universités ne sont pas uniquement des lieux d'apprentissage académique, elles sont aussi des espaces où se tissent des réseaux sociaux durables. Les associations d'anciens élèves facilitent le maintien de ces réseaux, offrant des opportunités de mentorat, de soutien professionnel et de développement de carrière (Coleman, 1988).

Dans le domaine professionnel, les équipes et les groupes de travail représentent la pierre angulaire de la productivité et de l'innovation. Les dynamiques de groupe au sein des entreprises peuvent soit stimuler la collaboration et la créativité, soit, si elles sont mal gérées, mener à des conflits et à une baisse de moral (Hackman, 2002). La culture organisationnelle joue un rôle déterminant dans la manière dont ces dynamiques se manifestent. Une culture inclusive qui valorise la diversité et encourage la participation active de tous les membres peut améliorer considérablement la performance collective (Schein, 1992).

Les théories sociologiques, comme celles de Paul Bourdieu, mettent en évidence l'importance des capitaux social et culturel dans le cadre des collectifs (Bourdieu, 1984). Bourdieu soutient que les relations sociales et les réseaux constituent des ressources précieuses, mobilisables pour obtenir des avantages économiques et symboliques. Les individus qui parviennent à s'intégrer

dans des collectifs influents peuvent accéder à des opportunités professionnelles et des ressources qui seraient autrement inaccessibles.

Au sein des entreprises, les groupes sociaux comme les comités de diversité, les clubs de sport d'entreprise, ou les groupes de ressources pour les employés, renforcent les liens entre les employés et à créent un sentiment de communauté au sein de l'organisation. Ces groupes constituent des espaces où l'expression des individus est encouragée tout en favorisant la cohésion et l'engagement collectif (Kahn, 1990).

Les collectifs personnels peuvent également avoir une influence significative sur la vie professionnelle. Les réseaux sociaux formés à travers des activités personnelles peuvent se transformer en réseaux professionnels, facilitant les opportunités de carrière et l'accès à des ressources (Granovetter, 1973). Les compétences et les valeurs acquises dans des contextes personnels, comme le leadership dans une équipe sportive ou la gestion de projets bénévoles, sont souvent transférables à des environnements professionnels.

De plus, les expériences collectives dans la vie personnelle peuvent offrir des perspectives et des approches nouvelles qui enrichissent la performance professionnelle. Par exemple, un individu qui participe activement à des activités artistiques peut apporter une créativité et une innovation accrues à son travail (Amabile, 1996). De même, les valeurs de solidarité et de coopération développées dans des contextes de bénévolat peuvent renforcer l'engagement et la responsabilité sociale au sein de l'entreprise.

En conclusion, qu'ils soient personnels ou professionnels, les collectifs de travail jouent un rôle important dans le développement des individus et dans la capacité à naviguer les transitions de carrière. Les dynamiques de groupe, la culture organisationnelle, et les interactions entre les sphères personnelle et professionnelle sont des éléments clés qui influencent les trajectoires de vie et de carrière. En intégrant ces aspects collectifs dans l'analyse des parcours professionnels, nous pouvons mieux comprendre les défis et les opportunités auxquels les individus sont confrontés et de développer des stratégies pour favoriser des environnements de travail plus inclusifs, collaboratif et propices à la croissance.

2.2 L'individuel

L'autonomie individuelle est un facteur clé dans les décisions de carrière. Les choix personnels, influencés par des motivations internes et des contraintes externes, déterminent en grande partie les trajectoires professionnelles (Savickas, 2005). La narration personnelle, facilitée par des

outils comme la méthodologie du calendrier de vie, permet de capturer ces récits individuels et d'analyser les processus de décision de manière détaillée (Cochran, 1994). L'autodidaxie, par exemple, est une manifestation marquante de cette autonomie. Les individus autodidactes, en quête de connaissances et de compétences par eux-mêmes, montrent comment la motivation personnelle peut conduire à des parcours de carrière non conventionnels mais souvent très réussis (Candy, 1991).

Les personnalités jouent également un rôle non négligeable dans les choix de carrière. Chaque individu a une manière unique de percevoir le monde, ce qui influence ses décisions et son développement professionnel. La théorie des qualias explore cette subjectivité, soulignant que les expériences vécues, même si elles sont similaires en apparence, peuvent être ressenties de manière très différente d'une personne à l'autre (Jackson, 1982). Cette diversité de perceptions et de ressentis signifie que chaque trajectoire professionnelle est profondément personnelle et unique.

La place de la subjectivité dans les décisions de carrière est essentielle. Les motivations internes, telles que les valeurs personnelles, les passions et les aspirations, façonnent les choix de carrière et déterminent en grande partie la satisfaction professionnelle (Holland, 1997). Les influences externes, comme les contraintes économiques, les attentes familiales et les normes sociétales, interagissent avec ces motivations internes, créant un réseau complexe de facteurs qui influencent les décisions individuelles (Gottfredson, 2002).

L'influence de personnalités fortes, qu'elles soient mentors, modèles ou figures d'autorité, peut également orienter les trajectoires professionnelles. Ces figures peuvent inspirer et motiver, mais elles peuvent aussi imposer des attentes et des pressions qui affectent les choix de carrière (Bandura, 1986). Par exemple, un mentor charismatique peut encourager un individu à poursuivre une voie spécifique, tandis qu'une figure d'autorité oppressive peut restreindre ses options et limiter son développement professionnel.

Le sentiment de solitude est un aspect souvent négligé mais clé de l'expérience individuelle. Les minorités et les personnes en difficulté ressentent fréquemment cette solitude, exacerbée par la marginalisation et le manque de soutien social (Russell et al., 2012). Cette isolation peut engendrer une pression supplémentaire, mais elle peut aussi devenir une source de force. Être différent des autres peut offrir une perspective unique et des opportunités de croissance personnelle et professionnelle (Sennett, 1998).

La force et la faiblesse d'être différent des autres sont des thèmes récurrents dans les parcours de carrière. D'une part, les individus qui se démarquent par leurs compétences uniques ou leur vision innovante peuvent ouvrir de nouvelles voies et atteindre des succès remarquables. D'autre part, cette différence peut également conduire à des défis, comme la discrimination, le manque de reconnaissance ou des obstacles institutionnels (Gardner, 1993).

La pression d'être seul dans ses décisions et ses parcours de carrière peut être intense. Les individus doivent souvent naviguer par eux-mêmes des choix complexes, sans soutien ni validation externe (Deci & Ryan, 2000). Cependant, cette solitude peut également favoriser une résilience et une autodétermination accrues, permettant aux individus de développer une autonomie solide et une confiance en leur propre jugement.

Les expériences individuelles dans le parcours professionnel et la vie privée sont donc profondément influencées par une combinaison de facteurs personnels et contextuels. La reconnaissance de la subjectivité, de l'autonomie et des influences externes est essentielle pour comprendre pleinement les trajectoires de carrière et les décisions individuelles. En explorant ces dimensions, nous pouvons mieux soutenir les individus dans leur quête de réalisation personnelle et professionnelle.

2.3 Les interactions entre individuel et le collectif

L'interaction entre les dimensions individuelle et collective est centrale pour comprendre les parcours professionnels. Les espaces transitionnels, où les individus peuvent réfléchir, expérimenter et se réinventer, jouent un rôle central dans cette dynamique (Winnicott, 1953). Ces espaces permettent une interaction fluide entre les aspirations personnelles et les opportunités offertes par le collectif. Par exemple, les programmes de mentorat et les réseaux professionnels offrent des plateformes où les expériences individuelles peuvent être partagées et enrichies par des perspectives collectives (Ragins & Kram, 2007).

Les dimensions individuelle et collective sont les deux faces d'une même pièce, chacune étant indispensable à l'autre. La sociologie de Paul Bourdieu souligne que l'individu est façonné par les structures sociales et culturelles dans lesquelles il évolue (Bourdieu, 1984). Ces structures, ou "champs", influencent les goûts, les aspirations et les possibilités de chaque individu. Cependant, ces mêmes champs sont eux-mêmes composés d'individus, dont les actions et les choix contribuent à leur perpétuation et transformation. Autrement dit, le collectif forge l'individuel, et l'individuel façonne le collectif. Cette relation dialectique est essentielle pour comprendre la dynamique des carrières et des parcours professionnels.

D’un, point de vue philosophique, des penseurs comme Emmanuel Levinas et Martin Buber ont exploré la relation entre l'individu et le collectif. Levinas, par exemple, met l'accent sur la responsabilité éthique envers l'autre, affirmant que notre individualité se réalise pleinement dans notre interaction avec autrui (Levinas, 1969). De même, Buber parle de la relation "Je-Tu" comme une rencontre authentique où l'individualité et la communauté s'enrichissent mutuellement (Buber, 1923). Ces perspectives montrent que l'individu ne peut exister pleinement sans le collectif, et inversement

Les espaces transitionnels, selon Donald Winnicott, sont des lieux ou des moments où les individus peuvent explorer leur identité et leurs aspirations dans un cadre sécurisé, sans les pressions immédiates du collectif (Winnicott, 1953). Ces espaces sont cruciaux pour le développement personnel et professionnel, car ils permettent une réflexion profonde et une expérimentation sans risque. Cependant, dans le contexte moderne du travail, ces espaces sont souvent sous-représentés. Les structures organisationnelles peuvent manquer de flexibilité pour permettre ces moments de transition, limitant ainsi les opportunités de croissance et de réinvention (Bridges, 2004). Par exemple, les périodes de pause carrière, les congés sabbatiques ou les programmes de formation continue sont des formes d'espaces transitionnels qui peuvent aider les individus à aligner leurs aspirations personnelles avec les opportunités collectives.

La manière dont les individus perçoivent et planifient leur carrière est influencée par leurs perspectives temporelles. Une intégration flexible de ces perspectives permet une prise de décision équilibrée, tenant compte des leçons du passé, des réalités présentes et des aspirations futures (Zimbardo & Boyd, 1999). Les cycles de vie professionnelle, tels que décrits par Super (1980), montrent que l’interaction entre l’individuel et le collectif évolue au fil du temps, chaque phase apportant ses propres défis et opportunités.

Un autre aspect important est l'influence des collectifs personnels sur la vie professionnelle. Les réseaux sociaux formés à travers des activités personnelles peuvent se transformer en réseaux professionnels, facilitant les opportunités de carrière et l'accès à des ressources (Granovetter, 1973). Les compétences et les valeurs acquises dans des contextes personnels, comme le leadership dans une équipe sportive ou la gestion de projets bénévoles, sont souvent transférables à des environnements professionnels. Par exemple, un individu impliqué dans des activités communautaires peut développer des compétences en gestion de conflit et en communication qui seront utiles dans son travail (Putnam, 2000).

L'équilibre entre le collectif et l'individuel est souvent une question de tension et d'harmonie. Lorsqu'il est respecté, il permet une navigation harmonieuse des parcours professionnels, où chaque individu peut s'épanouir tout en contribuant au collectif. En revanche, un déséquilibre peut mener à des problèmes tels que la marginalisation, le stress ou le manque d'innovation. Les organisations ainsi que les individus doivent donc veiller à créer des environnements où cet équilibre est soutenu, en offrant des espaces transitionnels et en respectant les perspectives temporelles de chacun.

En conclusion, les dimensions individuelle et collective ne doivent pas être vues en opposition, mais comme complémentaires. Les espaces transitionnels et la gestion du temps permettent de créer des passerelles entre ces dimensions, facilitant une navigation plus harmonieuse des parcours professionnels. Cette approche intégrative est essentielle pour développer des environnements de travail inclusifs et soutenants, où chaque individu peut s'épanouir tout en contribuant au collectif. En reconnaissant et en respectant cette interaction, nous pouvons mieux comprendre les défis et les opportunités des parcours professionnels et développer des stratégies pour soutenir une croissance durable et équilibrée

Faire un schéma pour synthétiser ta pensée mais aussi ton processus de recherche serait une bonne manière de valoriser ta réflexion.

3 Rationalité et subjectivité

3.1 Cadre légal : entre normes objective et interprétation

Le cadre légal français a une influence profonde sur le marché du travail, dictant les conditions d'emploi et encadrant les relations professionnelles. En tant que pilier de la régulation du travail, le droit du travail en France est reconnu pour sa robustesse et ses protections étendues, offrant des garanties aux salariés contre la précarité et les abus patronaux. Le Code du travail français, complété par diverses réformes législatives au fil des décennies, vise à équilibrer les relations entre les employeurs et les employés, tout en assurant des conditions de travail équitables pour les travailleurs (Cahuc & Zylberberg, 2015).

Les lois encadrant le temps de travail, comme la réduction à 35 heures par semaine (loi Aubry, 2000), constituent un exemple emblématique de l'influence du droit sur les choix de carrière. Cette loi a cherché à promouvoir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, tout en maintenant la compétitivité économique. Elle a également affecté la manière dont les

entreprises structurent le temps de travail et la productivité, entraînant des ajustements stratégiques dans l'organisation du travail. Par exemple, le secteur de la santé, confronté à des besoins constants en effectifs, a dû développer des systèmes de rotation et d'heures supplémentaires pour maintenir ses services tout en respectant cette réglementation. Dans le secteur technologique, en revanche, où la flexibilité horaire est souvent utilisée pour répondre aux pics d'activité liés aux projets, les entreprises ont parfois opté pour des accords d'annualisation du temps de travail pour contourner ces rigidités.

De plus, les lois encadrant les licenciements, qui imposent des justifications rigoureuses pour la rupture de contrat (Code du travail, L1232-1), offrent une sécurité précieuse aux employés, permettant ainsi aux individus d'envisager des transitions de carrière sans la crainte constante de la précarité immédiate. Toutefois, dans des secteurs comme l'industrie manufacturière ou la distribution, où les marges sont souvent faibles, ces règles compliquent les réorganisations nécessaires pour s'adapter aux variations de la demande. Par exemple, dans l'industrie automobile, les sous-traitants peinent parfois à ajuster rapidement leurs effectifs lorsque les commandes fluctuent, ce qui peut freiner leur capacité à rester compétitifs face à des concurrents étrangers.

Ces réglementations sont également complétées par des dispositifs sociaux tels que l'assurance chômage, qui, en France, reste l'un des plus généreux d'Europe. Le régime d'assurance chômage garantit un soutien financier aux salariés en transition, ce qui facilite la réorientation professionnelle et permet aux individus d'investir dans des formations ou des reconversions professionnelles sans pression financière immédiate (UNEDIC, 2021). Ce mécanisme est particulièrement visible dans le secteur du numérique, où de nombreux professionnels en reconversion bénéficient d'un accompagnement renforcé pour acquérir des compétences en programmation ou en gestion de données, des domaines en forte demande.

De plus, des réformes récentes, telles que la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel (2018), renforcent l'accent mis sur la formation continue, ouvrant la voie à une mise à jour constante des compétences et à une meilleure adaptabilité des travailleurs face aux mutations du marché du travail. Cette initiative a eu un impact significatif sur des secteurs comme l'énergie, où la transition écologique impose des reconversions massives pour former les employés aux technologies renouvelables. Toutefois, certains secteurs traditionnels, comme la logistique, rencontrent des difficultés pour adapter rapidement leurs effectifs à ces nouvelles exigences en raison des coûts élevés de formation et du manque de ressources disponibles.

Cependant, si ces lois et dispositifs créent un cadre de protection solide pour les employés, elles imposent également des contraintes aux entreprises, en particulier les PME. Les DRH se retrouvent souvent dans une position délicate où ils doivent jongler entre les exigences légales et la nécessité de maintenir une flexibilité organisationnelle pour rester compétitifs. L'étude de l'OCDE (2019) souligne que la législation du travail en France, bien qu'efficace pour protéger les droits des travailleurs, introduit des rigidités sur le marché du travail, ce qui limite parfois la capacité des entreprises à ajuster rapidement leurs effectifs ou à adopter des innovations organisationnelles. Par exemple, dans le secteur de la restauration, où la saisonnalité entraîne des fluctuations importantes des besoins en main-d'œuvre, les employeurs font souvent face à des difficultés administratives pour embaucher ou réduire les effectifs de manière flexible.

La loi El Khomri (2016) illustre cette tentative d'assouplissement du marché du travail, en introduisant plus de flexibilité pour les employeurs, notamment en ce qui concerne les licenciements économiques et les heures supplémentaires. Cette loi visait à rendre le marché du travail français plus agile tout en maintenant certaines protections pour les employés. Toutefois, son application a rencontré des résistances, à la fois de la part des syndicats et des travailleurs, révélant la difficulté d'équilibrer la flexibilité nécessaire pour les entreprises et la sécurité attendue par les salariés (Ministère du Travail, 2016). Par exemple, dans le secteur du transport, cette loi a permis une plus grande latitude dans l'organisation des horaires pour répondre aux besoins imprévisibles liés à la logistique internationale. Cependant, cette flexibilité accrue a également suscité des protestations parmi les syndicats, qui y ont vu un risque accru de précarisation pour les conducteurs.

En effet, certaines études, comme celle de Boyer (2014), soulignent que cette rigidité réglementaire peut freiner l'innovation dans les pratiques RH, en décourageant par exemple l'embauche de seniors ou de travailleurs aux profils atypiques. Dans le domaine de la haute couture et du luxe, où l'expertise des seniors est précieuse, les entreprises hésitent parfois à les recruter en raison des coûts potentiels liés à un licenciement futur ou à des aménagements spécifiques. Le cadre légal, conçu pour protéger les travailleurs, peut paradoxalement limiter les opportunités de carrière en décourageant les entreprises de prendre des risques ou d'adopter des modèles de gestion plus innovants, notamment dans le recrutement ou la gestion des talents.

Le concept de "flexisécurité", souvent discuté dans le cadre des politiques de l'emploi, cherche à réconcilier ces deux impératifs. Ce modèle, inspiré des pays nordiques, vise à offrir une sécurité sociale renforcée tout en permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux

évolutions économiques. Néanmoins, en France, cette flexibilité demeure limitée par des contraintes légales qui continuent de peser sur les décisions stratégiques des DRH (Auer, 2010). Cela est particulièrement évident dans le secteur des start-ups, où la nécessité de pivoter rapidement pour répondre aux pressions du marché entre souvent en conflit avec la rigidité des contrats de travail, rendant les décisions de recrutement ou de licenciement plus risquées.

Ainsi, si le cadre légal français offre une protection importante aux salariés, notamment par des lois anti-discriminatoires et des droits à la formation, il crée également un environnement où les entreprises doivent naviguer entre des exigences souvent contradictoires. D'un côté, les travailleurs sont protégés et encouragés à développer leurs compétences ; de l'autre, les employeurs doivent composer avec des règles qui peuvent limiter leur flexibilité organisationnelle et leur capacité à innover dans la gestion des carrières. Cette dualité, inhérente au système français, reflète le défi de trouver un équilibre entre la sécurité des travailleurs et la compétitivité des entreprises dans un contexte économique en constante mutation.

3.2 L'influence de la culture : normes sociales et comportements organisationnels

La culture joue un rôle fondamental dans la structuration des trajectoires de carrière en France, influençant à la fois les perceptions individuelles et les pratiques organisationnelles. En effet, le modèle culturel français est marqué par une ambivalence entre un attachement profond aux institutions et aux normes objectives, et une subjectivité parfois implicite, qui se manifeste dans les choix individuels et les dynamiques de pouvoir. Cette dualité entre rationalité et subjectivité reflète la complexité des décisions de carrière, où les normes sociales s'entrelacent avec des facteurs plus personnels et émotionnels.

Un aspect central de cette culture est l'importance accordée aux qualifications académiques, en particulier celles issues des institutions prestigieuses telles que les Grandes Écoles. Depuis longtemps, ces institutions ne se contentent pas de délivrer un diplôme : elles confèrent un capital social et culturel qui conditionne largement les trajectoires professionnelles (Bourdieu, 1988). Pour Bourdieu, les Grandes Écoles, notamment, fonctionnent comme des dispositifs de reproduction sociale, où l'accès à des réseaux influents garantit un certain succès professionnel. Ainsi, le diplôme de ces établissements prestigieux ne représente pas seulement une compétence technique mais une inscription dans un cadre normatif de légitimité sociale.

Cependant, cette culture de la distinction académique tend à créer des inégalités au sein du marché du travail. Alors que les diplômés des Grandes Écoles bénéficient de privilèges

culturels et sociaux, ceux issus de parcours moins traditionnels, ou d'autres systèmes éducatifs, peuvent être marginalisés. Cette hiérarchie des qualifications exacerbe un système où le capital social, bien que présenté comme rationnel à travers des certifications et des diplômes, est en réalité fortement subjectif, dépendant des réseaux, des perceptions, et des jugements sociaux (Lamont, 1992).

Toutefois, il est notable de reconnaître que la culture professionnelle française connaît également une transformation. Bien que l'importance des diplômes prestigieux demeure, on observe une valorisation croissante de la diversité des parcours de carrière, qui reflète des tendances plus globales. Le rapport de l'OCDE Enquêtes Économiques : France 2019 souligne que le marché du travail français, confronté aux défis de la mondialisation et de la numérisation, accorde désormais une place croissante à l'adaptabilité et à l'apprentissage tout au long de la vie. Ce changement met en lumière l'importance de compétences transférables et de parcours plus flexibles, au-delà des traditionnels cursus élitistes.

Dans ce contexte, le concept de carrière durable, tel qu'exploré par Van der Heijden et De Vos (2015), prend tout son sens. Ces auteurs soulignent l'importance d'un alignement entre les valeurs personnelles et les objectifs professionnels, ainsi que l'adaptabilité dans un monde du travail en perpétuelle mutation. Ce modèle est particulièrement pertinent pour la France, où l'évolution des carrières tend à refléter cette ambivalence culturelle : d'un côté, une structure hiérarchique rigide ancrée dans les diplômes et les réseaux d'élite ; de l'autre, une réévaluation vers des parcours individualisés et flexibles, notamment pour les travailleurs plus âgés ou issus de milieux moins favorisés.

Les tensions culturelles en France influencent les décisions de carrière, notamment par l'entremise du contexte politique et social. Les normes et les règles, bien qu'établies par un cadre légal, sont façonnées par des dynamiques de pouvoir et des perceptions subjectives. Cette « subjectivité des relations » se retrouve également sur le marché du travail, où les DRH et les entreprises doivent composer avec des exigences légales tout en tenant compte de pratiques informelles. Cela est particulièrement visible dans l'application des lois sur la diversité et l'égalité des chances : malgré un cadre légal strict en matière de discrimination, des études montrent que les décisions de recrutement et la gestion des carrières restent influencées par des biais inconscients, des préjugés et des préférences personnelles.

De plus, la culture française, marquée par une forte centralisation étatique et une valorisation de l'égalité formelle, génère un contraste entre les lois protectrices et la réalité

organisationnelle. La rigidité du cadre législatif, si souvent vantée pour ses protections, entre parfois en conflit avec les pratiques d'entreprise, qui peuvent avoir du mal à s'adapter aux exigences légales tout en restant compétitives sur le marché global. Une étude d'Eurofound (2020) sur l'adaptation des entreprises aux réformes législatives souligne que, bien que les entreprises françaises reconnaissent l'importance des régulations en matière d'emploi, elles expriment également des frustrations face à la lourdeur bureaucratique et à la difficulté d'implémenter des pratiques véritablement innovantes. Cela reflète une tension entre une culture de la régulation rigide et une quête de flexibilité dans les pratiques organisationnelles.

Par ailleurs, l'influence de la culture française sur les décisions de carrière ne se limite pas aux normes formelles et institutionnelles. La place des émotions, des perceptions et des préférences subjectives joue également un rôle essentiel dans la manière dont les individus façonnent leurs parcours professionnels. En effet, les choix de carrière sont souvent influencés par des facteurs subjectifs tels que le besoin de reconnaissance sociale, les attentes familiales ou la quête de sens au travail. Cette subjectivité est particulièrement marquée en France, où la valorisation de l'individu et de ses aspirations personnelles est de plus en plus présente, notamment dans les discours sur la qualité de vie au travail et le bien-être professionnel.

En conclusion, la culture française exerce une influence ambivalente sur les trajectoires de carrière, oscillant entre une rationalité formelle incarnée par les qualifications académiques et les régulations légales, et une subjectivité marquée par les dynamiques sociales, les perceptions individuelles et les attentes émotionnelles. Cette interaction entre rationalité et subjectivité reflète les tensions qui traversent le marché du travail français, et souligne l'importance de prendre en compte ces dimensions dans l'analyse des carrières contemporaines. Alors que le cadre culturel traditionnel reste puissant, les évolutions vers plus de flexibilité et d'adaptabilité ouvrent la voie à une redéfinition des parcours professionnels, où les normes sociales et les aspirations individuelles se rencontrent et se confrontent.

3.3 La subjectivité et le rôle des émotions dans la prise de décision

Les émotions jouent un rôle central dans la prise de décision, bien qu'elles demeurent en contradiction avec la vision classique de l'agent économique rationnel, incarnée par l'homo economicus. Ce modèle suppose que les individus prennent des décisions calculées en fonction de données objectives, en excluant les facteurs émotionnels. Cependant, des recherches en psychologie, sociologie et gestion ont révélé une réalité bien plus complexe. Les décisions des

individus, dans un contexte professionnel, sont fortement influencées par des émotions souvent inconscientes.

L'ambivalence entre rationalité et émotion constitue un élément fondamental du comportement humain. Les travaux pionniers de Kahneman et Tversky (1979) ont montré que les biais cognitifs, souvent alimentés par des émotions telles que la peur ou l'anxiété, influencent les choix que l'on croit rationnels. Dans l'entreprise, cette dynamique est amplifiée par une culture qui continue à privilégier la rationalité tout en reléguant les émotions au second plan. Cette dissonance crée une situation où les individus ne sont pas toujours conscients de l'influence de leurs émotions sur leurs décisions, ni formés à reconnaître ou à gérer ces influences.

En dépit de cette tendance à ignorer ou minimiser les émotions dans le milieu professionnel, leur rôle dans la prise de décision est incontestable. Des études sociologiques montrent que l'individu est un être émotionnel et social dont les décisions sont profondément ancrées dans son environnement. Les interactions quotidiennes en entreprise, que ce soit entre collègues ou entre managers et employés, sont souvent teintées de réactions émotionnelles. Huy (1999) souligne que la gestion des émotions est particulièrement déterminante lors de changements organisationnels, où l'empathie et la compréhension émotionnelle peuvent améliorer l'acceptation des réformes.

Cependant, cette reconnaissance des émotions demeure partielle. Un double problème persiste dans les organisations : d'une part, la difficulté à comprendre et gérer les émotions négatives, telles que la peur, le stress ou la frustration, sans les nier ou les transformer de manière artificielle, ce qui peut fausser le jugement ; d'autre part, une acceptation insuffisante des émotions positives, telles que la joie, la sérénité, l'état de flow ou la bienveillance. Par exemple, l'idée que l'on puisse rire en travaillant ou trouver une forme de plaisir dans ses activités professionnelles reste parfois mal vue, en particulier dans des environnements valorisant exclusivement la productivité et la performance. Ces problématiques sont régulièrement abordées dans des publications pratiques, telles que la Revue de l'ANDRH, qui fournit des témoignages concrets de professionnels de la gestion des ressources humaines sur ces questions.

Les émotions positives, pourtant, jouent un rôle tout aussi essentiel que les émotions négatives dans la prise de décision et la dynamique organisationnelle. Des recherches en psychologie organisationnelle montrent que des états tels que l'enthousiasme, la satisfaction ou la sérénité ont un impact direct sur la productivité, l'engagement des employés et leur capacité à collaborer

efficacement (Fisher, 2003). L'état de flow, tel que défini par Csikszentmihalyi (1990), est particulièrement pertinent dans les environnements de travail créatifs et exigeants, où il permet d'atteindre un niveau optimal de performance tout en favorisant le bien-être individuel. Pourtant, ces dimensions restent sous-évaluées dans de nombreuses entreprises, où la culture organisationnelle tend encore à privilégier des approches rationnelles et quantitatives.

En parallèle, les émotions des employés sont influencées par des facteurs sociaux et identitaires. Par exemple, les cadres seniors ou les membres de minorités, comme les individus LGBTQ+, peuvent ressentir des émotions spécifiques liées à leur position dans des structures parfois rigides ou discriminantes, telles que l'insécurité ou l'anxiété (Ragins et Cornwell, 2001). Ces émotions, bien qu'influentes, sont rarement reconnues ou intégrées dans les pratiques managériales, contribuant ainsi à des décisions prises dans un contexte de tension émotionnelle non gérée.

Une évolution positive se profile néanmoins dans certaines organisations, notamment dans les pays scandinaves, où des pratiques managériales intégrant l'empathie et la reconnaissance émotionnelle se développent. Ces initiatives incluent des programmes de gestion du stress, des formations à la *mindfulness* et des politiques favorisant un climat émotionnellement conscient. En promouvant des environnements de travail où la bienveillance et la flexibilité émotionnelle sont valorisées, ces entreprises constatent des améliorations significatives en termes d'inclusion, de performance et de bien-être des employés. Ces initiatives rejoignent également une meilleure gestion des émotions dans les moments de crise ou d'incertitude, où des émotions telles que la peur ou la confiance influencent fortement les décisions. Barbalet (2002) souligne que l'incapacité à intégrer les émotions dans l'analyse des décisions professionnelles peut entraîner des erreurs stratégiques ou des décisions sous-optimales.

En conclusion, les émotions dans la prise de décision en entreprise ne devraient pas être reléguées à la sphère de l'irrationnel ou de l'inadmissible. Loin de s'opposer à la rationalité, elles en sont un complément essentiel, permettant une prise de décision plus riche et plus nuancée. Les modèles classiques, souvent basés sur une vision simpliste de la rationalité, ne reflètent pas la complexité des dynamiques émotionnelles et sociales. À cet égard, il convient de rappeler, comme l'a théorisé Weber (1904/1949), que tout modèle n'est qu'un idéaltype, un outil pour comprendre les processus observables, mais insuffisant pour appréhender la singularité des comportements humains. Le défi pour les entreprises est donc de trouver des moyens d'intégrer ces dimensions émotionnelles dans leurs pratiques, sans pour autant

compromettre la rigueur et l'efficacité attendues. De nombreux cas montrent déjà que cette approche, non seulement réalisable, est également bénéfique, tant pour le bien-être des employés que pour la performance organisationnelle.

4 Talent et carrière

4.1 Identification et développement du talent

La gestion des talents pose des défis particuliers dans un contexte organisationnel en mutation. L'identification et le développement des talents doivent impérativement tenir compte de l'égalité des opportunités, notamment pour les groupes minoritaires (Cappelli, 1999). Les organisations doivent mettre en place des stratégies robustes et inclusives pour reconnaître et développer les compétences de tous les employés, indépendamment de leur origine, de leur genre ou de leur orientation sexuelle (Ulrich, 1997).

L'identification des talents commence par l'utilisation d'outils d'évaluation objectifs, tels que les évaluations de performance, les feedbacks 360 degrés et les tests psychométriques, afin de minimiser les biais et garantir une évaluation équitable (Schmidt & Hunter, 1998). Ces outils doivent être complétés par des observations qualitatives et des entretiens approfondis (Charan & al, 2001). Toutefois, la réception de ces évaluations par les employés peut varier. Certains peuvent les percevoir comme justes et motivantes, tandis que d'autres peuvent les voir comme intrusives ou stressantes (Fletcher, 2001).

Les attentes des employés varient également selon les générations. Les Millennials et la génération Z valorisent l'équilibre travail-vie personnelle, les opportunités de développement personnel et des environnements de travail flexibles (Twenge, 2010). Les entreprises doivent donc adapter leurs stratégies pour répondre à ces attentes diversifiées (Deal & al 2010). Cependant, cette adaptation peut entraîner des tensions avec les générations plus anciennes, qui peuvent percevoir ces changements comme une menace à leurs valeurs de travail traditionnelles (Lyons & Kuron, 2014).

Le développement des talents implique la mise en place de programmes de formation adaptés aux besoins spécifiques des employés (Noe, 2017). Les initiatives de mentorat et de coaching sont particulièrement efficaces (Ragins & Kram, 2007). Ces programmes offrent un soutien personnalisé, renforcent la culture organisationnelle et encouragent la collaboration. Néanmoins, du point de vue des employés, la participation à ces programmes peut être perçue

différemment. Certains voient cela comme une opportunité de croissance, tandis que d'autres peuvent y voir une charge supplémentaire ou une ingérence dans leur autonomie (Allen & Eby, 2003).

La rétention des talents pose également des défis. Les entreprises doivent créer un environnement attractif pour encourager les employés à rester (Hausknecht & al, 2009). Cela inclut des politiques de rémunération compétitives, des opportunités de développement de carrière continues, et une culture inclusive (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010). Cependant, il est essentiel de comprendre que la fidélité des employés ne se limite pas aux incitations financières. La recherche montre que la satisfaction au travail et le sens perçu dans leur emploi sont également des facteurs cruciaux (Pink, 2009).

La question de savoir si les entreprises doivent s'adapter aux attentes des talents ou inciter les employés à s'adapter aux valeurs de l'organisation est complexe (Schneider & al, 1995). Les organisations qui trouvent un équilibre entre ces deux approches sont souvent les plus réussies (Barney, 1991). Cependant, du point de vue des employés, cette dynamique peut être source de stress et d'incertitude. Les employés doivent naviguer entre leurs propres aspirations et les attentes organisationnelles, ce qui peut affecter leur satisfaction et leur engagement (Deci & Ryan, 2000).

Les initiatives personnelles jouent également un rôle clé dans l'identification et le développement des talents. Les employés prennent souvent des initiatives pour développer leurs compétences, par exemple en suivant des formations en ligne, en participant à des conférences ou en rejoignant des réseaux professionnels (Marsick & Watkins, 2003). L'auto-évaluation et la réflexion personnelle sont essentielles pour identifier ses propres talents et définir ses objectifs de carrière (Kolb, 1984). Cette auto-direction dans l'apprentissage et le développement peut être particulièrement motivante, car elle donne aux individus le contrôle de leur propre parcours professionnel (Candy, 1991).

En conclusion, la gestion des talents dans un contexte organisationnel moderne est un processus complexe qui nécessite une approche à la fois individuelle et collective. Les stratégies doivent être adaptées pour reconnaître et valoriser les compétences de tous les employés, tout en respectant les valeurs de l'organisation. Les perspectives des employés, leur perception des initiatives organisationnelles et leurs propres efforts pour développer leurs talents jouent un rôle pivot. Une compréhension approfondie de ces dynamiques peut aider les organisations à

créer un environnement de travail inclusif et propice à la croissance et à la satisfaction professionnelle.

4.2 Carrière et reconnaissance

Les systèmes de reconnaissance jouent un rôle stratégique dans la motivation et la satisfaction des employés (Herzberg, 1966). Les méthodes d'évaluation de la performance doivent être justes et équitables pour encourager une culture de méritocratie et de développement continu (Murphy & Cleveland, 1995). Cependant, la mise en place de tels systèmes présente de nombreux défis et nécessite une approche équilibrée qui tienne compte à la fois des besoins des entreprises et des attentes des employés.

L'un des principaux défis est de garantir l'équité et la transparence dans les évaluations de performance. Des systèmes perçus comme biaisés ou injustes peuvent conduire à de la frustration, du ressentiment et à une baisse de motivation parmi les employés (Adams, 1965). Il est essentiel que les critères d'évaluation soient clairs, pertinents et appliqués de manière cohérente à tous les niveaux de l'organisation (Fletcher, 2001). Les feedbacks réguliers et constructifs sont également importants pour aider les employés à comprendre leurs points forts et leurs domaines d'amélioration, renforçant ainsi leur engagement et leur satisfaction (London, 2003).

La reconnaissance effective va au-delà des évaluations formelles et inclut des formes de reconnaissance informelle et quotidienne. Les compliments, les remerciements, et les célébrations de petites victoires peuvent avoir un impact significatif sur le moral et la motivation des employés (Cameron & Pierce, 1994). Ces formes de reconnaissance contribuent à créer une culture de soutien et de respect, où les employés se sentent valorisés et motivés à contribuer activement au succès de l'organisation (Kouzes & Posner, 2003).

L'impact de la reconnaissance sur la carrière des employés est profond. Une reconnaissance appropriée et régulière peut renforcer l'estime de soi, la confiance en ses compétences et la satisfaction au travail, conduisant à une meilleure performance et à des opportunités de progression de carrière (Stajkovic & Luthans, 2003). En revanche, un manque de reconnaissance peut engendrer du découragement, une diminution de l'engagement et même pousser les employés à quitter l'organisation (Thomas, 2009). Cela représente non seulement une perte de talent pour l'entreprise, mais affecte également les dynamiques de l'équipe et la charge de travail des collègues restants, qui doivent compenser l'absence (Hom & al, 1984).

Les entreprises doivent également être attentives aux besoins individuels de reconnaissance. Certains employés peuvent préférer des formes de reconnaissance publique, tandis que d'autres apprécient davantage les feedbacks privés et personnels. Il est donc stratégique pour les managers de connaître leurs employés et de personnaliser leur approche en fonction des préférences individuelles.

Par ailleurs, la reconnaissance et l'évaluation de la performance ont des implications sur la culture organisationnelle. Une culture où la reconnaissance est systématique et équitable favorise un environnement de travail positif et collaboratif, encourageant l'innovation et la performance collective (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Cependant, si les systèmes de reconnaissance sont perçus comme inéquitables ou manipulables, cela peut créer une culture de méfiance et de compétition malsaine, nuisant à la collaboration et à la cohésion d'équipe (Deci & Ryan, 2000).

En conclusion, la reconnaissance des employés est un élément clé pour la motivation et la satisfaction au travail. Elle a un impact significatif sur la carrière des individus, leur estime personnelle et leur performance. Les entreprises doivent mettre en place des systèmes justes et équitable

5 Diversité et inclusion

5.1 Politiques d'inclusion

Les stratégies organisationnelles en matière de diversité et d'inclusion sont essentielles pour créer un environnement de travail équitable (Thomas & Ely, 1996). Une mise en œuvre efficace de ces politiques peut améliorer la performance organisationnelle et favoriser un climat de travail positif (Cox & Blake, 1991). Cependant, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques d'inclusion présentent de nombreux défis et nécessitent une approche équilibrée qui tienne compte des perspectives des employeurs et des employés.

L'un des principaux défis des politiques d'inclusion est de garantir que ces initiatives ne se limitent pas à des déclarations symboliques, mais se traduisent par des actions concrètes et mesurables. Les organisations doivent établir des objectifs clairs et des indicateurs de performance pour suivre les progrès réalisés en matière de diversité et d'inclusion (Kalev & al, 2006). Par exemple, des mesures telles que la représentation des minorités dans les postes de

direction, l'égalité salariale et l'accès à des opportunités de développement professionnel sont déterminantes pour évaluer l'efficacité des politiques d'inclusion (Groeneveld, 2011).

La formation des managers et des employés sur les préjugés inconscients et la sensibilisation à la diversité est une autre composante essentielle des politiques d'inclusion. Ces formations permettent de reconnaître et de surmonter les biais qui peuvent influencer les décisions de recrutement, de promotion et d'évaluation des performances (Greenwald & Banaji, 1995). Cependant, la réception de ces formations par les employés peut varier. Certains peuvent les voir comme une opportunité d'apprentissage et de croissance, tandis que d'autres peuvent les percevoir comme des contraintes ou des critiques de leur comportement (Paluck & Green, 2009).

Les politiques d'inclusion doivent également tenir compte des besoins et des attentes des employés. La création de réseaux de soutien pour les groupes minoritaires, tels que les réseaux de femmes, les groupes de ressources pour les employés LGBTQ+ et les comités de diversité, peut offrir des espaces sécurisés pour discuter des défis spécifiques et partager des stratégies de réussite (Ragins & Cornwell, 2001). Ces initiatives renforcent le sentiment d'appartenance et de soutien parmi les employés, ce qui peut améliorer leur satisfaction au travail et leur engagement (Roberson, 2006). Toutefois, il est important de noter que ces politiques peuvent également susciter des résistances et des tensions, notamment parmi ceux qui se sentent marginalisés par ces initiatives. Par exemple, certains employés peuvent percevoir ces efforts comme des mesures injustes ou discriminatoires à leur égard, ce qui peut nuire à la cohésion et à la culture d'entreprise (Plaut, 2010).

L'impact des politiques d'inclusion sur la performance organisationnelle est significatif. Les recherches montrent que les équipes diversifiées sont plus innovantes et créatives, car elles apportent une variété de perspectives et d'approches à la résolution de problèmes (Page, 2007). De plus, une culture d'inclusion peut améliorer la réputation de l'organisation, attirant ainsi des talents diversifiés et augmentant la fidélité des clients (Herring, 2009). Toutefois, il est essentiel que les politiques d'inclusion soient intégrées dans la culture organisationnelle et soutenues par la direction pour être réellement efficaces (Nishii, 2013).

Les politiques d'inclusion peuvent aussi être influencées par des facteurs externes tels que les attentes des actionnaires et les pressions financières. Les décisions en matière de diversité peuvent parfois entrer en conflit avec les intérêts des financeurs ou des personnalités influentes au sein de l'organisation (Pfeffer & Salancik, 1978). Par exemple, des initiatives d'inclusion

ambitieuses peuvent être perçues comme coûteuses ou risquées par certains actionnaires, créant des tensions et des débats internes sur la meilleure façon d'allouer les ressources (Jensen, 2002).

L'objectif ultime des politiques d'inclusion est de créer un espace où tous les employés se sentent bien et écoutés, sans marginaliser les différences d'opinion. Cela nécessite de reconnaître et de respecter les diverses perspectives au sein de l'organisation et de chercher à construire des ponts entre des visions parfois opposées (Ely & Thomas, 2001). Toutefois, atteindre cet équilibre est souvent complexe et nécessite un engagement continu et une volonté de compromis de la part de toutes les parties prenantes. L'entreprise n'est après tout qu'un espace qui fait partie d'une société plus grande et qui n'échappe pas à son influence et ses débats, parfois violent.

En conclusion, les politiques d'inclusion sont essentielles pour créer un environnement de travail équitable et performant. Elles doivent être soutenues par des actions concrètes, des formations sur les biais inconscients, et des réseaux de soutien pour les groupes minoritaires. L'impact de ces politiques sur les employés et l'organisation est profond, influençant la satisfaction, l'engagement et la performance. Une approche équilibrée et authentique des politiques d'inclusion peut transformer positivement la culture organisationnelle et favoriser un climat de travail inclusif et respectueux. Néanmoins, il est nécessaire de naviguer avec soin les tensions potentielles et de veiller à ce que ces initiatives bénéficient à l'ensemble des employés sans créer de nouvelles divisions.

5.2 Expériences individuelles

Les microagressions et les stratégies de résilience sont des aspects importants de l'expérience des employés issus de groupes minoritaires (Sue, 2010). Les microagressions, des comportements ou remarques subtiles mais offensantes, peuvent avoir un impact négatif significatif sur le bien-être et la performance des employés LGBT, seniors, handicapés et autres groupes minoritaires (Nadal, 2011). Ces expériences cumulatives peuvent entraîner du stress, de l'anxiété et une diminution de l'estime de soi, affectant directement la satisfaction au travail et l'engagement (Smith, Allen, & Danley, 2007).

Le support social et le mentorat jouent un rôle clé dans l'épanouissement professionnel de ces individus (Ragins & Kram, 2007). Les réseaux de soutien au sein de l'entreprise, comme les groupes de ressources pour les employés, peuvent offrir des espaces de sécurité où les employés minoritaires peuvent partager leurs expériences et recevoir des conseils et du soutien

(Roberson, 2006). Ces réseaux contribuent à la résilience en renforçant le sentiment d'appartenance et en fournissant des ressources pour faire face aux défis professionnels et personnels (Crockett & Hays, 2015).

Les stratégies de résilience, telles que le développement de compétences d'adaptation et la recherche de soutien social, sont essentielles pour les employés confrontés à des microagressions et à d'autres formes de discrimination (Meyer, 2003). Par exemple, les employés LGBT peuvent utiliser des stratégies de coping comme la création d'alliances avec des collègues compréhensifs ou l'engagement dans des activités communautaires externes pour renforcer leur résilience (Herek, 2009). De même, les employés handicapés peuvent bénéficier de l'accès à des aménagements raisonnables et de programmes de soutien spécifiques pour surmonter les obstacles et réussir dans leur carrière (Schur, Kruse, & Blanck, 2005).

Les seniors dans le milieu professionnel rencontrent des défis uniques, tels que la discrimination fondée sur l'âge et les stéréotypes négatifs sur leur capacité à s'adapter aux nouvelles technologies ou à maintenir une performance élevée (Kunze, Boehm, & Bruch, 2011). Ces perceptions peuvent limiter leurs opportunités de développement de carrière et de progression. Les programmes de mentorat inversé, où les employés plus jeunes mentorent les seniors sur les nouvelles technologies et tendances, peuvent aider à réduire ces barrières et à promouvoir un environnement de travail inclusif et respectueux (Murphy, 2012).

Les personnes handicapées, en particulier, font face à des obstacles physiques et sociaux significatifs dans le milieu de travail. Les entreprises doivent non seulement fournir des aménagements physiques adéquats mais aussi promouvoir une culture d'inclusion et de respect (Colella & Bruyère, 2011). La sensibilisation et la formation sur le handicap peuvent aider à éliminer les préjugés et à encourager une meilleure compréhension et acceptation (Stone & Colella, 1996).

Les impacts des microagressions et des discriminations ne se limitent pas à l'individu. Les équipes et l'ensemble de l'organisation peuvent également en souffrir. Une atmosphère de discrimination et de microagressions peut créer un climat de travail toxique, réduire la cohésion d'équipe et augmenter le turnover (Raver & Nishii, 2010). Les entreprises doivent donc prendre des mesures proactives pour créer un environnement de travail inclusif, non seulement pour le bien-être des employés minoritaires, mais aussi pour la santé globale de l'organisation (Plaut, 2010).

En conclusion, les microagressions et les stratégies de résilience sont des aspects essentiels de l'expérience des employés issus de groupes minoritaires. Le support social, le mentorat, et les initiatives de résilience sont cruciaux pour aider ces employés à surmonter les défis uniques auxquels ils sont confrontés. Les organisations doivent s'efforcer de créer des environnements inclusifs et respectueux qui valorisent la diversité et soutiennent tous les employés, indépendamment de leurs caractéristiques personnelles. Cette approche non seulement améliore le bien-être individuel mais renforce également la cohésion et la performance organisationnelle.

6 Identité personnelle et professionnelle

6.1 Formation de l'identité

La construction de l'identité est un processus complexe et multidimensionnel qui commence dès l'enfance et continue tout au long de la vie. Elle est influencée par une multitude de facteurs internes et externes qui interagissent de manière dynamique. En psychologie, Erik Erikson (1950) a proposé une théorie du développement psychosocial en huit stades, chacun caractérisé par des crises spécifiques qui doivent être résolues pour un développement sain de l'identité. Par exemple, pendant l'adolescence, l'individu traverse la crise d'identité versus confusion des rôles, où il explore différents aspects de soi pour développer une identité cohérente et stable.

Dès les premières années, les interactions avec les parents, les enseignants et les pairs jouent un rôle déterminant dans la formation de l'identité. Les théories de l'attachement, développées par John Bowlby (1969), suggèrent que les relations précoces avec les figures d'attachement fournissent un modèle pour les relations futures et influencent profondément la perception de soi et des autres. Un attachement sécurisé favorise une image de soi positive et une plus grande confiance dans les relations interpersonnelles.

Les facteurs externes, tels que la culture, la société, les médias et les expériences de vie, influencent également la construction de l'identité. La socialisation culturelle, qui comprend les normes, les valeurs et les croyances d'une société, façonne la vision du monde et les comportements des individus (Markus & Kitayama, 1991). Par exemple, les enfants élevés dans des cultures collectivistes peuvent développer une identité plus interconnectée avec leur groupe social, tandis que ceux dans des cultures individualistes peuvent développer une identité plus autonome.

Les expériences de discrimination, de marginalisation ou de soutien peuvent également jouer un rôle significatif. Les théories de l'identité sociale, proposées par Henri Tajfel et John Turner (1979), suggèrent que les individus se définissent en partie par leur appartenance à des groupes sociaux. Les expériences positives au sein de ces groupes peuvent renforcer l'estime de soi et le sentiment d'appartenance, tandis que les expériences négatives, telles que les microagressions et la discrimination, peuvent affecter négativement l'identité et la santé mentale (Sue, 2010).

La construction de l'identité professionnelle est une extension de l'identité personnelle, influencée par les mêmes facteurs internes et externes, mais avec des spécificités liées au contexte professionnel. Les théories de la carrière, telles que celles de Donald Super (1957), soulignent que le développement de l'identité professionnelle passe par plusieurs étapes, de l'exploration à l'établissement, puis au maintien et au désengagement. Chaque étape implique des défis spécifiques et des opportunités pour renforcer ou réévaluer son identité professionnelle.

Les transitions de carrière, qu'elles soient choisies ou non, ont un impact profond sur l'identité individuelle. Les échecs de carrière ou les transitions non choisies, comme les licenciements ou les restructurations d'entreprise, peuvent provoquer des crises identitaires importantes. Ces événements peuvent remettre en question les compétences, les valeurs et la direction de carrière d'un individu, conduisant à des sentiments de perte et de confusion (Ibarra, 2004). Les espaces transitionnels, tels que les périodes de chômage, les congés sabbatiques ou les formations professionnelles, jouent un rôle central dans ces moments de transition. Ces espaces permettent aux individus de réfléchir, de redéfinir leurs objectifs et de réorienter leur carrière de manière significative (Bridges, 2004).

Les relations avec les collègues, les supérieurs et les subordonnés influencent également l'identité professionnelle. Les relations de mentorat, par exemple, peuvent offrir des modèles de rôle et des conseils précieux qui aident à façonner l'identité professionnelle (Kram, 1985). De même, la culture organisationnelle et les valeurs de l'entreprise peuvent avoir un impact significatif sur la manière dont les employés perçoivent et développent leur identité professionnelle (Schein, 1992).

L'identité personnelle et l'identité professionnelle sont étroitement liées et s'influencent mutuellement. Une identité personnelle forte et bien développée peut fournir une base solide pour une identité professionnelle cohérente et satisfaisante. Inversement, les succès et les

échecs professionnels peuvent affecter l'estime de soi et la perception de soi dans la vie personnelle (Gergen, 1991). Par exemple, un employé qui se sent valorisé et reconnu dans son travail peut ressentir une plus grande satisfaction personnelle et une meilleure image de soi.

Cependant, il est parfois nécessaire de maintenir une barrière entre l'identité personnelle et professionnelle pour préserver l'équilibre et le bien-être. Les attentes et les exigences professionnelles peuvent entrer en conflit avec les valeurs et les besoins personnels, créant des tensions et du stress (Ashforth & Kreiner, 1999). Par exemple, un individu peut se conformer aux normes de l'entreprise au travail tout en maintenant des valeurs personnelles différentes en dehors du travail.

L'impact de l'identité professionnelle sur l'identité personnelle peut être particulièrement marqué dans les contextes où le travail occupe une place centrale dans la vie de l'individu. Les théories de l'investissement de rôle, comme celles proposées par Sheldon Stryker (1980), suggèrent que plus un individu investit dans un rôle particulier, plus ce rôle devient central pour son identité. Ainsi, les professionnels très engagés dans leur carrière peuvent voir leur identité personnelle fortement influencée par leur identité professionnelle.

En conclusion, la construction de l'identité est un processus continu influencé par des interactions complexes entre des facteurs internes et externes. L'identité personnelle et professionnelle sont interconnectées et se développent en réponse aux expériences de vie, aux interactions sociales et aux contextes culturels. Les transitions, les échecs de carrière et les espaces transitionnels jouent un rôle dans la redéfinition de l'identité et du parcours professionnel. Il est important de reconnaître cette interconnexion pour comprendre comment les individus naviguent entre leurs rôles personnels et professionnels, et comment les organisations peuvent soutenir une intégration harmonieuse de ces identités pour favoriser le bien-être et la satisfaction des employés.

6.2 Impact de la famille et de l'entourage

La famille et l'entourage jouent un rôle déterminant dans les décisions de carrière (Greenhaus & Powell, 2006). Dès le plus jeune âge, les attentes et les valeurs transmises par les parents, ainsi que les interactions avec les frères et sœurs, influencent la perception de soi et les aspirations professionnelles (Whiston & Keller, 2004). Les parents, en particulier, exercent une influence significative en tant que modèles de rôle, transmettant des attitudes et des comportements liés au travail (Bandura, 1986). Les choix de carrière des parents et leurs

attitudes envers le travail peuvent façonner les aspirations et les décisions de leurs enfants (Eccles, 1994).

La gestion des rôles multiples, comme ceux de parent, conjoint et professionnel, constitue un défi majeur. Les théories de l'équilibre travail-vie personnelle, telles que celle de Greenhaus et Beutell (1985), soulignent que les exigences concurrentes des rôles professionnels et familiaux peuvent engendrer des conflits et du stress. Les attentes familiales, telles que la nécessité de s'occuper des enfants ou des parents âgés, peuvent limiter les opportunités de carrière et nécessiter des stratégies d'adaptation spécifiques (Higgins, Duxbury, & Irving, 1992).

Les attentes familiales peuvent également influencer les choix de carrière de manière positive. Le soutien émotionnel et financier de la famille peut fournir une base stable permettant de prendre des risques calculés et de poursuivre des opportunités professionnelles ambitieuses (Voydanoff, 2004). Les encouragements et le soutien des conjoints, en particulier, jouent un rôle déterminant dans la réussite professionnelle. Un conjoint compréhensif et solidaire peut atténuer les tensions entre les rôles professionnels et familiaux, facilitant ainsi une meilleure gestion de ces rôles multiples (Barnett & Hyde, 2001).

Les relations sociales et les réseaux d'amis jouent également un rôle important dans les trajectoires professionnelles. Les amis et les mentors peuvent offrir des conseils, des ressources et des opportunités professionnelles (Granovetter, 1973). Les réseaux professionnels, souvent développés en dehors du cadre familial, permettent aux individus de naviguer dans leur carrière de manière plus efficace en offrant un accès à des informations et des opportunités exclusives (Burt, 1992). Cependant, les attentes et les pressions sociales de ces réseaux peuvent aussi influencer les décisions de carrière, parfois en contradiction avec les aspirations personnelles (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001).

Les théories du capital social, comme celles de Coleman (1988), suggèrent que les relations de confiance et de réciprocité au sein de la famille et de l'entourage peuvent renforcer les ressources sociales et économiques des individus. Le capital social accumulé à travers les relations familiales et amicales peut fournir un soutien crucial dans les moments de transition de carrière ou de crise professionnelle (Putnam, 2000). Cependant, il est important de noter que ces relations peuvent également devenir une source de conflit et de stress, notamment lorsque les attentes familiales sont en contradiction avec les ambitions professionnelles (Edwards & Rothbard, 2000).

Les transitions de carrière, qu'elles soient volontaires ou involontaires, peuvent avoir un impact profond sur la dynamique familiale. Par exemple, une promotion ou un changement de poste impliquant un déménagement peut affecter l'équilibre familial et nécessiter des ajustements importants de la part de tous les membres de la famille (Moen & Sweet, 2004). De même, la perte d'emploi ou une transition de carrière non choisie peut engendrer du stress et de l'incertitude, nécessitant un soutien accru de la famille et de l'entourage (Westman, 2001).

La famille et l'entourage jouent également un rôle clé dans la construction de l'identité professionnelle. Les interactions et les expériences partagées avec les membres de la famille peuvent influencer la manière dont les individus perçoivent leurs compétences et leurs valeurs professionnelles (Noe, 1996). Par exemple, les discussions familiales sur le travail et les carrières peuvent fournir des perspectives précieuses et des encouragements qui renforcent l'identité professionnelle (Cinamon, 2006).

En conclusion, la famille et l'entourage ont une influence déterminante sur les décisions de carrière et les trajectoires professionnelles. La gestion des rôles multiples, les attentes familiales, le soutien émotionnel et financier, ainsi que les relations sociales et les réseaux, jouent tous un rôle décisif dans ce processus. Les interactions familiales et sociales peuvent à la fois faciliter et compliquer la gestion des carrières, nécessitant des stratégies d'adaptation spécifiques pour équilibrer les exigences professionnelles et personnelles. Comprendre l'impact de ces dynamiques est essentiel pour soutenir les individus dans leur développement professionnel et personnel.

7 Transitions et temps

7.1 Transitions

Les transitions de carrière, qu'elles soient choisies ou non choisies, jouent un rôle décisif dans la trajectoire professionnelle et personnelle des individus. Une transition peut être définie comme un événement ou une période marquant un changement significatif dans la vie d'une personne, tel qu'un changement de poste, une promotion, une réorientation de carrière, ou même la perte d'un emploi (Louis, 1980). Ces transitions affectent non seulement les choix de vie et l'identité individuelle, mais aussi les dynamiques sociales et les groupes d'appartenance.

Les transitions choisies, telles que la décision de changer d'emploi pour de meilleures opportunités ou de suivre une formation supplémentaire pour se spécialiser dans un domaine

particulier, sont généralement perçues de manière positive. Elles sont souvent le résultat de réflexions profondes et de planifications stratégiques, permettant aux individus de sentir qu'ils ont le contrôle sur leur trajectoire professionnelle. Cette perception de contrôle est essentielle pour l'estime de soi et le bien-être psychologique (Bandura, 1986). Les transitions choisies peuvent renforcer l'identité professionnelle en alignant les choix de carrière avec les valeurs et les aspirations personnelles, conduisant à une plus grande satisfaction et à une réalisation de soi (Ibarra, 2004).

En revanche, les transitions non choisies, comme les licenciements, les restructurations d'entreprise ou les crises économiques, peuvent être vécues comme des événements traumatisants. Ces transitions imposées peuvent provoquer des sentiments de perte, de confusion et d'insécurité, affectant négativement l'estime de soi et l'identité professionnelle (Schlossberg, 1981). Toutefois, malgré leur impact initialement négatif, les transitions non choisies peuvent aussi offrir des opportunités de croissance et de développement. Elles peuvent forcer les individus à reconsidérer leurs compétences, leurs valeurs et leurs objectifs de vie, menant parfois à des découvertes inattendues et à des réorientations bénéfiques (Nicholson, 1990).

Les stratégies d'adaptation aux transitions varient en fonction du type de transition et des ressources disponibles. Les théories de l'adaptation, comme celle de Schlossberg (1981), suggèrent que la manière dont les individus perçoivent et gèrent les transitions dépend de leurs ressources personnelles, telles que le soutien social, les compétences d'adaptation et la résilience. Par exemple, un individu ayant un solide réseau de soutien, comme la famille, les amis ou les mentors, est plus susceptible de naviguer avec succès à travers une transition difficile (Hobfoll, 1989). Les espaces transitionnels, tels que les périodes de chômage volontaire, les congés sabbatiques ou les formations, peuvent offrir des moments précieux de réflexion et de réévaluation, facilitant la réorientation et l'adaptation (Bridges, 2004).

La remise en question identitaire est souvent un aspect central des transitions de carrière, qu'elles soient choisies ou non. Les transitions forcent les individus à reconsidérer qui ils sont et ce qu'ils veulent accomplir, à la fois sur le plan professionnel et personnel. Cette introspection peut conduire à une redéfinition de l'identité professionnelle, à une réévaluation des valeurs et des priorités, et à la découverte de nouvelles voies et opportunités (Markus & Nurius, 1986). Les transitions peuvent également affecter les groupes sociaux et les réseaux professionnels

des individus, modifiant les dynamiques relationnelles et les systèmes de soutien (Granovetter, 1973).

Les échecs de carrière, souvent associés aux transitions non choisies, peuvent être des catalyseurs de croissance personnelle et professionnelle. Bien que les échecs soient souvent perçus négativement, ils peuvent offrir des leçons précieuses et des perspectives nouvelles, encourageant la résilience et la créativité (Dweck, 2006). Par exemple, un licenciement peut pousser un individu à explorer de nouvelles carrières, à acquérir de nouvelles compétences ou à démarrer une entreprise, transformant une expérience négative en une opportunité de renouveau et de succès.

Il est également important de reconnaître que les transitions de carrière ne se déroulent pas dans un vide, mais sont influencées par le contexte socio-économique et culturel. Les politiques d'inclusion et les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle pivot dans la facilitation ou l'entrave des transitions (Cappelli, 1999). Les entreprises qui offrent des programmes de soutien, comme le mentorat, le conseil de carrière et les formations continues, peuvent aider leurs employés à naviguer plus efficacement à travers les transitions (Noe, 1996).

En conclusion, les transitions de carrière, qu'elles soient choisies ou non, ont des impacts profonds sur les individus, leur identité, et leurs trajectoires professionnelles. Bien que les transitions non choisies puissent être initialement perçues comme négatives, elles peuvent offrir des opportunités de croissance et de développement. Les stratégies d'adaptation, le soutien social, et les espaces transitionnels jouent des rôles cruciaux dans la gestion de ces transitions. Reconnaître et comprendre les dynamiques des transitions de carrière est essentiel pour soutenir les individus dans leur développement professionnel et personnel, et pour créer des environnements de travail résilients et inclusifs.

7.2 Importance du temps

La perception du temps influence profondément les décisions de carrière et la gestion des transitions (Zimbardo & Boyd, 1999). Le temps, en tant que concept dynamique et omniprésent, est au cœur de toutes les transformations individuelles, organisationnelles et sociétales. Saint Augustin, dans ses "Confessions", se demande ce qu'est le temps, s'il est passé, présent ou futur, et conclut que le temps est une extension de l'âme (Augustin, 397 après J.-C./2006). Cette introspection rejoint la vision de Heidegger, qui voit le temps comme une dimension essentielle de l'existence humaine, reliant le passé, le présent et le futur dans une

continuité indissociable (Heidegger, 1927/1962). La manière dont les individus perçoivent et interagissent avec le temps influence leur compréhension de soi et leurs choix de vie.

Le développement de la carrière est un processus longitudinal, structuré par des phases successives de croissance, d'exploration, d'établissement, de maintien et de désengagement (Super, 1980). Chaque phase apporte ses propres défis et opportunités, nécessitant des ajustements constants et une réévaluation des objectifs personnels et professionnels. Une perspective équilibrée, intégrant les leçons du passé, la conscience du présent et la planification pour l'avenir, est déterminante pour une gestion efficace des transitions et des décisions de carrière (Zimbardo & Boyd, 1999). Les personnes orientées vers le futur sont plus susceptibles de planifier et de préparer leurs carrières de manière proactive, tandis que celles orientées vers le présent peuvent se concentrer sur les opportunités et les défis immédiats.

Une transition peut être définie comme un événement ou une période marquant un changement significatif dans la vie d'une personne, tel qu'un changement de poste, une promotion, une réorientation de carrière, ou même la perte d'un emploi (Louis, 1980). Les stratégies d'adaptation aux transitions varient en fonction du type de transition et des ressources disponibles. La capacité des individus à mobiliser leurs ressources au bon moment, transformant des périodes de crise en opportunités de croissance et de redéfinition identitaire, est essentielle (Schlossberg, 1981).

Les espaces transitionnels, ces moments entre deux phases de la vie professionnelle, sont des périodes décisives de réflexion et de réorientation. Ils permettent aux individus de faire une pause, d'évaluer leur parcours et de planifier leurs prochaines étapes (Bridges, 2004). Ces espaces illustrent parfaitement l'idée que le temps est un élément dynamique, offrant des opportunités de renouveau et de transformation. Les échecs de carrière, souvent associés aux transitions non choisies, peuvent être des catalyseurs de croissance personnelle et professionnelle, offrant des leçons précieuses et des perspectives nouvelles, encourageant la résilience et la créativité (Dweck, 2006).

Le temps joue également un rôle essentiel dans la dynamique des groupes sociaux et des réseaux professionnels. Les relations de mentorat, par exemple, peuvent offrir des modèles de rôle et des conseils précieux qui aident à façonner l'identité professionnelle (Kram, 1985). La perception du temps est influencée par des facteurs culturels et sociétaux. Les cultures collectivistes peuvent valoriser les expériences intergénérationnelles et la continuité, tandis que les cultures individualistes mettent l'accent sur l'innovation et le changement rapide (Hofstede,

1980). Ces perspectives culturelles façonnent la manière dont les individus et les organisations gèrent le temps et les transitions.

En physique, la théorie de la relativité d'Einstein a révolutionné notre compréhension du temps, le montrant comme une dimension flexible et relative, dépendante de la vitesse et de la gravité (Einstein, 1916). Cette vision du temps comme étant fluide et interconnecté trouve des échos dans la manière dont les transitions de carrière et les développements personnels sont perçus dans un contexte professionnel et sociétal. Le temps n'est pas une constante immuable, mais un continuum en perpétuelle évolution.

Les théories du capital social, comme celles de Coleman (1988), suggèrent que les relations de confiance et de réciprocité au sein des réseaux sociaux renforcent les ressources sociales et économiques des individus. Le capital social accumulé à travers les relations familiales et amicales peut fournir un soutien clé dans les moments de transition de carrière ou de crise professionnelle (Putnam, 2000). Cependant, ces relations peuvent également devenir une source de conflit et de stress, notamment lorsque les attentes familiales sont en contradiction avec les ambitions professionnelles (Edwards & Rothbard, 2000).

En conclusion, le temps est l'essence et le point commun de tout changement et évolution. Il influence la construction de l'identité, la gestion des transitions, et les décisions de carrière. Rien n'est forgé dans le marbre; tout change que nous le voulions ou non. Que ce soit l'individu, l'entreprise ou la société, tous sont connectés par le flux temporel. Une compréhension profonde et nuancée du temps permet de naviguer plus efficacement les transitions et de favoriser une croissance continue et harmonieuse. La reconnaissance de cette dynamique temporelle est essentielle pour développer des stratégies de gestion de carrière qui sont à la fois résilientes et adaptatives.

8 Conclusion

Ce chapitre a exploré les multiples tensions et interactions qui façonnent les parcours professionnels dans un contexte marqué par des transformations sociales, économiques et organisationnelles profondes. Les trajectoires de carrière ne peuvent être réduites à des schémas linéaires ou universels : elles s'inscrivent au contraire dans un enchevêtrement complexe de débats et de choix, influencés par des dimensions individuelles, collectives, légales et culturelles.

Chaque individu est confronté à des dilemmes où se croisent des aspirations personnelles – souvent chargées d'émotions et de subjectivité – et des exigences collectives imposées par les structures organisationnelles, les normes sociales ou les contraintes économiques. Les transitions professionnelles, qu'elles soient choisies ou imposées, constituent des moments clés pour négocier ces tensions, réévaluer son identité et redéfinir ses priorités.

Les entreprises, pour leur part, ne sont pas exemptes de ces dynamiques. Elles doivent elles aussi naviguer entre la nécessité de répondre aux attentes de leurs parties prenantes, de s'adapter à des environnements instables, et de respecter des cadres légaux rigides, tout en intégrant des politiques inclusives et équitables. Ces choix stratégiques influencent directement les opportunités et les trajectoires des individus au sein de ces structures.

Ce chapitre met donc en évidence la centralité des choix – qu'ils soient individuels ou organisationnels – dans la construction des parcours professionnels. Ces choix sont toujours ancrés dans des contextes spécifiques, révélant des tensions entre rationalité et subjectivité, entre stabilité et adaptabilité, et entre normes collectives et aspirations individuelles.

Dans le cadre de cette recherche, nous chercherons à interroger ces dimensions et à comprendre comment elles s'articulent pour produire des trajectoires professionnelles uniques. L'analyse de ces logiques de débats et des enjeux qui en découlent offrira une meilleure compréhension des mécanismes sous-jacents qui façonnent les parcours professionnels dans un monde du travail en constante évolution.

9 Résumé du chapitre

Ce chapitre met en lumière la complexité des parcours professionnels contemporains en soulignant les multiples débats et tensions auxquels sont confrontés les individus et les organisations. Chaque parcours est marqué par des interactions constantes entre rationalité et subjectivité, collectif et individuel, et ces dynamiques se déploient à plusieurs niveaux – personnels, organisationnels, sociaux et légaux.

Les individus, qu'ils soient seniors, hommes ou hommes homosexuels, doivent naviguer entre des normes objectives imposées par leur environnement (réglementations, attentes sociétales, structures organisationnelles) et leurs aspirations personnelles, souvent marquées par des émotions, des valeurs et des récits individuels. Ces tensions s'expriment notamment lors des transitions de carrière, moments où le temps et la réflexion deviennent des leviers essentiels pour réévaluer les objectifs et redéfinir l'identité professionnelle et personnelle. Les choix effectués, qu'ils soient influencés par des contraintes externes ou des motivations internes, reflètent à la fois une singularité et une inscription dans des dynamiques collectives.

Les entreprises, de leur côté, sont également soumises à des dilemmes similaires. Elles doivent jongler entre la nécessité d'assurer leur compétitivité dans un environnement en mutation et leur responsabilité de créer des environnements inclusifs et équitables. Les décisions organisationnelles – qu'il s'agisse de politiques d'inclusion, de gestion des talents ou d'adaptation au cadre légal – sont influencées par des contextes spécifiques, des pressions économiques et des attentes sociétales.

Ce chapitre met en évidence que, loin d'être uniformes, les trajectoires professionnelles sont le fruit de choix uniques, façonnés par une pluralité de dimensions contextuelles et individuelles. Ces choix, souvent effectués sous des contraintes contradictoires, révèlent la manière dont les individus et les organisations s'efforcent d'équilibrer des exigences rationnelles et des aspirations subjectives.

Dans le cadre de cette recherche, nous chercherons à comprendre comment ces décisions sont prises, quels débats sous-jacents les influencent et comment elles s'articulent dans des contextes particuliers. L'objectif est d'analyser les dimensions multiples des parcours professionnels pour mieux saisir les dynamiques qui façonnent ces choix dans un environnement complexe et en constante évolution.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE

La présente recherche a pour objectif d'explorer les dynamiques complexes et les modèles qui caractérisent les trajectoires de carrière individuelles des hommes âgés de plus de 40 ans. En tenant compte de l'hétérogénéité des parcours professionnels, influencés par une multitude de facteurs contextuels, personnels et temporels, nous avons opté pour une approche méthodologique qualitative en sciences de gestion afin de saisir la richesse et la profondeur de ces expériences.

L'intégration de la dimension temporelle est au cœur de notre démarche. face à la sous-utilisation du facteur temps dans les études antérieures sur les choix de carrière, nous avons choisi d'utiliser la méthode du calendrier de vie. Cet outil novateur permet de modéliser les événements de vie des individus sur un cadre structuré, facilitant ainsi la capture des séquences d'événements, des interactions entre les différents domaines de vie, et de l'évolution des trajectoires professionnelles au fil du temps.

En combinant la co-construction du calendrier de vie avec des entretiens semi-directifs, notre approche offre une double perspective. D'une part, elle permet de recueillir des données chronologiques et détaillées sur les parcours de vie des participants. D'autre part, elle favorise l'expression des perceptions subjectives, des motivations profondes et des significations que les individus attribuent à leurs expériences professionnelles.

Notre échantillon, composé de 22 hommes âgés de 40 à 65 ans, se répartissant de manière égale comme homosexuels et hétérosexuels, et travaillant soit en entreprise soit en collaboration directe avec des entreprises. Il reflète une diversité en termes d'orientation sexuelle, de statut relationnel et familial, ainsi que de contextes professionnels. Cette diversité enrichit l'analyse en permettant d'explorer comment ces facteurs interagissent avec les trajectoires de carrière.

La méthodologie adoptée vise non seulement à combler les lacunes identifiées dans les recherches antérieures, notamment en ce qui concerne l'intégration de la dimension temporelle, mais aussi à proposer une approche holistique pour comprendre la complexité des carrières. En tenant compte des influences personnelles, sociales et contextuelles, ainsi que de l'évolution des motivations et des priorités au fil du temps, cette recherche offre une compréhension nuancée des facteurs qui influencent le développement de carrière des hommes de plus de 40 ans.

Les parties suivantes détailleront les fondements théoriques de notre méthodologie, les méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi que les mesures mises en place pour garantir la rigueur et l'éthique de cette recherche. Notre approche innovante constitue une base solide pour une analyse approfondie des résultats, qui contribuera à la fois à la littérature académique et aux pratiques en gestion des ressources humaines, en apportant des perspectives éclairantes sur les trajectoires de carrière à un stade avancé de la vie professionnelle.

1 Positionnement épistémologique

1.1 Paradigme de recherche choisi

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme interprétatif-constructiviste, qui met l'accent sur la compréhension des significations que les individus attribuent à leurs expériences professionnelles et personnelles (Creswell, 2013; Lincoln & Guba, 1985). Ce paradigme repose sur l'idée que la réalité est socialement construite et que les connaissances sont co-construites à travers les interactions entre les individus et leur environnement (Berger & Luckmann, 1966). Il reconnaît ainsi que chaque individu développe sa propre interprétation du monde en fonction de ses expériences, de ses contextes sociaux et culturels.

Dans le cadre de ce paradigme, le chercheur vise à comprendre le point de vue des participants en s'engageant dans une démarche empathique et réflexive (Schwandt, 1994). L'objectif est d'accéder aux significations profondes que les individus attribuent à leurs trajectoires de carrière, en tenant compte de la complexité des décisions professionnelles et de leur évolution au fil du temps. Cette approche est particulièrement adaptée pour saisir la subjectivité des parcours professionnels, car elle permet d'explorer en profondeur les perceptions, les motivations et les émotions des participants (Merriam, 2009).

Le paradigme interprétatif-constructiviste s’avère également pertinent pour intégrer la dimension temporelle dans l'étude des carrières. Il reconnaît en effet que les expériences et les significations évoluent avec le temps sous l’influence du contexte historique et social (Denzin & Lincoln, 2011). En adoptant cette perspective, la recherche examine comment les individus interprètent et réinterprètent leurs expériences de carrière à différentes étapes de leur vie, en tenant compte des transitions et des événements marquants (Savickas, 2005).

En outre, ce paradigme permet de mettre en lumière la manière dont les facteurs personnels, sociaux et contextuels interagissent qui influencent les décisions de carrière. Il offre un cadre

pour comprendre comment les hommes de plus de 40 ans naviguent dans leur parcours professionnel, en tenant compte des défis liés à l'âge, à l'orientation sexuelle, au statut relationnel et aux exigences du marché du travail (Patton & McMahon, 2014).

En s'inscrivant dans le paradigme interprétatif-constructiviste, cette recherche vise à produire une compréhension riche et nuancée des trajectoires de carrière des participants. Elle reconnaît la valeur des récits personnels et la nécessité de considérer les individus comme des acteurs actifs dans la construction de leur réalité professionnelle (Guba & Lincoln, 1994). Cette approche est essentielle pour répondre aux questions de recherche centrées sur les significations subjectives et la complexité des décisions de carrière au fil du temps.

1.2 Rôle du chercheur

Dans le cadre de cette recherche qualitative, le rôle du chercheur est central et nécessite l'adoption d'une posture à la fois réflexive et participative. En interagissant étroitement avec les participants lors des entretiens et de la co-construction du calendrier de vie, le chercheur reconnaît que sa présence et ses actions peuvent influencer le processus de collecte et d'analyse des données (Finlay, 2002; Guba & Lincoln, 1989).

La réflexivité est essentielle pour comprendre et gérer l'influence potentielle du chercheur sur la recherche. Selon Finlay (2002), la réflexivité implique une prise de conscience critique de soi en tant que chercheur, notamment en ce qui concerne ses propres valeurs, préjugés et expériences personnelles, susceptibles d'affecter l'interprétation des données. En adoptant cette posture réflexive, le chercheur s'efforce de minimiser les biais et de garantir une représentation authentique des perspectives des participants (Berger, 2015).

La participation active du chercheur dans la co-construction du calendrier de vie permet d'établir une relation de confiance avec les participants, favorisant une communication ouverte et honnête (Karnieli-Miller, Strier, & Pessach, 2009). Cette collaboration s'aligne sur les principes du paradigme interprétatif-constructiviste, selon lequel les connaissances sont co-construites à travers l'interaction sociale (Lincoln & Guba, 1985). Le chercheur ne se limite donc pas à un rôle de facilitateur, mais devient un véritable partenaire dans le processus de découverte, ce qui enrichit la profondeur et la qualité des données recueillies (Kvale & Brinkmann, 2009).

Cependant, cette proximité avec les participants soulève des défis méthodologiques. Il est essentiel de maintenir une rigueur méthodologique en établissant des protocoles clairs pour la

collecte et l'analyse des données (Creswell, 2013). Le chercheur doit documenter ses choix méthodologiques, justifier les décisions prises et être transparent quant à son rôle dans le processus de recherche.

En reconnaissant l'impact potentiel de sa position, le chercheur veille également à équilibrer les dynamiques de pouvoir avec les participants. Il s'agit de créer un environnement éthique et respectueux, où les participants se sentent à l'aise pour partager leurs expériences sans crainte de jugement ou de conséquences négatives (Orb, Eisenhauer, & Wynaden, 2001). Cette approche éthique est fondamentale pour garantir l'intégrité de la recherche et le bien-être des participants.

En somme, le rôle du chercheur dans cette étude est à la fois actif et réflexif. En adoptant une posture participative tout en maintenant une rigueur méthodologique, le chercheur vise à produire une compréhension approfondie et authentique des trajectoires de carrière des participants, contribuant ainsi de manière significative au domaine des sciences de gestion.

2 Conception de la recherche

2.1 Objectifs de la recherche

L'objectif principal de cette étude est de comprendre les dynamiques des trajectoires de carrière des hommes âgés de plus de 40 ans, en explorant les facteurs personnels, sociaux et contextuels qui influencent leurs parcours professionnels. Cette recherche vise à approfondir la compréhension des processus décisionnels liés à la carrière, en tenant compte de la complexité des expériences individuelles et de l'influence du temps et du contexte sur ces décisions (Super, 1990 ; Arthur, Hall, & Lawrence, 1989).

Plus spécifiquement, l'étude cherche à :

- **Examiner comment les hommes de plus de 40 ans perçoivent et racontent leur trajectoire de carrière**, en mettant en lumière les récits personnels et les significations attribuées à leurs expériences professionnelles (Savickas, 2005). Cette exploration permet de saisir la construction identitaire et les enjeux personnels liés au parcours professionnel, en considérant les histoires de vie comme des sources riches d'information (McAdams, 2001).
- **Identifier les facteurs clés qui influencent leurs décisions professionnelles au fil du temps**, qu'ils soient personnels (motivations, valeurs, aspirations), sociaux (relations

familiales, réseaux professionnels) ou contextuels (évolution du marché du travail, politiques organisationnelles) (Patton & McMahon, 2014). L'objectif est de comprendre comment ces facteurs interagissent pour façonner les choix de carrière et les trajectoires individuelles (Inkson, Dries, & Arnold, 2015).

- **Analyser comment la dimension temporelle et le contexte personnel affectent le développement de leur carrière**, en étudiant l'impact des transitions de vie, des événements marquants et des changements contextuels sur leurs parcours professionnels (Elder, Johnson, & Crosnoe, 2003). La perspective du parcours de vie est utilisée pour saisir la continuité et le changement dans les trajectoires de carrière, en tenant compte des influences historiques et sociales (Giele & Elder, 1998).

En intégrant la dimension temporelle dans l'analyse, cette recherche répond à un besoin identifié dans la littérature de mieux comprendre le rôle du temps dans le développement de carrière (Adam, 1990; Tams & Arthur, 2010). Les théories traditionnelles de carrière ont souvent été critiquées pour leur manque de prise en compte de la temporalité et du contexte, se concentrant davantage sur des facteurs statiques plutôt que sur les processus dynamiques qui se déroulent tout au long de la vie (Collin & Young, 2000). En adoptant une approche centrée sur le parcours de vie, l'étude vise à combler cette lacune et à fournir une compréhension plus holistique des carrières.

De plus, l'accent est mis sur les spécificités liées à l'âge, à l'orientation sexuelle et au statut relationnel, reconnaissant que ces dimensions peuvent avoir un impact significatif sur les expériences professionnelles et les opportunités de carrière (Kooij et al., 2008; Ragins, 2004). Les hommes de plus de 40 ans peuvent faire face à des défis particuliers, tels que la gestion des transitions de mi-carrière, les perceptions sociétales liées à l'âge, ou les enjeux d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle (Simpson, 2000; Greenhaus & Powell, 2006).

En somme, les objectifs de cette recherche sont de :

1. **Fournir une compréhension approfondie des trajectoires de carrière des hommes de plus de 40 ans**, en tenant compte de la complexité et de la diversité de leurs expériences.

2. **Contribuer au développement théorique en matière de carrière**, en intégrant la dimension temporelle et en utilisant le parcours de vie comme cadre analytique.

3. **Offrir des insights pratiques pour les professionnels des ressources humaines et les conseillers en carrière**, en identifiant les facteurs clés qui peuvent soutenir ou entraver le développement de carrière à ce stade de la vie.

Cette approche est essentielle pour informer les politiques organisationnelles et les pratiques de gestion des carrières, en favorisant des environnements de travail inclusifs et adaptés aux besoins des travailleurs expérimentés (Cleveland, Byrne, & Cavanagh, 2015).

2.2 Questions de recherche

Les questions de recherche de cette étude sont conçues pour approfondir la compréhension des trajectoires de carrière des hommes âgés de plus de 40 ans, en tenant compte de la complexité des facteurs personnels, sociaux et contextuels qui influencent leurs parcours professionnels. Ces questions sont formulées pour explorer comment ces individus perçoivent et narrent leur carrière, quels sont les facteurs clés qui influencent leurs décisions professionnelles au fil du temps, et comment la dimension temporelle et le contexte personnel affectent le développement de leur carrière.

1. Comment les hommes de plus de 40 ans perçoivent-ils et racontent-ils leur trajectoire de carrière ?

Cette première question cherche à explorer la perception subjective que les hommes de plus de 40 ans ont de leur parcours professionnel et la manière ainsi que la manière dont construisent le récit de leur carrière. En s'appuyant sur les approches narratives en développement de carrière (Cochran, 1997; Savickas, 2005), l'étude vise à comprendre comment ces individus donnent du sens à leurs expériences professionnelles et personnelles. Les récits de vie sont essentiels pour saisir la construction de l'identité professionnelle et la manière dont les individus interprètent les événements marquants de leur carrière (McAdams, 2001).

Les hommes de plus de 40 ans se trouvent souvent à un stade de leur vie où ils réévaluent leurs accomplissements et envisagent de nouvelles orientations professionnelles (Erikson, 1968; Levinson, 1986). Comprendre leur perception et la manière dont ils narrent leur carrière permet d'identifier les thèmes récurrents, les motivations sous-jacentes et les valeurs qui orientent leurs choix. Cela offre également une perspective sur les défis spécifiques qu'ils rencontrent, tels que le maintien de la pertinence professionnelle, la conciliation des responsabilités familiales et

professionnelles, ou l'adaptation aux changements technologiques et organisationnels (Kooij et al., 2008).

2. Quels sont les facteurs clés qui influencent leurs décisions professionnelles au fil du temps ?

La deuxième question de recherche s'intéresse à l'identification et à l'analyse des facteurs déterminants qui influencent les décisions professionnelles des hommes de plus de 40 ans tout au long de leur carrière. Ces facteurs peuvent être internes, comme les valeurs personnelles, les aspirations, la satisfaction au travail, mais aussi externes, tels que les opportunités sur le marché du travail, les politiques organisationnelles, les réseaux professionnels et les obligations familiales (Greenhaus & Callanan, 2006; Hall, 2002).

La théorie des systèmes de développement de carrière (Patton & McMahon, 2014) met en lumière l'interaction complexe entre influences personnelles et contextuelles. En explorant ces facteurs, l'étude cherche à comprendre comment les décisions professionnelles sont façonnées par un ensemble dynamique de variables évoluant dans le temps. Cela inclut l'examen des moments de transition, des choix de mobilité professionnelle, des expériences d'apprentissage, et des événements de la vie qui peuvent réorienter ou renforcer les trajectoires de carrière (Nicholson, 1990; Feldman, 2002).

3. Comment la dimension temporelle et le contexte personnel affectent-ils le développement de leur carrière ?

La troisième question examine l'impact de la temporalité et du contexte personnel sur le développement de carrière. La dimension temporelle est importante pour comprendre les trajectoires de carrière comme des processus évolutifs plutôt que des états statiques (Elder, Johnson, & Crosnoe, 2003). Le contexte personnel, y compris les relations familiales, l'état de santé, les expériences de vie significatives, et les changements personnels, joue un rôle clé dans la manière dont les individus naviguent dans leur carrière (Super, 1990).

En intégrant le cadre du parcours de vie (life course theory), l'étude analyse comment les événements et transitions dans la vie personnelle et professionnelle interagissent pour influencer le développement de carrière (Giele & Elder, 1998). Cela implique d'examiner comment les hommes de plus de 40 ans intègrent leurs rôles professionnels et personnels, comment ils gèrent les conflits travail-famille, et comment les expériences antérieures et les

anticipations futures affectent leurs décisions actuelles (Barnett, 1998; Baltes, Lindenberger, & Staudinger, 2006).

Synthèse des questions de recherche

En articulant ces trois questions, la recherche vise à offrir une compréhension holistique des trajectoires de carrière des hommes de plus de 40 ans. Elle cherche à révéler les significations que ces individus attribuent à leurs expériences professionnelles, à identifier les facteurs clés qui influencent leurs décisions au fil du temps, et à comprendre comment la temporalité et le contexte personnel façonnent le développement de leur carrière. Cette approche multidimensionnelle est essentielle pour saisir la complexité des carrières modernes et pour contribuer au développement théorique et pratique dans le domaine du développement de carrière (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989; Collin & Young, 2000).

2.3 Choix de l'approche qualitative

L'approche qualitative a été privilégiée dans cette recherche pour explorer en profondeur les expériences subjectives et les récits de vie des participants. Cette méthode est particulièrement adaptée pour saisir la complexité des trajectoires individuelles, en intégrant les dimensions temporelles et contextuelles essentielles à la compréhension du développement de carrière (Creswell, 2013; Denzin & Lincoln, 2011).

Les méthodes qualitatives permettent d'accéder aux significations que les individus attribuent à leurs expériences, en considérant leur point de vue et leur interprétation du monde (Merriam & Tisdell, 2016). Dans le contexte de cette étude, nous cherchons à comprendre comment les hommes de plus de 40 ans perçoivent et interprètent leur parcours professionnel, les facteurs qui influencent leurs décisions, et comment le temps et le contexte personnel affectent leur développement de carrière.

L'approche qualitative est également justifiée par la nature exploratoire de la recherche. Comme le soulignent Patton (2015) et Miles, Huberman et Saldaña (2014), les méthodes qualitatives sont efficaces pour explorer des phénomènes complexes et peu étudiés, en permettant une compréhension approfondie des dynamiques en jeu. En sciences de gestion, cette approche est conforme aux normes pour les recherches exploratoires qui visent à générer des connaissances nouvelles et à enrichir les théories existantes (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013).

En intégrant les dimensions temporelles et contextuelles, l'approche qualitative permet de capturer la dynamique des trajectoires de carrière au fil du temps. La méthode du calendrier de vie, utilisée dans cette étude, est un exemple d'outil qualitatif qui facilite l'exploration des événements de vie dans leur séquence chronologique, tout en considérant les contextes personnels et sociaux (Belli, 2014; Harris & Parisi, 2007). Cette méthode est particulièrement adaptée pour étudier les transitions de carrière et les décisions professionnelles des individus à différents moments de leur vie (Freedman et al., 1988).

De plus, l'approche qualitative favorise une flexibilité méthodologique, permettant d'adapter les méthodes de collecte de données en fonction des besoins de l'étude et des spécificités des participants (Maxwell, 2013). Cette flexibilité est essentielle pour établir une relation de confiance avec les participants, encourager une expression authentique de leurs expériences, et approfondir les sujets émergents au cours des entretiens (Kvale & Brinkmann, 2009).

Enfin, l'adoption d'une approche qualitative répond aux recommandations de la littérature en sciences de gestion pour une meilleure compréhension des expériences individuelles dans le contexte organisationnel (Johnson, Buehring, Cassell, & Symon, 2006). Elle permet de contribuer à la fois à la pratique et à la théorie en offrant des insights riches et nuancés sur les parcours de carrière, susceptibles d'informer les politiques de gestion des ressources humaines et les pratiques de développement de carrière (Pratt, 2009).

2.4 Intégration de la dimension temporelle et du parcours de vie

2.4.1 Approches méthodologiques du temps dans la recherche

Le temps joue un rôle fondamental dans la compréhension du comportement humain et des choix de carrière. Les trajectoires professionnelles ne sont pas des événements statiques, mais des processus dynamiques qui se déroulent sur des périodes prolongées, influencés par une multitude de facteurs personnels, sociaux et contextuels (Adam, 1990; Turelli, 2010). Malgré cette réalité, la dimension temporelle a été souvent négligée ou sous-utilisée dans les recherches antérieures sur les carrières, limitant ainsi la compréhension complète des parcours professionnels (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999).

L'importance du temps dans les études de carrière est soulignée par la théorie du parcours de vie, qui considère que les expériences individuelles doivent être comprises dans le contexte des séquences temporelles et des transitions qui jalonnent la vie (Elder, Johnson, & Crosnoe, 2003). Cette perspective met en évidence que les choix de carrière sont influencés non seulement par

les circonstances actuelles, mais aussi par les expériences passées et les anticipations futures. Comme le note Super (1990), le développement de carrière est un processus tout au long de la vie, où les rôles et les identités évoluent avec le temps.

Cependant, de nombreuses études sur les carrières ont adopté des approches transversales, se concentrant sur des points spécifiques dans le temps plutôt que sur l'évolution des trajectoires (Collin & Young, 2000). Cette approche statique ne parvient pas à saisir la complexité des changements et des transitions que les individus vivent au cours de leur vie professionnelle. La sous-utilisation du temps comme facteur essentiel limite la capacité des chercheurs à comprendre comment les événements et les expériences antérieurs influencent les décisions actuelles et futures en matière de carrière (Savickas, 2002).

Le temps influence le comportement humain de plusieurs manières. Premièrement, il structure les expériences de vie, en établissant une séquence d'événements qui façonnent les perceptions et les attitudes (Adam, 1995). Deuxièmement, le temps est lié à la maturation et au développement personnel, affectant les compétences, les aspirations et les opportunités disponibles à différents stades de la vie (Levinson, 1986). Troisièmement, le contexte historique et social évolue avec le temps, modifiant les conditions du marché du travail et les normes culturelles qui influencent les choix de carrière (Blustein, 2006).

Pour capturer cette complexité, il est nécessaire d'adopter des méthodologies capables d'intégrer la dimension temporelle de manière exhaustive. Les approches longitudinales et les méthodes narratives, telles que la méthode du calendrier de vie, offrent des outils pour examiner les trajectoires de carrière dans leur continuité et leur contexte (Belli, 2014; Giele & Elder, 1998). Ces méthodes permettent de recueillir des données sur les événements passés, les transitions clés et les interactions entre différents domaines de la vie au fil du temps, offrant une compréhension plus nuancée des parcours professionnels (Bernard et al., 1984).

La méthode du calendrier de vie, en particulier, facilite la collecte de données rétrospectives en aidant les participants à se remémorer et à organiser leurs expériences dans le temps (Freedman et al., 1988). Elle permet de visualiser les trajectoires individuelles, d'identifier les modèles de comportement et de comprendre comment les événements dans différents domaines (professionnel, personnel, social) interagissent pour influencer les décisions de carrière (Axinn, Pearce, & Ghimire, 1999).

En conclusion, l'intégration du temps dans les études de carrière est essentielle pour saisir la nature dynamique et complexe des trajectoires professionnelles. Les méthodologies qui

incorporent la dimension temporelle offrent une meilleure compréhension des processus de développement de carrière, des transitions et des décisions qui jalonnent la vie des individus. En adoptant ces approches, la recherche peut surmonter les limitations des études transversales et contribuer à une compréhension plus complète et authentique des carrières modernes.

2.4.2 Le parcours de vie comme guide d'analyse

Le concept de parcours de vie est essentiel pour saisir la complexité des trajectoires professionnelles, car il englobe les trajectoires et les transitions que les individus traversent tout au long de leur existence (Elder, 1994; Giele & Elder, 1998). Une trajectoire se définit comme une séquence durable de rôles et d'expériences dans un domaine particulier de la vie, tel que la carrière professionnelle ou la vie familiale. En revanche, les transitions correspondent à des changements de statut ou de rôle qui jalonnent ces trajectoires, tels qu'un changement d'emploi, une promotion ou une transition vers la retraite (George, 1993; Settersten & Mayer, 1997).

L'utilisation du parcours de vie comme cadre analytique permet d'analyser les événements de manière séquentielle et contextuelle, offrant ainsi une compréhension plus profonde des trajectoires professionnelles (Heinz & Krüger, 2001). Cette approche reconnaît que les expériences de vie sont interconnectées et influencées par des facteurs historiques, sociaux et personnels (Elder, Johnson, & Crosnoe, 2003). En tenant compte des trajectoires et des transitions, les chercheurs peuvent explorer comment les événements passés influencent les décisions actuelles et futures, et comment les individus naviguent à travers les différents rôles et défis au fil du temps (Abbott, 2005).

Le parcours de vie met également l'accent sur l'hétérogénéité des expériences individuelles, reconnaissant que les trajectoires professionnelles ne sont pas linéaires ou uniformes, mais varient en fonction des contextes personnels et sociaux (Mayer, 2009). Cette perspective est particulièrement pertinente pour comprendre les carrières modernes, qui sont de plus en plus caractérisées par la flexibilité, la mobilité et l'incertitude (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999). Adopter le parcours de vie comme cadre analytique, permet aussi d’appréhender les multiples dimensions qui influencent les trajectoires professionnelles, notamment les facteurs économiques, culturels et institutionnels (Gunz & Mayrhofer, 2011).

La justification de l'utilisation du parcours de vie dans cette recherche repose sur plusieurs arguments clés. Premièrement, il permet d'intégrer la dimension temporelle de manière

systématique, en considérant non seulement les événements actuels, mais aussi les expériences passées et les anticipations futures (Elder et al., 2003). Deuxièmement, il offre un cadre pour comprendre comment les transitions professionnelles sont liées à d'autres domaines de la vie, tels que la famille, la santé ou les relations sociales (Moen & Sweet, 2004). Troisièmement, il facilite l'exploration des processus de construction identitaire et de sens que les individus développent à travers leurs expériences de carrière (McAdams & Olson, 2010).

En outre, le parcours de vie permet d'aborder les questions liées aux inégalités et aux opportunités, en examinant comment les facteurs structurels et contextuels influencent les trajectoires individuelles (Shanahan & Macmillan, 2008). Par exemple, les normes sociales, les politiques organisationnelles ou les changements économiques peuvent créer des obstacles ou des opportunités qui affectent les décisions de carrière (Heinz, 2003). Cette approche est donc essentielle pour comprendre les défis spécifiques auxquels les hommes de plus de 40 ans peuvent être confrontés dans leur développement de carrière, y compris les questions liées à l'âge, à l'orientation sexuelle ou aux responsabilités familiales (Kohli, 2007).

En somme, l'approche par le parcours de vie offre une perspective riche et multidimensionnelle pour étudier les trajectoires professionnelles. Elle permet de replacer les expériences individuelles dans leur contexte temporel et social, de saisir les interconnexions entre différents domaines de la vie, et d'explorer comment les individus donnent du sens à leurs parcours (Mortimer & Shanahan, 2003). Cette approche est particulièrement adaptée à cette recherche, qui vise à explorer la complexité des carrières des hommes de plus de 40 ans et à analyser comment la dimension temporelle et le contexte personnel influencent leur développement de carrière.

3 Méthodologie du calendrier de vie

3.1 Fondements théoriques de la méthode du calendrier de vie

La méthode du calendrier de vie, également connue sous le nom de *Life History Calendar* (LHC), est une technique de collecte de données rétrospectives qui vise à modéliser la vie d'un individu sur un calendrier structuré (Freedman, Thornton, Camburn, Alwin, & Young-DeMarco, 1988). Cette méthode facilite la remémoration et l'organisation des événements de vie par les participants, en fournissant un support visuel qui intègre la dimension temporelle, la séquence des événements et les interactions entre différents domaines de vie (Belli, 1998).

Le calendrier de vie se présente généralement sous la forme d'une grille bidimensionnelle, où l'axe horizontal représente le temps (par exemple, les années ou les mois) et l'axe vertical représente différents domaines de vie pertinents pour l'étude, tels que l'éducation, l'emploi, la résidence, les relations familiales, la santé, etc. (Caspi et al., 1996). Les participants sont invités à remplir le calendrier en indiquant les événements significatifs dans chaque domaine, ce qui permet de construire une chronologie détaillée de leur parcours de vie.

Avantages de la méthode du calendrier de vie

La méthode du calendrier de vie présente plusieurs avantages pour la recherche, notamment :

1. **Capture de la dimension temporelle** : Le LHC permet de recueillir des données sur de longues périodes en aidant les participants à se remémorer les événements passés de manière structurée (Freedman et al., 1988). Cela est particulièrement utile pour étudier des processus qui se déroulent sur des périodes étendues, comme les trajectoires de carrière.

2. **Séquence des événements** : En organisant les événements de manière chronologique, le LHC facilite l'analyse des relations temporelles entre les événements (Axinn, Pearce, & Ghimire, 1999). Cela permet d'examiner comment un événement peut influencer ou être influencé par d'autres événements dans la vie d'un individu.

3. **Interaction entre différents domaines de vie** : Le LHC capture simultanément les informations sur plusieurs domaines de vie, ce qui permet d'analyser les interactions entre ces domaines (Caspi et al., 1996). Par exemple, il devient possible d'explorer comment des changements dans la vie familiale peuvent affecter la carrière professionnelle, et inversement.

4. **Amélioration de la validité des données rétrospectives** : Plusieurs études ont démontré que le LHC améliore la qualité des données rétrospectives en réduisant les erreurs de rappel et en augmentant la précision des dates et des événements (Belli, 1998; Caspi et al., 1996). Le support visuel aide les participants à se souvenir des événements en les reliant à d'autres moments marquants de leur vie.

5. **Flexibilité et adaptabilité** : Le LHC peut être adapté en fonction des besoins spécifiques de la recherche, en sélectionnant les domaines de vie pertinents et en choisissant l'unité de temps appropriée (Freedman et al., 1988). Cette flexibilité le rend

utile pour une variété de contextes de recherche, y compris les études sur les trajectoires de carrière, les transitions familiales, la santé, et d'autres domaines.

Application dans la recherche sur les carrières

Dans le contexte de cette recherche, la méthode du calendrier de vie est particulièrement pertinente pour étudier les trajectoires de carrière des hommes de plus de 40 ans. Elle permet de :

- **Visualiser les trajectoires professionnelles** : En cartographiant les différentes étapes de la carrière, il est possible de visualiser les progressions, les transitions et les éventuels changements de direction (Morselli, 2013).
- **Comprendre l'influence des facteurs personnels et contextuels** : En intégrant des informations sur les domaines personnels, familiaux et économiques, le LHC facilite l'analyse de l'impact de ces facteurs sur les décisions de carrière (Scott & Alwin, 1998).
- **Analyser les transitions et les événements clés** : Le LHC permet d'identifier et d'explorer les transitions majeures, telles que les promotions, les changements d'emploi ou les périodes de chômage, et leur influence sur le parcours global (Elder, 1994).

En somme, la méthode du calendrier de vie offre un cadre méthodologique robuste pour capturer la complexité des trajectoires de carrière, en tenant compte de la dimension temporelle et des interactions entre différents domaines de la vie.

3.2 Construction du calendrier de vie

La construction du calendrier de vie est une étape stratégique qui nécessite des décisions méthodologiques réfléchies concernant le choix de l'unité de temps et la sélection des domaines à inclure. Ces choix influencent la granularité des données recueillies et la pertinence des informations pour atteindre les objectifs de la recherche.

3.2.1 Choix de l'unité de temps

Le choix de l'unité de temps dans le calendrier de vie est déterminant pour la précision et la clarté des données recueillies. Dans cette étude, nous avons opté pour une combinaison d'unités

annuelles et mensuelles, une approche soutenue par la littérature méthodologique (Freedman et al., 1988; Belli, 1998).

Justification de l'utilisation des unités annuelles et mensuelles

- **Unité annuelle** : L'utilisation de l'année comme unité de temps principale permet d'obtenir une vue d'ensemble des trajectoires de carrière sur de longues périodes. Cela est particulièrement pertinent pour des participants âgés de plus de 40 ans, dont les parcours professionnels s'étendent sur plusieurs décennies (Giele & Elder, 1998). Cette échelle temporelle facilite la visualisation des tendances générales, des phases de carrière et des périodes de stabilité ou de changement.
- **Unité mensuelle** : Pour des périodes critiques ou des transitions importantes, l'adoption de l'unité mensuelle permet une analyse plus fine et détaillée (Axinn et al., 1999). Cela inclut, par exemple, des périodes de transition entre emplois, des formations de courte durée, ou des événements personnels significatifs qui ont un impact direct sur la carrière. Cette granularité améliorée aide à comprendre les dynamiques à court terme et les processus décisionnels impliqués.

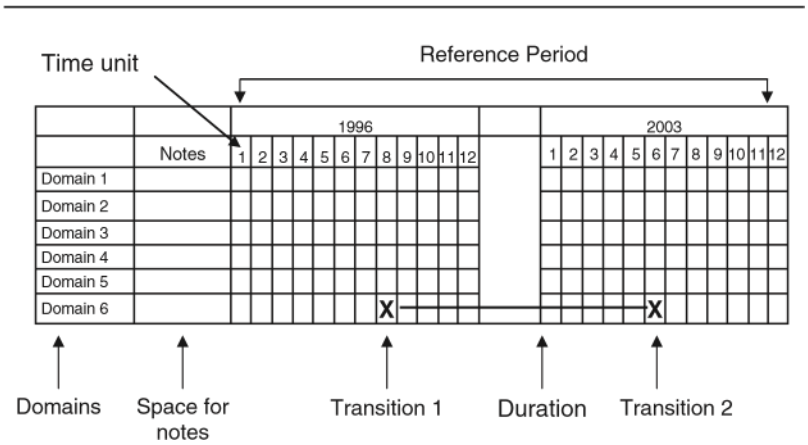

Figure 6: Schéma de référence du calendrier de vie

Flexibilité et amélioration des données recueillies

La flexibilité offerte par la combinaison des unités annuelles et mensuelles améliore la qualité des données en :

- **Permettant une adaptation aux spécificités de chaque participant** : Certains individus peuvent avoir des périodes de leur vie où les changements sont fréquents et

rapides, nécessitant une échelle plus fine, tandis que d'autres peuvent avoir des périodes de stabilité où une échelle annuelle est suffisante (Glasner & van der Vaart, 2009).

- **Améliorant la précision des souvenirs** : Une unité de temps appropriée aide les participants à se remémorer avec plus de précision les événements passés. Des études ont montré que la spécification de l'unité temporelle influence la qualité du rappel des événements (Belli, 1998).
- **Facilitant l'analyse des données** : Une granularité ajustée permet une analyse plus nuancée des trajectoires, en tenant compte à la fois des tendances générales et des détails spécifiques (Caspi et al., 1996).

3.2.2 Sélection des domaines

La sélection des domaines inclus dans le calendrier de vie est essentielle pour capturer une image complète et holistique des trajectoires de carrière des participants. Les domaines choisis reflètent les aspects clés qui influencent le développement de carrière et permettent d'explorer les interactions entre la vie professionnelle et les autres sphères de la vie personnelle (Super, 1990; Greenhaus & Powell, 2006).

Occupation (Historique professionnel détaillé)

Le domaine de l'occupation, qui englobe l'historique professionnel détaillé, est central pour comprendre les trajectoires de carrière des individus. Il inclut les postes occupés, les responsabilités assumées, les promotions obtenues, les changements d'emploi, ainsi que les périodes de chômage ou de formation (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989). L'examen de ce domaine permet d'analyser la progression de carrière, les décisions professionnelles prises et les facteurs qui ont influencé ces choix. En intégrant ces informations, le calendrier de vie offre une vision approfondie des parcours professionnels et des dynamiques qui les sous-tendent.

Mobilité géographique (Lieux de résidence et de travail)

La mobilité géographique, comprenant les lieux de résidence et de travail, constitue un aspect important du développement de carrière. La mobilité peut avoir un impact significatif sur les opportunités professionnelles et est souvent liée à des décisions stratégiques en matière de carrière (Feldman & Ng, 2007). En étudiant les déplacements géographiques des participants, nous pouvons comprendre comment les changements de lieu influencent leur carrière, affectent

leurs réseaux professionnels et nécessitent une adaptation à de nouveaux environnements. Ce domaine permet ainsi d'explorer l'interaction entre les décisions de carrière et les contextes géographiques dans lesquels elles s'inscrivent.

Statut relationnel (Relations amoureuses et familiales)

Le statut relationnel, incluant les relations amoureuses et familiales, est un domaine qui peut exercer une influence considérable sur les décisions de carrière. Les relations personnelles peuvent affecter les choix professionnels, notamment en ce qui concerne l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, ainsi que les responsabilités familiales (Greenhaus & Beutell, 1985). En examinant ce domaine, il est possible d'explorer l'impact des relations sur les choix professionnels et les transitions de carrière, en comprenant comment les engagements personnels peuvent soutenir ou contraindre le développement de carrière.

Facteurs économiques (Responsabilités financières, revenus)

Les facteurs économiques, tels que les responsabilités financières et les revenus, jouent un rôle déterminant dans les décisions de carrière. Les considérations financières sont souvent un moteur dans le choix d'un emploi, influençant la tolérance au risque et les opportunités que les individus sont prêts à poursuivre (Chevalier & Heckman, 2006). L'exploration de ce domaine aide à comprendre comment les contraintes ou motivations économiques influencent le développement de carrière, en révélant les priorités financières et les obligations qui façonnent les trajectoires professionnelles.

Facteurs psychologiques (Équilibre travail-vie personnelle, santé mentale)

Les facteurs psychologiques, y compris l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et la santé mentale, sont essentiels pour comprendre la satisfaction professionnelle et la performance au travail. Le bien-être psychologique affecte la manière dont les individus perçoivent leur travail et leur capacité à gérer les exigences professionnelles (Danna & Griffin, 1999). En analysant ce domaine, nous pouvons examiner comment le stress, la satisfaction au travail et l'équilibre travail-vie personnelle influencent les trajectoires de carrière, ainsi que les décisions prises en réponse à ces facteurs.

Facteurs sociaux (Relations personnelles, réseaux professionnels)

Les facteurs sociaux, tels que les relations personnelles et les réseaux professionnels, jouent un rôle clé dans le développement de carrière. Les réseaux sociaux offrent du soutien, des

opportunités et de l'information, ce qui peut influencer significativement les choix de carrière et les possibilités d'avancement (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001). L'étude de ce domaine permet d'explorer comment les interactions sociales influencent les décisions professionnelles, en mettant en lumière l'importance du capital social dans la progression de carrière.

						2016	2017	2018	2019	2020
					Evénements marquant Contexte		Election Macron	Champion du monde foot		Début Covid
		Code			Notes					
	Evénement Marquant Personnel	X								
Occupation	Entreprise			Nom						
	Poste			Nom						
	Explication	Texte								
	Ecole			Nom						
	Diplôme			Nom						
Géographie	Lieu de résidence			Nom						
Romantique	Relation Amoureuse			Nom						
Economique	Personne à charge			Nb						
	Stabilité Financière									
	Revenue passif									
Psychologie	Equilibre vie pro/perso									
	Hobbies / Asso / Activité régulière									
	Santé Physique									
	Santé Mentale									
Sociale	Relation Sociale									
	Networking									
	Inclusion & Diversity									

Figure 7: Schéma du modèle de calendrier de vie utilisé pour cette recherche

Justification de la sélection pour une compréhension holistique

La sélection de ces domaines est justifiée par leur pertinence pour comprendre le développement de carrière dans une perspective holistique. En effet, les carrières ne se construisent pas de manière isolée, mais sont influencées par un ensemble de facteurs interconnectés (Patton & McMahon, 2014). En intégrant ces domaines, l'approche du calendrier de vie permet d'analyser les interactions entre la vie professionnelle et personnelle, et d'explorer comment les événements personnels influencent la carrière et réciproquement (Greenhaus & Powell, 2006). Il facilite également l'identification des motivations et contraintes, approfondissant les raisons sous-jacentes aux décisions de carrière, qu'elles soient d'ordre économique, social ou psychologique (Inkson, Dries, & Arnold, 2015). En outre, elle permet d'appréhender le contexte global du développement de carrière, en prenant en compte les multiples facettes de la vie d'un individu afin d'obtenir une vision complète de son parcours (Super, 1990).

En conclusion, la sélection de ces domaines vise à saisir la complexité des trajectoires de carrière et à fournir une base solide pour une analyse approfondie des facteurs qui influencent le développement professionnel des hommes de plus de 40 ans.

3.3 Méthode d'administration

La méthode d'administration de la collecte des données est une étape essentielle de cette recherche, car elle détermine la qualité et la profondeur des informations recueillies. Dans cette étude, une approche mixte a été adoptée, combinant une narration libre des participants avec une structure guidée à travers la co-construction du calendrier de vie. Cette méthode a été conçue pour faciliter la remémoration des événements passés et pour encourager une exploration approfondie des trajectoires de carrière.

3.3.1 Processus d'entretien et co-construction du calendrier

Le processus d'entretien a été soigneusement élaboré pour favoriser un environnement propice à l'expression libre et authentique des participants. Chaque entretien a débuté par une invitation adressée au participant à raconter son histoire de vie de manière libre et chronologique. Cette approche narrative permet aux individus de structurer leur récit selon leurs propres perceptions et priorités, ce qui est essentiel pour comprendre les significations qu'ils attribuent à leurs expériences (McAdams, 2001; Atkinson, 1998).

Pour faciliter la remémoration et structurer le récit, un calendrier de vie pré-rempli a été utilisé. Les informations initiales ont été collectées à partir des profils LinkedIn des participants, incluant les postes occupés, les périodes d'emploi et les formations suivies. L'utilisation de ces données publiques a servi de point de départ pour la co-construction du calendrier de vie, offrant une base factuelle sur laquelle le participant pouvait s'appuyer (Belli, Stafford, & Alwin, 2009).

Au fur et à mesure que le participant racontait son histoire, le chercheur complétait et ajustait le calendrier de vie en collaboration avec lui. Cette co-construction interactive permettait d'ajouter des détails, de clarifier les informations et de corriger les éventuelles inexactitudes. Les participants étaient encouragés à approfondir les transitions et les décisions clés, en expliquant les raisons derrière leurs choix et les facteurs qui les ont influencés (Hermanowicz, 2013).

Des questions clarifiantes et exploratoires étaient posées tout au long de l'entretien pour approfondir la compréhension des événements et des expériences décrites. Ces questions étaient conçues pour être ouvertes et non directives, favorisant une réflexion approfondie et une expression libre des sentiments et des perceptions (Kvale & Brinkmann, 2009). Par exemple, le chercheur pouvait demander : "Qu'est-ce qui vous a motivé à changer d'emploi à ce moment-là ?" ou "Comment avez-vous vécu cette transition dans votre carrière ?"

La combinaison de la narration libre et de la co-construction du calendrier de vie a permis de recueillir des données riches et détaillées, en capturant à la fois la séquence chronologique des événements et les significations subjectives attribuées par les participants (Giele & Elder, 1998). Cette approche est conforme aux recommandations méthodologiques pour les études qualitatives qui visent à explorer en profondeur les expériences individuelles dans leur contexte temporel (Creswell, 2013).

Le processus d'entretien s'est généralement déroulé en trois phases :

1. **Narration libre de l'histoire de vie** : Le participant raconte son parcours professionnel et personnel de manière spontanée, en se concentrant sur les événements qu'il considère comme importants.
2. **Co-construction du calendrier de vie** : Le chercheur et le participant travaillent ensemble pour compléter et affiner le calendrier de vie, en intégrant les informations narratives dans la structure temporelle du calendrier.
3. **Questions approfondies sur les transitions clés** : Le chercheur pose des questions ciblées pour explorer en détail les transitions majeures, les décisions critiques et les facteurs influençant le développement de carrière.

Cette méthode d'administration a été choisie pour sa capacité à faciliter la remémoration des événements passés, à encourager une réflexion approfondie sur les expériences de carrière et à intégrer les dimensions temporelles et contextuelles dans l'analyse (Belli, 2014; Martyn & Belli, 2002).

3.3.2 Avantages et innovations apportés par la méthode

L'approche adoptée dans cette recherche présente plusieurs avantages et innovations qui enrichissent la collecte de données et améliorent la qualité des informations recueillies. En

combinant une narration libre avec une structure guidée à travers la co-construction du calendrier de vie, la méthode permet de saisir des informations plus denses et cohérentes, tout en respectant la subjectivité et l'expérience personnelle des participants (Hollway & Jefferson, 2000).

La narration libre offre aux participants la liberté d'exprimer leurs expériences et perceptions sans contrainte, ce qui favorise l'émergence de thèmes et de significations qui pourraient ne pas apparaître dans un entretien plus structuré (Riessman, 2008). En même temps, la structure guidée du calendrier de vie assure que les informations essentielles sont couvertes et que les données sont organisées de manière cohérente pour l'analyse (Belli, 2014).

Cette combinaison permet de bénéficier des avantages des deux approches : la profondeur et la richesse des données narratives, ainsi que la clarté et l'organisation offertes par une structure temporelle (Elliott, 2005). Elle facilite également la comparaison entre les cas, tout en respectant l'unicité de chaque parcours individuel (Maxwell, 2013).

Utilisation d'un calendrier pré-rempli à partir de profils LinkedIn

L'utilisation de données préliminaires issues des profils LinkedIn des participants constitue une innovation méthodologique. Cette approche facilite la remémoration en fournissant des points de repère factuels et chronologiques (Van der Vaart & Glasner, 2011). Elle réduit également le temps nécessaire pour recueillir des informations de base, permettant de se concentrer davantage sur les aspects qualitatifs et les significations subjectives.

Adaptation de l'unité de temps

L'adaptation de l'unité de temps en fonction des besoins, en utilisant des unités annuelles pour une vue d'ensemble et des unités mensuelles pour des périodes critiques, améliore la granularité des données (Freedman et al., 1988). Cette flexibilité permet d'approfondir l'analyse des transitions importantes et des décisions clés, en capturant les nuances des expériences des participants (Axinn, Pearce, & Ghimire, 1999).

Les défis liés à la mémoire et à la remémoration des événements passés sont bien documentés dans la recherche rétrospective (Bradburn, Rips, & Shevell, 1987). L'approche interactive adoptée dans cette étude aide à atténuer ces problèmes. L'interaction dynamique pendant l'entretien, avec des questions clarifiantes et des repères temporels, facilite le rappel des événements et améliore la précision des informations (Belli, 1998).

De plus, la co-construction du calendrier de vie sert de support visuel qui aide les participants à organiser leurs souvenirs et à établir des liens entre différents événements (Glasner & Van der Vaart, 2009). Cette technique réduit les erreurs de mémoire et les omissions, améliorant ainsi la fiabilité des données collectées.

L'approche adoptée dans cette recherche contribue également à la méthodologie qualitative en proposant une adaptation innovante de la méthode du calendrier de vie. En intégrant des données préliminaires et en adaptant l'unité de temps, elle offre un modèle pour d'autres études souhaitant explorer des trajectoires complexes sur de longues périodes (Blane, 1996). Elle démontre comment les outils numériques et les sources de données en ligne peuvent être intégrés dans les méthodes qualitatives pour enrichir la collecte de données (Snee, 2013).

4 Collecte des données

Cette section détaille le processus de sélection des participants, les modalités des entretiens, et la gestion des imprévus rencontrés lors de la collecte des données.

4.1 Sélection des participants

L'échantillon de cette étude est composé de 22 hommes âgés de 40 à 65 ans, s'identifiant à parts égales comme gays ou hétérosexuels. Ces participants travaillent en entreprise ou en collaboration directe avec des entreprises, excluant ainsi les professions libérales et le secteur public. La sélection des participants a été réalisée en utilisant une méthode d'échantillonnage raisonné, visant à assurer une diversité en termes d'orientation sexuelle, de statut relationnel et familial, ainsi que de contextes professionnels.

Critères de sélection

- **Âge** : Les participants devaient être âgés de 40 à 65 ans, ce qui correspond à une période charnière dans la trajectoire de carrière, souvent associée à des réflexions approfondies sur le parcours professionnel et des transitions potentielles (Kooij, de Lange, Jansen, & Dikkers, 2008). À cet âge, les individus ont accumulé un certain vécu et ont traversé plusieurs étapes dans leur carrière, ce qui leur permet de fournir des insights riches et nuancés sur leur développement professionnel. Ils peuvent également être confrontés à des problématiques spécifiques liées au statut de senior, telles que la gestion de l'employabilité, les préjugés liés à l'âge ou la planification de la retraite (Wang & Shultz,

2010). De plus, ayant été actifs pendant des périodes de changements significatifs dans les théories de carrière et les paradigmes organisationnels, ils ont été témoins et acteurs des évolutions des pratiques de gestion des ressources humaines et des attentes en matière de développement de carrière (Hall, 2004; Sullivan & Baruch, 2009). Cette expérience leur permet de refléter sur les transformations du monde du travail et d'apporter une perspective historique sur les dynamiques de carrière.

- **Orientation sexuelle** : Une répartition égale entre hommes s'identifiant comme gays et hétérosexuels a été recherchée pour explorer les éventuelles différences ou similitudes dans les trajectoires de carrière liées à l'orientation sexuelle (Ragins, 2004).
- **Statut relationnel et familial** : La diversité en termes de situation maritale (célibataire, en couple) et de parentalité (avec ou sans enfants) permet d'examiner l'influence des responsabilités familiales et des relations personnelles sur les décisions de carrière (Greenhaus & Powell, 2006).
- **Contexte professionnel** : Les participants devaient avoir une expérience professionnelle en entreprise ou en collaboration directe avec des entreprises, afin de maintenir une cohérence dans les contextes organisationnels étudiés. Cela exclut les professions libérales et le secteur public, qui peuvent présenter des dynamiques de carrière différentes (Ng & Feldman, 2014).

Processus de recrutement

Le recrutement des participants a été réalisé par le biais de réseaux professionnels, de recommandations et d'annonces ciblées sur des plateformes en ligne. Une attention particulière a été portée au respect de l'éthique de la recherche, en veillant à obtenir le consentement éclairé des participants et à garantir la confidentialité de leurs informations personnelles (Orb, Eisenhauer, & Wynaden, 2001).

Diversité de l'échantillon

La diversité de l'échantillon en termes d'orientation sexuelle, de statut relationnel et familial, et de contextes professionnels enrichit l'analyse des trajectoires de carrière en permettant d'explorer comment ces facteurs influencent les expériences professionnelles (Patton & McMahon, 2014). Par exemple, l'orientation sexuelle peut affecter les opportunités de carrière et les expériences au sein de l'entreprise (Croteau, Anderson, & VanderWal, 2008), tandis que

le statut familial peut influencer les priorités professionnelles et l'équilibre travail-vie personnelle (Greenhaus & Beutell, 1985).

4.2 Modalités des entretiens

Les modalités des entretiens ont été soigneusement considérées pour optimiser la qualité des données recueillies. Deux principales méthodes ont été utilisées : les entretiens en visioconférence et les entretiens en face à face. L'expérience a montré que ces deux modalités avaient des impacts significativement différents sur la profondeur et la richesse des informations obtenues.

4.2.1 Entretiens en face à face vs visioconférence

Entretiens en visioconférence

Les premiers entretiens ont été réalisés via des plateformes de visioconférence, telles que Zoom, en raison de contraintes logistiques et pour faciliter la participation de sujets géographiquement éloignés. Cette méthode présente des avantages, notamment en termes de flexibilité et d'efficacité (Gray, Wong-Wylie, Rempel, & Cook, 2020). Cependant, il est apparu que les entretiens en visioconférence avaient des limitations, particulièrement en ce qui concerne la profondeur des discussions sur des sujets personnels et sensibles.

Les participants semblaient moins enclins à partager des informations personnelles ou à aborder des sujets émotionnellement chargés dans un environnement virtuel. Cela peut être dû à un sentiment de distance ou à une perception réduite de la confidentialité (Seitz, 2016). De plus, les problèmes techniques, tels que les coupures de connexion ou les décalages audio, peuvent entraver le flux naturel de la conversation (Archibald, Ambagtsheer, Casey, & Lawless, 2019).

Entretiens en face à face

En contraste, les entretiens en face à face ont permis d'établir une connexion plus forte avec les participants. Cette modalité favorise une interaction plus naturelle et facilite la lecture des indices non verbaux, tels que les expressions faciales et le langage corporel, qui sont essentiels pour comprendre pleinement les réponses des participants (Opdenakker, 2006).

La co-construction du calendrier de vie a également été plus efficace en personne, car elle permettait une manipulation physique du document, une visualisation claire, et une collaboration plus aisée entre le chercheur et le participant (Novick, 2008). Les participants semblaient plus à l'aise pour partager des détails personnels et explorer des sujets sensibles, améliorant ainsi la profondeur des données collectées.

4.2.2 Impact sur la qualité des données

Le choix de la modalité d'entretien a eu un impact significatif sur la qualité des données recueillies. Les entretiens en face à face ont permis d'établir une relation de confiance plus solide entre le chercheur et le participant, ce qui est essentiel pour encourager une communication ouverte et honnête (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

Amélioration de la connexion avec les participants

La présence physique du chercheur permet une interaction plus personnelle, ce qui facilite l'engagement du participant dans le processus d'entretien (Gillham, 2005). Les participants étaient plus disposés à partager des informations sensibles et à approfondir leurs réponses, ce qui a conduit à des données plus riches et détaillées.

Interaction fluide avec le calendrier de vie

La co-construction du calendrier de vie a été grandement facilitée lors des entretiens en face à face. La possibilité de travailler ensemble sur un document physique ou partagé directement a amélioré la clarté et la précision des informations consignées (Belli, 1998). Les participants pouvaient pointer, annoter et visualiser le calendrier en temps réel, ce qui a renforcé leur engagement dans le processus.

Exploration approfondie des sujets sensibles

Les sujets sensibles, tels que les motivations personnelles, les défis professionnels, ou les expériences liées à l'orientation sexuelle, ont été abordés plus librement en face à face (Elmir, Schmied, Jackson, & Wilkes, 2011). Le chercheur a pu adapter son approche en fonction des réactions non verbales du participant, offrant un soutien empathique et ajustant les questions pour respecter le confort du participant.

4.3 Gestion des imprévus

Au cours de la collecte des données, des imprévus ont été rencontrés, notamment la perte de données initiale pour certains entretiens. La gestion efficace de ces imprévus a été essentielle pour assurer la continuité de la recherche et maintenir la qualité des données.

Perte de données initiale

La perte de données initiale a été causée par la suppression des enregistrements stockés sur le cloud du fournisseur de services, en raison d'une période de stockage limitée. Les données, qui étaient temporairement hébergées sur les serveurs du fournisseur, ont été automatiquement supprimées après l'expiration de cette période sans qu'un avertissement préalable ne soit émis. Des tentatives et des discussions ont été engagées avec le fournisseur pendant plusieurs semaines dans le but de récupérer les données perdues, mais ces efforts sont restés infructueux. Cette situation a mis en évidence la vulnérabilité inhérente au stockage des données numériques sur des services cloud tiers et souligne l'importance de mettre en place des procédures rigoureuses pour la gestion, la sauvegarde et la conservation des données de recherche (Patton, 2015).

Cette expérience a également mis en lumière les risques associés à la dépendance envers des solutions de stockage externes sans mesures de sauvegarde adéquates. Elle souligne la nécessité pour les chercheurs de bien comprendre les politiques de rétention des données de leurs fournisseurs de services et d'établir des protocoles pour assurer la sauvegarde régulière des données sur des supports sécurisés et contrôlés (Yin, 2018). La perte des données a eu un impact sur le calendrier de la recherche, nécessitant des efforts supplémentaires pour reconstituer les informations perdues et mettre en place des systèmes pour prévenir de tels incidents à l'avenir.

Mesures correctives

Pour remédier à la perte de données, des questions supplémentaires ont été posées aux participants concernés. Le chercheur a recontacté les participants pour organiser des questions de suivi, en expliquant la situation et en sollicitant leur coopération. Cette démarche a été menée en respectant les considérations éthiques, en veillant à ne pas imposer une charge excessive aux participants (Creswell & Poth, 2018).

Protocoles renforcés pour la sécurité des données

Des protocoles renforcés ont été mis en place pour sécuriser les données futures :

- **Sauvegardes multiples** : Les enregistrements audio et les transcriptions ont été sauvegardés sur plusieurs supports sécurisés, incluant des disques durs externes et des plateformes de stockage cloud conformes aux normes de sécurité des données (Yin, 2018).
- **Vérifications systématiques** : Après chaque entretien, le chercheur a vérifié l'intégrité des enregistrements et a effectué une transcription préliminaire pour s'assurer que les données étaient complètes et utilisables (Morse, Barrett, Mayan, Olson, & Spiers, 2002).

Impact sur la recherche

La gestion proactive des imprévus a permis de minimiser l'impact sur la recherche. Les données manquantes ont été récupérées dans la mesure du possible, et les nouvelles procédures ont renforcé la fiabilité des données collectées par la suite. Cette expérience a également sensibilisé le chercheur à l'importance de la planification et de la préparation pour gérer les aléas inhérents à la recherche qualitative (Maxwell, 2013).

5 Analyse des données

5.1 Transcription et préparation des données

Résumé : Tous les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des participants et transcrits intégralement. Les transcriptions ont été vérifiées pour assurer leur exactitude, garantissant une base solide pour l'analyse.

5.2 Méthode d'analyse

La méthode d'analyse choisie pour cette recherche combine une analyse thématique des entretiens et une analyse chronologique des calendriers de vie. Cette approche mixte permet de saisir à la fois les significations subjectives que les participants attribuent à leurs expériences de carrière et les dynamiques temporelles qui façonnent leurs trajectoires professionnelles. L'intégration de la dimension temporelle dans l'analyse offre une perspective innovante pour comprendre les facteurs influençant les décisions de carrière et les évolutions professionnelles au fil du temps.

5.2.1 Analyse thématique des entretiens

L'analyse thématique des entretiens a été réalisée en utilisant le cadre méthodologique proposé par Braun et Clarke (2006), qui est largement reconnu pour sa rigueur et sa flexibilité dans l'analyse qualitative des données. Cette méthode implique une démarche en six étapes pour identifier, analyser et rapporter les motifs et thèmes significatifs présents dans les données narratives des participants.

Étapes de l'analyse thématique selon Braun et Clarke (2006)

1. **Familiarisation avec les données** : Les enregistrements des entretiens ont été transcrits intégralement, puis lus et relus pour s'imprégner du contenu et des nuances des récits des participants. Cette étape a permis de noter les premières idées et observations (Braun & Clarke, 2006).

2. **Génération des codes initiaux** : Un codage systématique a été effectué sur l'ensemble des données, en identifiant des segments pertinents liés aux questions de recherche. Les codes représentent des caractéristiques intéressantes des données et sont attribués à des extraits spécifiques (Boyatzis, 1998).

3. **Recherche de thèmes** : Les codes initiaux ont été regroupés en thèmes potentiels, en examinant les relations entre les codes, les sous-thèmes et les thèmes émergents. Cette phase a impliqué la construction de cartes thématiques pour visualiser les connexions (Braun & Clarke, 2006).

4. **Révision des thèmes** : Les thèmes identifiés ont été revus et affinés pour s'assurer de leur pertinence et de leur cohérence par rapport aux données. Cela a impliqué de vérifier si les données au sein des thèmes formaient un ensemble cohérent et si les distinctions entre les thèmes étaient claires (Nowell, Norris, White, & Moules, 2017).

5. **Définition et dénomination des thèmes** : Chaque thème a été clairement défini et nommé, en articulant l'essence de ce que chaque thème capture. Des descriptions détaillées ont été rédigées pour expliquer la portée et le contenu de chaque thème (Braun & Clarke, 2006).

6. **Production du rapport final** : Les thèmes finaux ont été intégrés dans une analyse narrative cohérente, en illustrant chaque thème avec des extraits de données pertinents. Cette étape a permis de répondre aux questions de recherche et de situer les résultats dans le contexte de la littérature existante (King & Horrocks, 2010).

5.2.2 Analyse chronologique des calendriers de vie

L'analyse chronologique des calendriers de vie a été menée pour visualiser les trajectoires individuelles des participants, identifier les transitions majeures et comprendre l'interaction entre les différents domaines de vie au fil du temps. Cette approche permet de mettre en évidence l'influence du temps sur le développement de carrière et de saisir la dynamique des parcours professionnels dans leur contexte temporel et social (Giele & Elder, 1998).

Processus d'analyse des calendriers de vie

1. **Transcription des calendriers de vie** : Les calendriers de vie co-construits lors des entretiens ont été transcrits sous forme de tableaux chronologiques, intégrant les informations sur les domaines sélectionnés, tels que l'occupation, la mobilité géographique, le statut relationnel, les facteurs économiques, psychologiques et sociaux (Freedman et al., 1988).

2. **Identification des phases de carrière** : Les trajectoires ont été segmentées en différentes phases, en fonction des changements significatifs dans les domaines professionnels et personnels. Cela inclut les débuts de carrière, les transitions majeures, les périodes de stabilité et les phases de réorientation (Super, 1990).

3. **Analyse des transitions et événements clés** : Une attention particulière a été accordée aux transitions majeures, telles que les changements d'emploi, les promotions, les déménagements, les changements dans le statut relationnel, et comment ces événements interagissent entre eux (Elder, 1994).

4. **Visualisation des trajectoires** : Des diagrammes et des graphiques ont été utilisés pour représenter visuellement les trajectoires individuelles, facilitant l'interprétation des données et la comparaison entre les participants (Morselli, 2013).

En adoptant une perspective chronologique, l'analyse a mis en lumière l'évolution des priorités, des motivations et des contextes des participants au fil du temps. Elle a permis de comprendre comment les expériences antérieures ont façonné les décisions ultérieures et comment les participants se sont adaptés aux changements dans leur environnement professionnel et personnel (Adam, 1990).

5.3 Intégration de la dimension temporelle dans l'analyse

L'intégration de la dimension temporelle dans l'analyse a été réalisée en combinant les analyses thématique et chronologique, offrant ainsi une compréhension approfondie des dynamiques temporelles des trajectoires de carrière. Cette approche innovante souligne l'apport significatif du temps pour comprendre les décisions de carrière et les évolutions professionnelles.

Combinaison des analyses thématique et chronologique

La combinaison des deux méthodes a permis de :

- **Contextualiser les thèmes identifiés** : Les thèmes issus de l'analyse thématique ont été situés dans le temps, en les reliant aux phases spécifiques des trajectoires de carrière des participants (Braun & Clarke, 2006). Cela a aidé à comprendre comment certains facteurs influençant les décisions de carrière étaient plus pertinents à certaines périodes de la vie.
- **Comprendre les processus de changement** : L'analyse chronologique a mis en évidence les transitions et les tournants majeurs, tandis que l'analyse thématique a exploré les significations et les perceptions associées à ces changements (Elder et al., 2003).
- **Identifier les patterns communs et les variations individuelles** : En intégrant les deux analyses, il a été possible de repérer des motifs communs dans les trajectoires de carrière, tout en respectant les singularités de chaque participant (Collin & Young, 2000).

6 Rigueur et validité de la recherche

La rigueur méthodologique est essentielle pour garantir la crédibilité et la fiabilité des résultats de cette recherche qualitative. Cette section examine les mesures prises pour assurer la fiabilité et la validité des données collectées, ainsi que les limites méthodologiques inhérentes à l'étude.

6.1 Fiabilité et validité

La fiabilité et la validité sont des critères fondamentaux pour évaluer la qualité d'une recherche qualitative (Lincoln & Guba, 1985; Miles & Huberman, 1994). Dans le cadre de cette étude, plusieurs stratégies ont été mises en œuvre pour renforcer ces aspects.

Fiabilité

La fiabilité, qui se réfère à la cohérence et à la stabilité des méthodes et des résultats, a été assurée par :

- **Triangulation des données** : L'utilisation de multiples sources de données, notamment les entretiens semi-directifs et les calendriers de vie co-construits, a permis de corroborer les informations recueillies et de renforcer la crédibilité des conclusions (Denzin, 1978; Patton, 1999). Cette triangulation méthodologique facilite la validation croisée des données et réduit le risque de biais liés à une seule source d'information.
- **Réflexivité du chercheur** : Le chercheur a maintenu une posture réflexive tout au long de la recherche, en étant conscient des préjugés personnels et des influences potentielles sur la collecte et l'analyse des données (Finlay, 2002). La tenue d'un journal de bord réflexif a permis de documenter les décisions méthodologiques, les réflexions critiques et les éventuels ajustements, contribuant ainsi à la transparence et à la fiabilité de l'étude (Ortlipp, 2008).
- **Procédure d'analyse systématique** : L'adoption du cadre d'analyse thématique de Braun et Clarke (2006) a offert une approche structurée pour le codage et l'identification des thèmes. Cette méthode systématique garantit que les données sont analysées de manière cohérente et approfondie, renforçant ainsi la fiabilité des résultats.

Validité interne

La validité interne, ou crédibilité, concerne la précision avec laquelle les résultats reflètent la réalité vécue par les participants (Merriam & Tisdell, 2016). Elle a été renforcée par :

- **Cohérence des données** : Une attention particulière a été portée à l'alignement entre les récits des participants et les thèmes identifiés. Les données ont été examinées pour détecter les convergences et les divergences, assurant que les interprétations sont solidement ancrées dans les expériences des participants (Maxwell, 2013).
- **Validation par les participants** : Lorsque cela était possible, les participants ont été invités à revoir les transcriptions de leurs entretiens et à commenter les interprétations préliminaires. Cette démarche de validation par les membres contribue à assurer que les conclusions reflètent fidèlement leurs perspectives (Lincoln & Guba, 1985).

- **Descriptions détaillées** : Les résultats sont présentés avec des descriptions riches et des citations directes des participants, offrant une image vivante de leurs expériences et permettant aux lecteurs d'évaluer la crédibilité des interprétations (Geertz, 1973).

Validité externe

La validité externe, ou transférabilité, se rapporte à la mesure dans laquelle les résultats peuvent être appliqués à d'autres contextes (Shenton, 2004). Dans cette étude :

- **Transférabilité des résultats** : Bien que l'échantillon soit spécifique, les résultats offrent des insights pertinents pour des situations similaires. En fournissant des descriptions détaillées du contexte et des participants, les lecteurs peuvent juger de la pertinence des conclusions pour d'autres groupes ou environnements (Merriam & Tisdell, 2016).
- **Ancrage théorique** : Les résultats sont discutés en relation avec la littérature existante et les théories en sciences de gestion, ce qui renforce leur pertinence et facilite la compréhension de leur applicabilité dans des contextes comparables (Yin, 2018).

6.2 Limites méthodologiques

Malgré les précautions prises pour assurer la rigueur de cette recherche, certaines limites méthodologiques doivent être reconnues.

Défis liés à la mémoire des participants et à la subjectivité des récits

Les données rétrospectives collectées reposent sur la capacité des participants à se souvenir et à raconter leurs expériences passées. Cela présente plusieurs défis :

- **Biais de mémoire** : Les participants peuvent avoir des difficultés à se remémorer avec précision des événements parfois anciens, ce qui peut entraîner des omissions ou des distorsions involontaires (Bradburn, Rips, & Shevell, 1987). La mémoire humaine est sujette à des reconstructions, et certains détails peuvent être altérés par le temps ou par l'influence d'expériences ultérieures.
- **Subjectivité des récits** : Les récits des participants sont intrinsèquement subjectifs, reflétant leurs perceptions personnelles, leurs émotions et leurs interprétations des

événements (Polkinghorne, 2007). Cette subjectivité peut influencer la manière dont les expériences sont décrites et les significations qui leur sont attribuées.

Pour atténuer ces défis, la méthode du calendrier de vie a été utilisée, facilitant la remémoration en fournissant une structure visuelle et chronologique des événements. Les repères temporels et contextuels aident les participants à se souvenir plus précisément des périodes clés de leur vie (Belli, 1998). De plus, le chercheur a posé des questions de clarification et a encouragé les participants à approfondir leurs souvenirs, tout en restant conscient des limites inhérentes aux données rétrospectives.

Taille de l'échantillon et biais de sélection

- **Taille de l'échantillon** : Avec un total de 22 participants, la taille de l'échantillon peut être considérée comme limitée pour généraliser les résultats à une population plus large (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). Cependant, en recherche qualitative, l'objectif principal est d'atteindre une saturation des données et de fournir une compréhension approfondie des phénomènes étudiés plutôt que de généraliser statistiquement (Mason, 2010).
- **Biais de sélection** : Les participants ont été recrutés principalement via des réseaux professionnels et des recommandations, ce qui peut introduire un biais de sélection. Les individus qui acceptent de participer à une recherche sur les trajectoires de carrière peuvent avoir des caractéristiques particulières, telles qu'un intérêt accru pour la réflexion sur leur parcours professionnel ou une volonté de partager leurs expériences (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016). Cela peut limiter la diversité des perspectives représentées.

Malgré ces limites, la diversité en termes d'orientation sexuelle, de statut relationnel et familial, et de contextes professionnels enrichit l'analyse et offre une variété de points de vue. Néanmoins, il est important de reconnaître que d'autres facteurs, tels que le niveau socio-économique, l'ethnicité ou la culture organisationnelle, n'ont pas été systématiquement pris en compte, ce qui peut influencer les trajectoires de carrière et les décisions professionnelles.

7 Considérations éthiques

La conduite de cette recherche a été guidée par des principes éthiques stricts pour garantir le respect, la dignité et le bien-être des participants. Les considérations éthiques ont été intégrées à toutes les étapes de la recherche, depuis le recrutement des participants jusqu'à la gestion des données et la diffusion des résultats.

7.1 Consentement éclairé

Un processus détaillé d'obtention du consentement éclairé a été mis en place pour garantir le respect des droits et de la dignité des participants conformément aux normes éthiques en recherche qualitative. Avant leur participation, chaque individu a reçu des informations complètes sur les objectifs de la recherche, les méthodes employées, les types de données collectées et la manière dont ces données seraient utilisées et protégées. Les participants ont été informés de leur droit de refuser de répondre à certaines questions ou de se retirer de l'étude à tout moment sans aucune conséquence négative. Un formulaire de consentement écrit, rédigé en des termes clairs et accessibles, a été fourni et expliqué à chaque participant. Ce document a été signé par les participants pour attester de leur consentement éclairé et volontaire à participer à la recherche (Diener & Crandall, 1978; Israel & Hay, 2006).

7.2 Confidentialité et anonymat

Des mesures strictes ont été mises en place pour protéger l'identité et la vie privée des participants. Toutes les données recueillies ont été anonymisées ; les noms des participants ont été remplacés par des pseudonymes, et toute information pouvant permettre leur identification a été modifiée ou omise dans les transcriptions et les analyses. Les enregistrements audios des entretiens ont été stockés sur des supports sécurisés, protégés par des mots de passe, et uniquement accessibles au chercheur principal. Les transcriptions ont été codées et conservées de manière sécurisée pour prévenir tout accès non autorisé. Ces précautions garantissent que les informations personnelles des participants restent confidentielles et qu'aucun lien ne peut être établi entre les données publiées et l'identité des participants (Kaiser, 2009; Wiles, Crow, Heath, & Charles, 2008).

7.3 Respect et bien-être des participants

Le respect et le bien-être des participants ont été au cœur de la démarche de recherche. Lors des entretiens, une attention particulière a été accordée à la manière d'aborder des sujets potentiellement sensibles ou personnels. Le chercheur a adopté une attitude empathique et

bienveillante, veillant à ce que les participants se sentent à l'aise pour partager leurs expériences sans se sentir obligés de révéler des informations qu'ils préféraient garder privées. Des signaux verbaux et non verbaux ont été utilisés pour encourager les participants à exprimer leurs sentiments et réflexions tout en respectant leurs limites personnelles. De plus, le chercheur est resté disponible pour répondre à toute préoccupation ou question des participants avant, pendant et après les entretiens, assurant ainsi un soutien continu et attentif tout au long du processus de recherche (Orb, Eisenhauer, & Wynaden, 2001; Liamputtong, 2007).

8 Conclusion

La méthodologie adoptée dans cette recherche, centrée sur la co-construction du calendrier de vie et les entretiens semi-directifs, offre une approche innovante pour explorer en profondeur les trajectoires de carrière des hommes de plus de 40 ans. En combinant une narration libre avec une structure guidée, cette méthode permet de capturer la complexité des parcours professionnels, en intégrant de manière dynamique les dimensions temporelles et contextuelles qui influencent le développement de carrière.

L'utilisation du calendrier de vie comme outil principal a permis de visualiser les trajectoires individuelles dans leur continuité, en mettant en évidence les transitions majeures, les événements clés et les interactions entre les différents domaines de vie. Cette approche facilite non seulement la remémoration des expériences passées, mais elle offre également un cadre pour analyser comment les facteurs personnels, sociaux et économiques interagissent au fil du temps pour façonner les décisions professionnelles (Belli, 2014; Giele & Elder, 1998).

Les entretiens semi-directifs ont enrichi la collecte de données en offrant aux participants l'opportunité de partager leurs perceptions, motivations et sentiments liés à leur carrière. Cette méthode qualitative a permis d'accéder aux significations subjectives que les individus attribuent à leurs expériences, révélant des insights profonds sur les facteurs qui influencent leurs choix professionnels (Kvale & Brinkmann, 2009; Creswell, 2013). En encourageant une réflexion introspective, les entretiens ont mis en lumière des aspects souvent négligés dans les approches quantitatives, tels que l'impact des relations personnelles, les aspirations intrinsèques et les défis psychologiques.

En intégrant la dimension temporelle, la méthodologie reconnaît que les carrières ne sont pas des parcours linéaires, mais des processus dynamiques influencés par des contextes changeants et des expériences accumulées (Elder, 1994; Savickas, 2005). Cette perspective temporelle

permet de comprendre comment les événements antérieurs et les anticipations futures influencent les décisions présentes, offrant ainsi une compréhension nuancée des trajectoires de carrière. De plus, la prise en compte du contexte personnel et social enrichit l'analyse en révélant comment les facteurs externes, tels que les changements organisationnels ou les normes culturelles, interagissent avec les motivations internes pour façonner le développement professionnel (Patton & McMahon, 2014).

Cette méthodologie pose les bases pour l'analyse approfondie et la discussion des résultats qui seront présentés dans les chapitres suivants. En offrant une approche holistique et multidimensionnelle, elle contribue à combler les lacunes dans la compréhension des trajectoires de carrière des hommes de plus de 40 ans, un groupe souvent sous-représenté dans la littérature (Kooij et al., 2008). Les insights obtenus peuvent informer les pratiques de gestion des ressources humaines, les politiques d'emploi et les initiatives de développement de carrière, en aidant à répondre aux besoins spécifiques de cette population.

En conclusion, l'approche méthodologique adoptée dans cette recherche démontre la valeur de combiner des techniques qualitatives innovantes pour explorer des phénomènes complexes. Elle souligne l'importance de considérer les carrières comme des parcours évolutifs influencés par une multitude de facteurs interconnectés. Les résultats de cette étude contribueront non seulement à la littérature académique, mais également à la pratique professionnelle en offrant des perspectives éclairantes sur le développement de carrière à un stade avancé de la vie professionnelle.

CHAPITRE V : RÉSULTATS

1 Introduction aux résultats

1.1 Objectifs de la Section

Cette section vise à présenter les résultats de l'analyse des trajectoires de carrière des individus de plus de 40 ans, en explorant comment ces trajectoires sont influencées par les choix personnels, les contraintes contextuelles et les transitions professionnelles majeures. Les résultats mettent en lumière les dynamiques d'adaptabilité, la quête de sens, et l'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, des éléments cruciaux pour comprendre les parcours professionnels dans un contexte contemporain marqué par des transformations sociétales et organisationnelles. Cette section répond à la problématique centrale de la thèse en explorant comment les individus naviguent dans leur carrière dans un monde en constante évolution et en interrogeant la manière dont leurs décisions professionnelles interagissent avec leurs identités personnelles.

1.2 Méthodologie Rappelée

L'analyse des résultats repose sur une méthodologie qualitative combinant l'étude d'entretiens semi-directifs et l'utilisation des calendriers de vie. Les entretiens ont été codés de manière thématique et axiale, permettant d'identifier les principaux thèmes émergents, tels que les motivations de carrière, les transitions professionnelles, et les stratégies d'adaptation. Le codage thématique a structuré les données autour de catégories clés, tandis que le codage axial a approfondi les relations entre les thèmes, révélant des dynamiques complexes de carrière et d'identité.

Les calendriers de vie ont été utilisés comme un outil pour visualiser les trajectoires professionnelles et personnelles des participants. Cette approche a permis de saisir la temporalité et la séquentialité des événements marquants, offrant ainsi une perspective longitudinale sur les parcours de vie. Les calendriers ont été analysés pour identifier les périodes de transition, de stabilité, et les moments clés influençant les décisions de carrière. Cette analyse visuelle a été complétée par des interprétations qualitatives des données narratives recueillies lors des entretiens.

Les données ont été traitées avec une approche narrative, inspirée par la théorie de la carrière narrative de Savickas (2005) et le modèle du "life span life space" de Super (1980). Cette combinaison méthodologique permet de comprendre comment les individus construisent leur identité professionnelle à travers leurs récits de carrière, en intégrant à la fois les défis rencontrés et les aspirations personnelles. L'approche narrative souligne l'importance du sens et de la cohérence dans les trajectoires professionnelles, en mettant en avant le rôle des histoires personnelles dans la gestion des transitions et des crises de carrière.

2 Valeurs personnelles et identité dans les choix de carrière

2.1 Orientation sexuelle, ethnicité et identité culturelle

2.1.1 Orientation sexuelle et stratégie de visibilité :

Les choix relatifs à l'orientation sexuelle et leur gestion dans le cadre professionnel constituent des aspects déterminants pour plusieurs participants, qui déploient des stratégies de visibilité ou de discrétion pour concilier identité personnelle et contexte de travail.

Gabriel, par exemple, choisit de mentionner son orientation sexuelle dès le premier entretien, en abordant spontanément l'existence de son mari. Pour lui, il s'agit d'*« un acte militant pour tous ceux qui n'osent pas »* et d'une façon de tester l'inclusivité d'un environnement professionnel. Son approche vise à encourager ses collègues LGBTQ+ à être eux-mêmes au travail en leur montrant un modèle de visibilité. Comme il l'exprime : *« J'espère aussi être un vecteur de visibilité dans mon entreprise, pour que les 'non-out' se disent 'mon boss est out, je peux aussi l'être'».* Le coming-out professionnel devient alors un acte militant personnel dans le monde du travail.

A l'inverse, Octave préfère ne pas divulguer son orientation au sein de son entreprise, percevant le coming-out comme une potentielle *« prise de position politique »* qui pourrait avoir des répercussions sur sa carrière. Cette réticence reflète une stratégie de protection, où la discrétion est privilégiée pour éviter d'éventuels stigmates et pour maintenir une distinction entre vie privée et vie professionnelle. Octave exprime cette position en indiquant : *« À aucun moment je ne parle de cela dans le cadre professionnel car il n'y a pas d'intérêt, et les entreprises ne sont pas toujours ouvertes à confier des responsabilités à des personnes non hétérosexuelles ».*

Le coming-out n'est donc pas une question banale. Il peut être vu comme un moyen de protéger soi-même et les autres d'une culture d'entreprise perçue comme peu inclusive, ou comme une décision potentiellement limitante pour la carrière. Cette question est un signal fort de la pression sociale et personnelle que subissent les personnes LGBT+ puisque la divulgation d'une partenaire ou d'une orientation peut avoir des répercussions.

2.1.2 Identité culturelle et contexte ethnique :

L'identité culturelle et ethnique influence également de manière significative les trajectoires de carrière, surtout lorsque les individus sont confrontés à des discriminations explicites ou implicites.

Rémi, d'origine togolaise et russe, exprime que son héritage culturel mixte lui a conféré une perception unique du monde. En raison de sa couleur de peau, il est souvent catalogué comme noir, bien qu'il se considère comme hybride, et fait face à des préjugés qui influencent ses choix professionnels. Son expérience en Martinique, marquée par le racisme, l'a poussé à retourner en France métropolitaine, un choix motivé par son besoin de retrouver un environnement moins hostile. Il explique : *« Bien qu'on m'ait proposé de devenir gérant d'un magasin, j'ai refusé en raison des difficultés que j'ai rencontrées là-bas, notamment le racisme… J'ai décidé de revenir en France métropolitaine, préférant ne pas vivre dans cet environnement ».*

Cette expérience démontre comment des éléments tels que la discrimination peut influer sur les décisions de localisation géographique et sur les préférences pour des entreprises prônant des valeurs inclusives. Rémi mentionne également que sa vision du monde a été façonnée par des valeurs de dépassement de soi et de résilience, héritée des conseils de ses parents, *« les sermons de mes parents tournaient souvent autour de « tu dois en faire plus que les autres car tu pars avec un handicap, tu es jugé avant même d'avoir fait quoique ce soit ».* Conscient de la présence de racisme, il choisit de minimiser s'il en a l'occasion. Pour certains, ces choix traduisent des valeurs, mais pour les personnes qui les vivent, il est souvent question de survie dans un environnement potentiellement hostile.

2.2 <u>Quête de sens et alignement des valeurs</u>

2.2.1 Recherche de satisfaction et de congruence avec les valeurs :

Dans les trajectoires de carrière analysées, la recherche de sens et d'alignement avec les valeurs personnelles émerge comme un vecteur déterminant de bien-être et de motivation. Pour certains

participants, le travail n'est pas seulement un moyen de subsistance, mais une composante essentielle de l'épanouissement personnel. Ainsi, pour Gabriel, la carrière représente bien plus qu'une simple obligation professionnelle ; elle est perçue comme un accomplissement, où le respect des valeurs personnelles est une condition sine qua non de son investissement. Il explique que *« on doit trouver une part de bonheur au travail, travailler dans une structure qui nous correspond, qui partage des valeurs avec nous ».* Selon lui, la transparence et la confiance dans les relations professionnelles sont des investissements de long terme, qui finissent toujours par porter leurs fruits. Il souligne ainsi qu'*« on y reste [dans l'entreprise] parce qu'on gagne plus qu'une simple relation de subordination, cela va plus loin que la relation de travail. La transparence et la confiance sont des investissements de long terme, et elles paient toujours ».*

Charles, quant à lui, témoigne également de l'importance des valeurs dans ses choix de carrière. Il relate comment, après plusieurs années au sein de Carrefour, il en est venu à percevoir un décalage entre ses valeurs de service et celles de l'entreprise, qu'il considérait de plus en plus en contradiction avec sa vision de l'engagement professionnel. Ce constat l'a conduit à envisager puis à opérer une rupture avec l'organisation, qu'il justifie ainsi : *« Au début, je me sentais aligné avec la mission de Carrefour et les valeurs qu'ils promouvaient. Mais avec le temps, j'ai commencé à remarquer que la direction n'accordait plus autant d'importance aux valeurs de service et de respect, ce qui était pourtant au cœur de mon engagement. Quand j'ai senti que mes valeurs n'étaient plus en adéquation avec celles de l'organisation, j'ai su que c'était le moment de partir »*. Cette décision reflète son attachement à la cohérence entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation, un alignement qu'il considère fondamental pour la satisfaction professionnelle. Il est aussi important de noter que les valeurs organisationnelles peuvent évoluer au fil du temps, en fonction des décisions stratégiques et des orientations des dirigeants.

2.2.2 Reconversion pour un alignement identitaire :

Pour d'autres participants, la quête de sens au travail s'exprime à travers une reconversion professionnelle, visant un recentrage sur des valeurs identitaires et personnelles. Baptiste, qui avait initialement suivi un parcours conventionnel, s'est réorienté vers des activités créatives, notamment la mixologie et le théâtre, pour lesquelles il éprouvait une passion personnelle et un sentiment d'authenticité. Il décrit cette période comme étant *« la meilleure de [sa] vie »*, car il trouvait dans le travail physique et créatif une forme d'accomplissement que ses précédentes

expériences professionnelles n'avaient pas su lui offrir. Il précise que *« c'était un projet initial qui me correspondait vraiment, car il me permettait d'exprimer des facettes de ma personnalité que je ne pouvais pas montrer dans mes emplois précédents. J'aimais la relation avec le public, l'ambiance créative et le défi de proposer une expérience unique à chaque client. Mais quand l'entreprise a commencé à se concentrer davantage sur le marketing et la communication, l'authenticité s'est perdue, et j'ai commencé à remettre en question ma place dans ce projet »*. Ces propos illustrent comment la quête de sens et d'authenticité a pu l'amener à repenser sa carrière pour rester fidèle à ses valeurs, et soulignent le poids de l'alignement identitaire dans sa satisfaction professionnelle.

Octave, de son côté, raconte comment un épisode de burn-out a été un déclencheur de remise en question profonde de ses priorités professionnelles, l'amenant à adopter une approche plus équilibrée et introspective. Après avoir traversé cette crise, marquée par des tensions internes et des répercussions sur sa vie personnelle, il a ressenti le besoin de se détacher d'une recherche de progression purement hiérarchique. Il explique ainsi : *« Mon burn-out a été une expérience difficile, qui m'a fait réaliser que je ne pouvais plus continuer à sacrifier mon bien-être pour ma carrière. J'ai vécu une séparation douloureuse avec ma femme, et j'ai eu des conflits constants avec ma hiérarchie qui m'ont épuisé. J'ai compris que je devais me réinventer et adopter une approche qui me permette de respecter mes limites. Maintenant, je ne cherche plus à progresser dans ma carrière au sens traditionnel du terme. Je préfère travailler dans un environnement stable et bienveillant, qui soit en phase avec mes valeurs personnelles, plutôt que de me battre pour des promotions qui ne m'apportent rien en termes de satisfaction personnelle »*. Pour Octave, cette réorientation a été nécessaire pour se préserver et retrouver un équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle, un changement qui traduit sa recherche d'un environnement de travail plus humain et adapté à ses valeurs.

3 Influence des relations personnelles et des réseaux sociaux

3.1 Impact des relations personnelles et stabilité familiale

3.1.1 Influence des relations de couple sur la carrière :

Pour Charles, sa relation de couple a été déterminante dans ses choix de carrière, particulièrement dans sa décision de s'installer à Madagascar. Il explique que cette décision était une manière de concilier ses aspirations professionnelles avec sa vie de famille : *« J'ai déménagé pour soutenir les projets professionnels de ma femme, et aussi parce que je voulais*

offrir une expérience de vie différente à mes enfants ». Ce choix, bien que comportant des sacrifices professionnels, reflète une volonté d'harmoniser ses engagements personnels avec ses ambitions professionnelles. L'installation à Madagascar symbolise ainsi un compromis, intégrant ses valeurs familiales dans la planification de son parcours de carrière.

De manière inverse, Daniel souligne l'impact déterminant de sa vie familiale dans l'orientation de sa trajectoire professionnelle, particulièrement lorsque celle-ci implique des mobilités géographiques. Bien qu'une prolongation de son séjour en Allemagne aurait pu favoriser le développement de sa carrière, il reconnaît que cette option était limitée par des considérations personnelles. Il exprime ainsi que *« l'influence [de la famille] est très forte, et j'ai, consciemment ou inconsciemment, limité mes options, en particulier dès que cela implique un changement géographique », « la séparation prolongée d'avec ses proches n'est pas acceptable ou très difficilement »*. Ce témoignage révèle une tension entre ses ambitions professionnelles et les impératifs de stabilité familiale, orientant ses priorités vers un retour en France. L'expérience de Daniel illustre ainsi comment les obligations familiales peuvent limiter les perspectives de carrière internationales, en faveur d'un ancrage local plus compatible avec la vie personnelle.

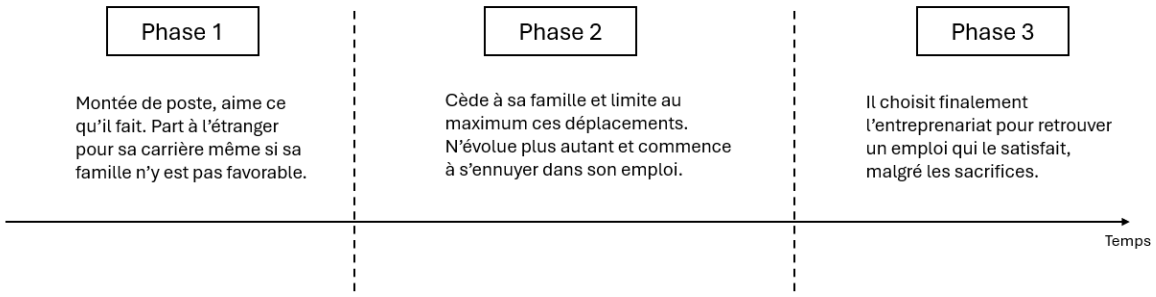

Figure 8: Phases et relation de la carrière avec la mobilité d'un participant

Les résultats mettent en lumière l'importance du rôle du partenaire dans les trajectoires professionnelles, en tant que source de soutien à la fois moral et parfois financier. Les partenaires jouent un rôle central dans la prise de décision en période d'incertitude, qu'il s'agisse de soutenir des choix audacieux, d'apporter une stabilité émotionnelle ou d'offrir une contribution économique qui permet de réduire les pressions liées au travail.

Rémi illustre parfaitement cette dynamique. Soutenu par Elsa, son épouse, à travers les aléas inhérents à sa vie de commerçant indépendant, il a pu envisager un changement radical lorsque

leurs priorités familiales ont évolué. « Après que notre deuxième enfant ait 3 ans et son entrée en maternelle, le questionnement sur cette vie à 2000 à l'heure [...] commençait de plus en plus à occuper nos esprits. [...] Le cabinet d'Elsa était maintenant bien installé et rapportait assez pour que nous puissions ralentir le rythme et profiter des enfants avant d'être vieux et de cumuler les regrets », explique-t-il. Grâce à la réussite professionnelle de sa partenaire, Rémi a pu vendre son magasin, réduire son activité professionnelle et se consacrer davantage à sa famille, démontrant que la contribution financière et professionnelle du partenaire peut devenir un levier pour rééquilibrer les priorités de vie.

Pour Baptiste, le soutien de son partenaire s'est avéré tout aussi déterminant, bien qu'il se manifeste différemment. Pendant une période où son activité de graphiste indépendant traversait des difficultés, son partenaire a contribué à leur stabilité économique, lui permettant de réduire ses préoccupations professionnelles et de consacrer davantage de temps à ses hobbies. Ce soutien moral et matériel a permis à Baptiste de préserver son bien-être tout en restant ancré dans ses valeurs et ses aspirations personnelles.

Les partenaires influencent également les trajectoires géographiques, souvent en jouant un rôle clé dans la prise de décision de partir à l'étranger. Emmanuel, par exemple, a quitté la France pour suivre son conjoint au Canada, une décision qui a redéfini son parcours personnel et professionnel. De même, Baptiste, dans une phase plus précoce de sa carrière, a pris une décision similaire, motivé par le désir de préserver une relation et de construire une vie commune dans un autre pays. Ces exemples montrent que le rôle du partenaire dépasse le simple soutien dans la carrière et devient une force motrice dans les transitions géographiques et les réorientations de vie.

Enfin, certains cas mettent en avant une forme de collaboration professionnelle directe entre partenaires, ce qui ajoute une autre dimension au rôle du conjoint. JPL et sa compagne, par exemple, ont cofondé leur entreprise et continuent de la gérer ensemble depuis des années. Cette collaboration, fondée sur une confiance mutuelle et une complémentarité des compétences, a permis à leur projet de s'épanouir tout en consolidant leur relation personnelle.

En conclusion, le partenaire peut être un catalyseur dans les trajectoires professionnelles, agissant comme un filet de sécurité financier ou moral, et influençant des décisions importantes, telles que la redéfinition des priorités familiales, l'exploration de nouveaux horizons géographiques ou la création d'entreprises communes. Leur rôle, bien que parfois

discret, est souvent essentiel dans la capacité des individus à naviguer dans les complexités de leur parcours professionnel.

3.1.2 Rôle de la vie privée et des responsabilités parentales :

Les responsabilités familiales influencent profondément les décisions de carrière, en particulier lorsqu'il s'agit de maintenir un équilibre entre les ambitions professionnelles et les besoins de la vie personnelle. Rémi, par exemple, a dû ajuster son parcours pour mieux répondre aux exigences de sa famille, prenant en compte les besoins de ses enfants et de sa compagne. Conscient de l'importance de sa présence au sein de sa famille, il a décidé de changer d'orientation professionnelle, une démarche motivée par le désir de passer plus de temps auprès de ses enfants et de trouver un équilibre plus satisfaisant entre travail et vie personnelle. Comme il le décrit : *« Après la crise sanitaire et les moments magiques que nous avons vécu en famille, nos questionnements avaient porté leurs fruits. Il fallait que nous passions plus de temps en famille ».* Cet ajustement reflète une volonté de concilier ses aspirations professionnelles avec les valeurs familiales, un équilibre souvent complexe à maintenir mais jugé indispensable pour éviter des regrets à long terme.

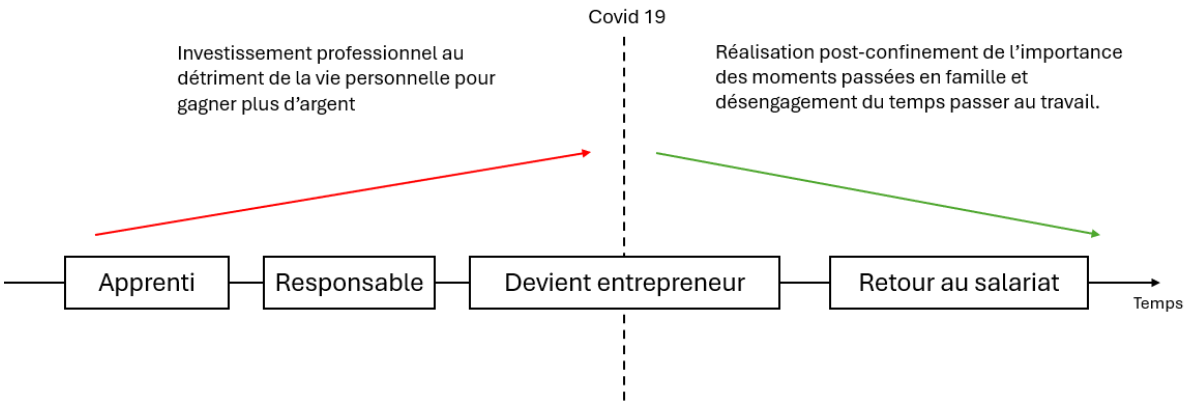

Figure 9: Changement de façon de penser post-covid d'un participant

Rémi souligne que cette décision n'a pas été simple à prendre, surtout dans une société où les responsabilités familiales et les attentes professionnelles créent des tensions. En décidant de vendre son magasin et de travailler moins, il a fait le choix de réduire ses ambitions professionnelles pour *« profiter des enfants avant d'être vieux et de cumuler les regrets »*. Ce

choix témoigne des ajustements que certains professionnels sont prêts à opérer pour préserver un équilibre familial, un compromis souvent complexe mais fondamental pour leur bien-être.

3.2 Mentorat, réseautage et capital social

3.2.1 Mentors et début de carrière :

Dans les premières étapes de leur carrière, les jeunes professionnels bénéficient souvent de mentors qui, en raison de leur expérience et de leur position, ne perçoivent pas ces nouveaux employés comme une menace et se montrent bienveillants et soutenants. Cette dynamique de mentorat sans compétition crée un environnement propice au développement de compétences et à la confiance en soi.

Pour Gabriel, ses premiers stages ont joué un rôle particulièrement structurant. Lors de son premier stage, il a su maintenir une relation étroite avec son mentor, avec qui il a gardé contact par la suite. Son mentor, n'ayant aucun enjeu de concurrence, lui a offert un soutien bienveillant, et cette relation a même abouti à une embauche après la fin du stage. Il déclare que *« ce premier mentor voulait vraiment [son] bien et a facilité [son] intégration et [sa] progression sans chercher à [lui] mettre des bâtons dans les roues »*. De manière similaire, son second stage, dans une autre entreprise, a directement mené à un CDI, une transition facilitée par la confiance et l'appui de son supérieur, consolidant ainsi ses débuts professionnels.

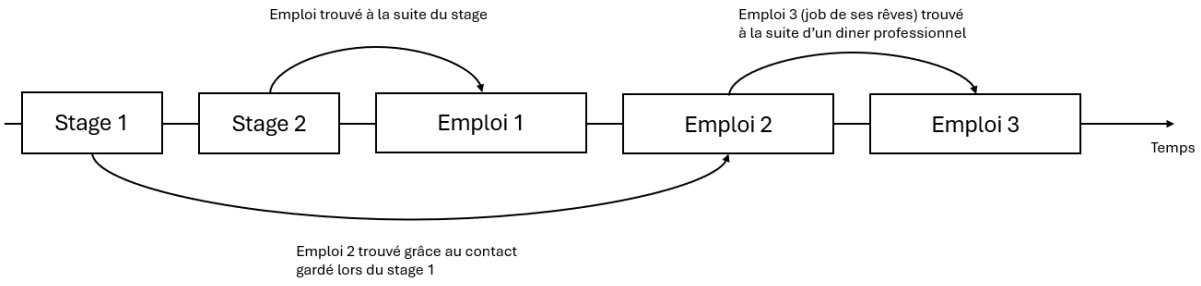

Figure 10: Le rôle des relations dans la recherche d'emploi d'un participant

Ces premières expériences positives avec des mentors bienveillants non seulement favorisent un développement professionnel sans entraves, mais influencent également la manière dont les individus abordent leurs relations futures au sein des organisations. La dynamique de mentorat bienveillant dans les débuts de carrière montre comment l'absence de compétition et la transmission de savoir peuvent constituer des bases solides pour une carrière pérenne et inspirée.

3.2.2 Mentorat en contexte hiérarchique et politique interne :

Les expériences de mentorat en milieu de carrière se complexifient souvent dans les contextes où les dynamiques hiérarchiques et politiques influencent les relations professionnelles. Emmanuel évoque à cet égard les conflits avec certains mentors et supérieurs hiérarchiques qui, percevant sa montée en compétences comme une menace à leur propre position, ont freiné son évolution. Ce climat politique lui a imposé des choix stratégiques pour se protéger des tensions, déclarant : *« [...] je cherchais à me préparer pour un futur hors de [l'entreprise], où je voyais peu d'opportunités d'évolution en France »*. Cette réalité met en lumière les difficultés d'évoluer dans des structures où les mentors eux-mêmes sont en compétition pour préserver leur influence, un environnement propice à des conflits de loyauté et de priorités.

À l'opposé, Gabriel incarne une approche fondée sur la transparence et la réciprocité avec ses mentors, ce qui a façonné sa capacité à maintenir des liens positifs avec ses anciens employeurs et à revenir au sein des mêmes entreprises comme « salarié boomerang ». Il explique : *« Je suis un salarié boomerang […] car j'ai toujours été investi jusqu'au dernier jour dans les différents postes et que je ne les ai jamais fuis. […] La confiance et la transparence sont des investissements de long terme, et elles paient toujours »*. En valorisant la confiance et l'ouverture, Gabriel a su naviguer au sein d'environnements potentiellement conflictuels, où sa stratégie lui a permis de gérer sa carrière de manière proactive et de capitaliser sur ses relations antérieures.

Ainsi, ces exemples démontrent comment le mentorat peut devenir à la fois une ressource et un défi dans des contextes professionnels complexes. Les stratégies d'Emmanuel et de Gabriel illustrent les multiples facettes de la relation mentor-protégé et soulignent l'importance de la transparence et de la confiance dans le maintien d'une mobilité professionnelle durable.

3.2.3 Réseaux professionnels et soutien communautaire :

En dehors des relations de mentorat formelles, les réseaux professionnels jouent un rôle clé pour ceux qui recherchent une stabilité de carrière dans des contextes fluctuants, notamment pour les travailleurs indépendants. Baptiste illustre bien cette dynamique en expliquant comment son réseau personnel et professionnel a constitué une base de soutien essentielle, permettant la continuité de son activité freelance même en périodes de crise. *« Grâce à mon réseau, j'ai pu conserver la plupart de mes clients, ce qui a été fondamental pour moi. Ces liens, construits au fil des années à travers l'école et mes collaborations, m'ont permis de maintenir une clientèle stable malgré les aléas économiques »*. Ce réseau, essentiellement composé de contacts académiques et professionnels, offre à Baptiste la sécurité nécessaire pour naviguer dans le monde du travail indépendant.

De son côté, Charles illustre comment le réseautage peut faciliter des transitions de carrière, en particulier lorsqu'il s'agit de se déplacer géographiquement ou de changer de secteur. Lors de son expatriation à Madagascar, Charles a su s'appuyer sur des relations locales et sur son ancrage professionnel, lui permettant de bénéficier d'opportunités mieux adaptées à ses compétences et aspirations. Cette intégration s'est avérée particulièrement utile dans le contexte d'un environnement de travail différent, où *« les réseaux familiaux et professionnels ont joué un rôle clé dans la stabilité et l'adaptation »*, témoigne-t-il.

3.2.4 Réseaux LGBTQ+ et soutien identitaire :

Pour les individus issus de minorités sexuelles, l'appartenance à des réseaux communautaires peut être cruciale, notamment dans les premières étapes de leur carrière où la recherche d'un environnement sécurisant est primordiale. Jérôme et Paul illustrent cet aspect, ayant tous deux choisi de travailler dans des entreprises où ils savaient que leur orientation ne poserait pas de problème. Cette proximité leur a offert un sentiment de sécurité et a permis à une fraternité unique de se développer. Paul se souvient : *« Pour la première fois, je pouvais enfin voir des gens comme moi, me sentir bien et rassuré dans un cadre où l'on pouvait exister sans crainte. Cela m'a permis de m'ouvrir davantage et de prendre confiance en moi ».*

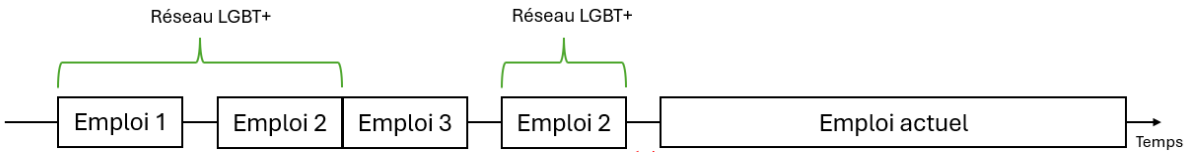

Figure 11: Les entreprises LGBT dans le parcours d'un participant

Cette solidarité communautaire a également eu un effet sur leur trajectoire professionnelle, leur permettant de nouer des liens avec d'autres individus partageant les mêmes valeurs et aspirations. Gabriel, pour sa part, adopte une approche proactive en mentionnant son orientation sexuelle dès les entretiens d'embauche, considérant cette démarche comme un acte militant. Il explique : *« [...] c'est un acte militant pour tous ceux qui n'osent pas, j'espère aussi être un vecteur de visibilité dans mon entreprise, pour que les 'non-out' se disent : 'mon boss est out, je peux aussi l'être' »*.

Les réseaux LGBTQ+ contribuent ainsi à renforcer l'intégration et la résilience de ces professionnels en leur offrant un cadre où leur identité est validée et respectée. Pour Paul, cette fraternité a également ouvert la voie à des projets communs avec son patron et d'autres collègues, illustrant comment les réseaux LGBTQ+ peuvent servir non seulement de soutien identitaire, mais aussi de levier pour des collaborations professionnelles significatives.

4 Défis professionnels et stratégies de résilience

4.1 Expériences de burn-out et isolement social

4.1.1 Lien entre burn-out, isolement et rupture des loisirs :

Les expériences de burn-out parmi les participants montrent des effets profonds sur leur équilibre de vie, engendrant non seulement un isolement social, mais aussi une perte d'activités de loisir et un désengagement global. Octave, par exemple, se rappelle une période de burn-out sévère qui l'a éloigné de son travail pendant plusieurs mois. Ce moment a coïncidé avec des difficultés personnelles importantes, notamment une séparation compliquée avec sa femme et la nécessité de recourir à des traitements médicaux pour gérer le stress. Il se souvient : *« c'est là que tout a volé en éclat, aussi bien dans ma vie privée que ma vie professionnelle »*. Cette rupture entre vie personnelle et professionnelle illustre l'ampleur des répercussions de son burn-out, qui l'ont poussé à reconsidérer ses priorités et à adopter une approche plus prudente et moins ambitieuse dans sa carrière, optant pour ce qu'il qualifie de "quiet quitting".

De son côté, Jérôme a également traversé une période de stress intense, qui s'est prolongée en une dépression de plusieurs années. Les exigences du travail et la pression hiérarchique l'ont finalement mené à un épuisement sévère. *« Pendant des mois, je n'avais plus envie de rien, et même après, la dépression s'est installée, m'accompagnant pendant des années »*, confie-t-il, témoignant des effets durables de cette expérience sur son bien-être global et sa perception de sa carrière.

Gabriel, quant à lui, raconte un moment de prise de conscience particulièrement marquant. Après une période de surcharge de travail, il s'est effondré en larmes dans un taxi sur le chemin du retour. Il se rappelle : *« Je me suis mis à pleurer sans pouvoir m'arrêter... c'est là que j'ai compris qu'il fallait changer des choses »*. Suite à cet événement, il a décidé de prioriser son bien-être personnel et sa vie de couple, adoptant une approche plus équilibrée et refusant désormais les heures supplémentaires systématiques, ce qui lui a permis de retrouver un meilleur équilibre.

Ces récits montrent que le burn-out et l'isolement ne se limitent pas au domaine professionnel : ils débordent dans la sphère personnelle et nécessitent souvent des réajustements profonds, tant au niveau des priorités que des choix de vie.

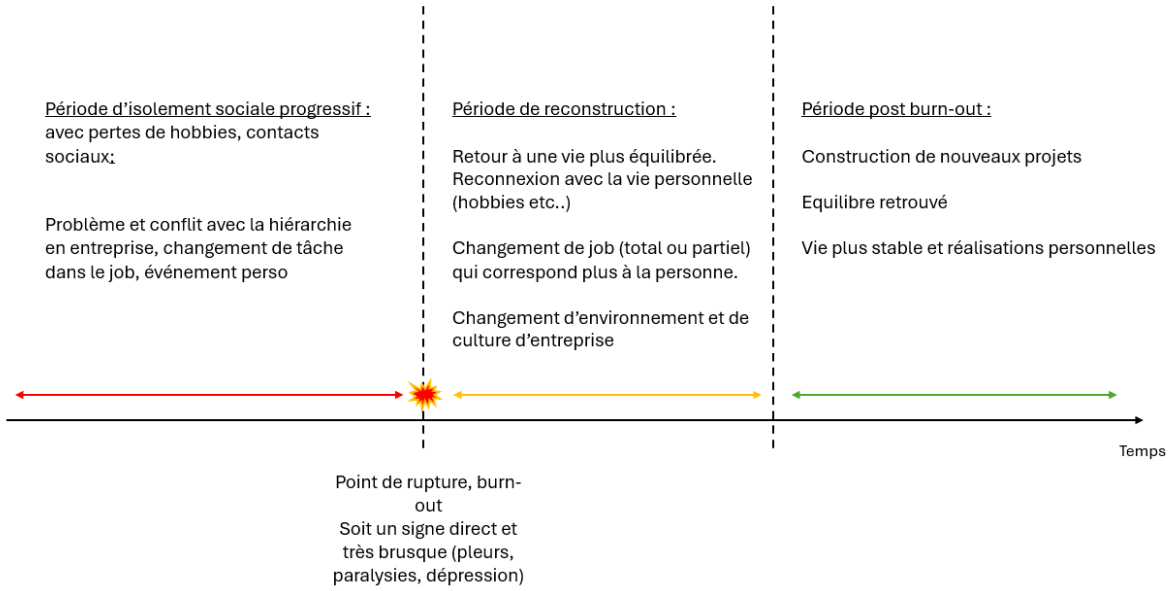

Figure 12: Les différentes périodes d'un burn-out d'un participant

Octave *« Je crois que nous sommes fait pour avoir plusieurs vies, du moins pour moi c'est une chance, j'ai vécu 20 ans de vie familiale et j'ai eu la chance que Octavio soit rentré dans ma vie assez rapidement. Je n'ai donc pas erré de plans en plans sans lendemain, à essayer de*

construire et reconstruire. Le changement de vie effectué est bénéfique et j'ai su garder ou plutôt reconstruire des éléments importants pour moi : stabilité affective et professionnelle. »

Octave *: « Difficile de revenir là-dessus, je ne gérais plus rien et c'est là que tout a volé en éclat aussi bien dans ma vie privée que ma vie professionnelle. Hiérarchiquement je ne supportais plus d'avoir des responsables, mais je ne voulais plus avoir de responsabilités non plus. Seule de la résilience et de l'accompagnement m'ont permis de me relancer. »*

4.2 Conflits hiérarchiques et stratégies d'adaptabilité

Dans des environnements de travail marqués par des conflits hiérarchiques et des dynamiques internes complexes, plusieurs participants ont mis en place des stratégies d'adaptabilité. Ces stratégies permettent de naviguer dans des contextes souvent hostiles et de maintenir leur bien-être. Jérôme, par exemple, témoigne de l'importance de l'art et de l'expression personnelle dans sa résilience. Confronté à des tâches répétitives sans épanouissement et à un manque de reconnaissance, il a vécu une période de dépression profonde. Le drag a été pour lui un exutoire, lui permettant de retrouver un équilibre. Il partage : *« Le drag m'a permis de m'évader, de retrouver une part de moi-même que j'avais perdue dans au boulot »*. Cette passion lui a permis de mieux gérer la pression quotidienne et de surmonter les moments les plus difficiles en se réappropriant son identité et sa créativité.

De son côté, Grégory évoque un environnement de travail tendu, avec une hiérarchie qu'il décrit comme tyrannique. Pour gérer ce stress, il a développé une forte affinité pour les pratiques de relaxation et de philosophie orientale. Il explique : *« Le yoga et les massages m'ont permis de trouver une paix intérieure que je n'avais plus au travail. Mon chef ne se soucie que de ses propres intérêts, et ces pratiques me permettent de garder mon équilibre face à sa pression constante »*. Cette quête de mentors en dehors du cadre professionnel, notamment dans les philosophies asiatiques, illustre sa volonté de se détacher émotionnellement des contraintes de l'entreprise et de maintenir une certaine autonomie personnelle.

Pour d'autres, le choix du supérieur hiérarchique est une stratégie d'adaptabilité en soi. Daniel, par exemple, accorde une grande importance à ses relations avec ses chefs, qu'il choisit avec soin. *« J'ai toujours pensé que je devais choisir mes supérieurs et non les emplois eux-mêmes »*, confie-t-il, ajoutant que cela lui a permis de *« maintenir une relation de confiance et un*

environnement de travail sain ». Cette approche lui permet de s'épanouir tout en évitant les environnements toxiques, en privilégiant une hiérarchie empathique et bienveillante.

Enfin, Octave a expérimenté une forme de rejet institutionnel lorsqu'il a tenté de s'ouvrir à ses supérieurs pour exprimer son mal-être. Au lieu de recevoir le soutien attendu, il a été mis de côté. *« J'ai voulu leur parler de mes difficultés, mais j'ai vite compris qu'ils ne s'intéressaient pas vraiment à mon bien-être. J'ai été mis au placard »,* raconte-t-il. Face à cette absence de soutien, Octave a adopté une attitude de retrait, réalisant que l'adaptation dans cet environnement ne signifiait pas un engagement accru, mais plutôt une prise de distance pour se protéger.

Ces témoignages montrent que l'adaptabilité dans des environnements de travail hostiles prend de multiples formes, allant de la créativité et de la recherche de mentors externes à des choix plus pragmatiques comme celui de sélectionner des supérieurs alignés sur ses valeurs. Les participants illustrent ainsi que les stratégies d'adaptation peuvent se déployer en dehors des structures formelles pour pallier aux carences de soutien organisationnel.

5 Transitions professionnelles et évolution de carrière

Les trajectoires professionnelles des participants sont marquées de transitions significatives, souvent motivées par un besoin de diversification des compétences et de nouveaux défis dans des secteurs variés

5.1 Choix de transition pour diversification et évolution

5.1.1 Transitions sectorielles et montée en compétences

Les trajectoires professionnelles d'Emmanuel, Charles et Thomas illustrent une dynamique de transition sectorielle motivée par le désir de diversifier leurs compétences, de relever de nouveaux défis et d'assumer des responsabilités élargies. Ces choix traduisent une volonté d'échapper aux cadres traditionnels de leur secteur initial pour évoluer dans des environnements plus variés, offrant des opportunités de progression professionnelle et de développement personnel.

Charles, par exemple, a amorcé sa carrière dans le médico-social avant de se diriger vers le management de transition. Cette réorientation lui a permis d'appliquer ses compétences en gestion à des contextes diversifiés et d'explorer des environnements au-delà du secteur institutionnel de la santé. Il explique : « Je voulais élargir mon champ d'action et utiliser mon

expérience pour résoudre des problèmes complexes dans différents types d'organisations. » Cette transition lui a offert la possibilité de répondre à des besoins organisationnels spécifiques tout en s'affranchissant des contraintes sectorielles. Par cette démarche, Charles a pu développer une expertise transversale, renforçant sa capacité à s'adapter à des organisations variées et à gérer des missions temporaires de nature stratégique.

De manière similaire, Thomas a débuté dans le secteur de la restauration avant de se réorienter vers la grande distribution. Cette transition sectorielle a été motivée par son aspiration à une stabilité professionnelle accrue et à des opportunités d'évolution rapide. « La restauration rapide m'a permis de gravir les échelons, mais c'est dans la grande distribution que j'ai trouvé une place où mon expérience managériale pouvait s'exprimer pleinement », explique-t-il. Cette décision stratégique lui a permis de valoriser ses compétences en leadership et en gestion, tout en bénéficiant d'un environnement propice à une progression hiérarchique soutenue.

Ces transitions sectorielles illustrent l'importance de capitaliser sur des compétences transférables pour élargir ses opportunités professionnelles. Charles, en s'éloignant du médico-social, et Thomas, en passant de la restauration à la grande distribution, démontrent qu'une expérience sectorielle spécifique peut être réinterprétée et réinvestie dans des contextes professionnels nouveaux. Ces changements ne reflètent pas seulement une volonté d'échapper aux limites perçues dans leur secteur d'origine, mais également une capacité à identifier et à exploiter des environnements où leurs compétences trouvent une application élargie.

5.1.2 Diversité des expériences pour l'acquisition de nouvelles compétences :

Les choix professionnels d'Emmanuel et Charles, qui se sont tournés vers le management de transition, illustrent leur volonté d'explorer des contextes variés tout en renforçant leur flexibilité et leur agilité professionnelle. Ce type de parcours met en lumière l'importance de diversifier ses expériences pour développer une expertise transversale et s'adapter à des environnements professionnels de plus en plus complexes et évolutifs.

Pour Charles, le management de transition représente bien plus qu'un simple rôle temporaire : il incarne une opportunité unique de conjuguer autonomie, responsabilité et impact stratégique. « Ce rôle me permet d'apporter une vraie plus-value à chaque mission, et j'apprécie cette liberté de pouvoir me concentrer sur des objectifs précis sans l'aspect de la subordination », explique-t-il. Cette autonomie lui permet de se positionner comme un acteur clé dans les organisations qu'il accompagne, en contribuant à des transformations spécifiques et en apportant une

expertise ciblée adaptée à chaque situation. Contrairement aux postes permanents, souvent contraints par des dynamiques organisationnelles rigides, le management de transition lui offre une flexibilité rare et une capacité à exercer un leadership sans les entraves hiérarchiques traditionnelles.

Pour Emmanuel, cette orientation vers des missions de transition répond également à un besoin de sortir des cadres organisationnels classiques, souvent perçus comme limitants, pour s'engager dans des contextes où l'impact immédiat et la résolution de problématiques complexes priment. En s'appuyant sur son expérience diversifiée, il tire parti de chaque mission pour affiner ses compétences, élargir ses perspectives sectorielles et renforcer sa polyvalence. Cette approche lui permet non seulement de répondre aux attentes spécifiques des entreprises en mutation, mais également de nourrir son développement professionnel par une exposition continue à de nouveaux défis.

En se positionnant en tant qu'experts temporaires, Emmanuel et Charles illustrent comment le management de transition peut devenir un levier puissant pour construire une carrière agile et résiliente. Ce choix leur permet d'enrichir leur bagage professionnel en acquérant des compétences variées, en se confrontant à des cultures organisationnelles différentes, et en s'appropriant des méthodologies de gestion diversifiées. Cette capacité à évoluer entre divers secteurs et contextes reflète une tendance croissante dans les trajectoires professionnelles contemporaines, où l'agilité et l'adaptabilité deviennent des atouts majeurs.

5.2 Facteurs de motivation et raisons de quitter un poste

5.2.1 Recherche de congruence entre valeurs personnelles et culture d'entreprise :

Les valeurs personnelles jouent un rôle fondamental dans les choix de carrière, influençant non seulement les trajectoires professionnelles, mais également les décisions telles que le maintien ou le départ d'un poste. Pour Charles et Gabriel, cette dimension prend une importance prépondérante, guidant leurs choix et modelant leur engagement dans leurs environnements de travail.

Charles illustre cette dynamique par son expérience chez Carrefour, où il a progressivement perçu un décalage entre ses propres valeurs et celles de l'entreprise. Cette dissonance, liée à des changements dans la culture organisationnelle, a profondément affecté son engagement. « À un moment, j'ai ressenti que mes valeurs n'étaient plus alignées avec la culture de l'entreprise ; c'était le signe qu'il était temps de partir », confie-t-il. Ce constat met en lumière l'impact des

valeurs personnelles dans les décisions professionnelles majeures, où l'incompatibilité entre principes individuels et orientations organisationnelles devient un facteur déclencheur de rupture. Pour Charles, le départ a marqué non seulement une réaction face à ce décalage, mais également une réaffirmation de son désir d'évoluer dans des structures où il pourrait retrouver un alignement identitaire.

Gabriel, de son côté, adopte une approche proactive pour s'assurer que son environnement professionnel reste en adéquation avec ses valeurs fondamentales. Son objectif va au-delà de la simple satisfaction des attentes organisationnelles : il aspire à un cadre où il peut contribuer de manière impactante et durable, tout en trouvant un équilibre entre ses valeurs personnelles et son rôle professionnel. Il souligne que « l'on doit trouver une part de bonheur au travail ; si ce n'est pas possible, il vaut mieux partir. » Cette conviction reflète une quête plus large de sens et d'épanouissement, où la qualité des interactions humaines, la transparence des pratiques et la possibilité d'un impact positif sont des éléments incontournables.

Ces témoignages révèlent que les valeurs personnelles ne se limitent pas à un ensemble de principes abstraits, mais s'incarnent dans des choix concrets qui façonnent la relation des individus à leur travail. Pour Charles, elles dictent une décision de rupture lorsqu'un alignement n'est plus possible, tandis que pour Gabriel, elles conditionnent son engagement et sa satisfaction au quotidien. Ces expériences mettent également en lumière une tendance contemporaine où la congruence entre valeurs individuelles et culture organisationnelle devient un critère central dans les trajectoires professionnelles. Elles montrent que, face à une incompatibilité, le départ d'un poste n'est pas seulement perçu comme une contrainte, mais comme une opportunité de repositionnement et de recherche de cohérence.

En définitive, la priorité donnée aux valeurs personnelles dans les décisions de carrière témoigne de leur rôle structurant, à la fois comme boussole éthique et comme levier de motivation. Les parcours de Charles et Gabriel illustrent cette quête d'alignement, où le respect des valeurs devient un moteur essentiel pour construire une trajectoire professionnelle qui soit à la fois cohérente, significative et durable.

5.2.2 Recherche de satisfaction personnelle et d'épanouissement

La recherche de satisfaction personnelle et d'épanouissement constitue un moteur central dans les décisions de carrière pour de nombreux participants, dont Daniel et Paul. Ces trajectoires témoignent de la manière dont le bien-être au travail est perçu comme indissociable de

l'épanouissement personnel, impliquant une intégration étroite entre les sphères professionnelle et privée.

Daniel illustre cette dynamique par ses multiples réorientations professionnelles, souvent motivées par la volonté de préserver un équilibre entre sa vie personnelle et ses responsabilités professionnelles. Cet équilibre, qu'il considère comme une condition sine qua non de sa satisfaction, guide ses décisions de manière proactive. Ainsi, il privilégie les environnements et les rôles qui lui permettent de concilier ses aspirations personnelles avec les exigences de son travail. En réajustant sa trajectoire lorsqu'il perçoit un déséquilibre, Daniel met en lumière l'importance de s'adapter aux fluctuations des besoins individuels au fil du temps.

Paul partage cette vision et va même plus loin en affirmant que « l'épanouissement personnel est indissociable du bien-être professionnel ». Pour lui, la carrière ne se limite pas à un simple moyen de subsistance, mais constitue une composante essentielle de son identité et de son équilibre global. Cette conviction influence non seulement la sélection des postes qu'il accepte, mais également la manière dont il s'investit dans son travail. Paul attache une importance particulière à travailler dans des environnements où il peut exprimer pleinement ses valeurs et contribuer à des projets porteurs de sens. Ce besoin de congruence entre ses activités professionnelles et ses aspirations personnelles reflète une quête plus large de sens et d'alignement identitaire.

Pour ces participants, la satisfaction professionnelle ne réside pas uniquement dans les avantages matériels ou la progression hiérarchique, mais dans la possibilité d'évoluer dans des contextes où leur travail contribue directement à leur bien-être émotionnel, mental et parfois même spirituel. Ce type de démarche est souvent lié à des moments de réflexion profonde sur leurs priorités, notamment lors de transitions de vie ou de crises professionnelles. Ces phases d'introspection leur permettent de clarifier leurs attentes et d'orienter leurs décisions vers des environnements qui soutiennent leur épanouissement.

Cette recherche de satisfaction personnelle n'est pas exempte de défis. Elle nécessite souvent des compromis ou des réorientations difficiles, en particulier lorsque les environnements de travail ne répondent plus aux attentes initiales. Les témoignages de Daniel et Paul montrent que cette quête exige également une capacité d'adaptation et une résilience face aux obstacles rencontrés. Cependant, elle offre une perspective précieuse sur la manière dont les individus peuvent se repositionner activement pour mieux aligner leur carrière avec leurs besoins profonds.

5.3 Indépendance professionnelle et recherche d'autonomie

Dans le cadre de leurs trajectoires professionnelles, plusieurs participants ont choisi de s'engager sur la voie de l'indépendance. Cette orientation reflète leur désir de s'affranchir des contraintes organisationnelles et d'embrasser un modèle de carrière davantage aligné sur leurs aspirations personnelles et professionnelles. En optant pour des formes variées de travail indépendant, ces individus visent à renforcer leur autonomie, à préserver un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et à trouver une satisfaction durable dans leurs activités.

Baptiste, par exemple, a fait le choix du freelancing, une démarche motivée par sa volonté d'éviter les restrictions inhérentes aux emplois conventionnels. Son objectif principal était de maintenir une flexibilité qui lui permette d'harmoniser ses ambitions professionnelles avec ses priorités personnelles. Il explique que son réseau, constitué d'anciens contacts académiques et de collaborations précédentes, a joué un rôle déterminant dans sa réussite : « Un réseau constitué d'anciens contacts d'école et de collaborations précédentes m'a permis de me constituer une base fidèle malgré les incertitudes du statut indépendant. » Grâce à ces relations professionnelles solides, Baptiste a pu développer une clientèle stable, qui a contribué à atténuer les risques liés à l'indépendance, tout en lui offrant une liberté précieuse pour façonner son quotidien professionnel.

De son côté, Nadh a trouvé dans l'entrepreneuriat une réponse naturelle à son besoin de contrôle sur sa carrière et son environnement de travail. Après plusieurs années dans le secteur de la vente au détail, il a lancé sa propre boutique, voyant dans cette initiative une opportunité de se libérer des structures hiérarchiques qu'il considérait comme rigides. « Avec ma propre boutique, je définis mes propres règles, je suis mon propre patron, et cela change toute la dynamique », explique-t-il. Pour Nadh, cette indépendance n'est pas seulement synonyme de liberté, mais également d'épanouissement personnel, bien qu'elle s'accompagne des défis financiers et organisationnels inhérents à la gestion d'une entreprise.

Charles, quant à lui, a matérialisé son esprit d'indépendance à travers un projet entrepreneurial à Madagascar, une initiative qui lui a permis d'allier ses ambitions personnelles et professionnelles. Marié à une ressortissante malgache, il a saisi cette expatriation comme une opportunité de développer des activités alignées avec ses valeurs, tout en explorant un environnement culturel et économique différent. Bien que son projet entrepreneurial initial n'ait pas rencontré le succès escompté, il a poursuivi ses efforts en investissant dans des terrains agRémiles, élargissant ainsi son horizon professionnel. Il décrit cette expérience comme « une

étape importante », mettant en lumière sa quête d'autonomie et sa capacité à diversifier ses activités en dehors des structures corporatives traditionnelles.

Ces témoignages montrent que l'indépendance professionnelle ne se limite pas à une recherche de liberté individuelle. Elle constitue également une réponse proactive aux contraintes organisationnelles, permettant aux individus de reprendre le contrôle de leur trajectoire et de construire une carrière en phase avec leurs valeurs et aspirations. Que ce soit à travers le freelancing, l'entrepreneuriat ou l'expatriation, ces parcours témoignent d'un désir commun de réinventer les modalités de travail pour mieux répondre aux exigences personnelles et professionnelles. Ce choix de l'indépendance s'inscrit ainsi dans une dynamique de réappropriation de la carrière, où l'autonomie et la satisfaction personnelle deviennent des priorités essentielles.

5.4 Mouvements cycliques et doutes dans la trajectoire de carrière

Paul *« Plusieurs choses me font redouter ce changement :*

-La perte d'une situation plutôt confortable dans laquelle je reconnais me complaire parfois. On sait toujours ce que l'on quitte en termes d'ambiance, d'avantages (liés à l'ancienneté) et d'aisance acquise avec le cumul de l'expérience.

-La peur de l'inconnu, de l'instabilité. Une période d'inactivité et de recherche d'emploi, comme j'ai déjà vécu à deux reprises, me semble inenvisageable. Mais tout plaquer pour se retrouver en période d'essai est aussi un gros risque que je n'arrive pas à surmonter. Enfin, tout reconstruire ailleurs après plus de 11 ans dans une même structure me paraît être un énorme effort, très stressant, que je n'ai pas envie de m'imposer aujourd'hui.

-L'impression de ne pas savoir faire autre chose. Dans la continuité du sentiment d'imposture, j'ai l'impression irrationnelle que je ne saurais rien faire ailleurs.

-Le besoin de changement plus profond : partir oui, mais pas pour faire la même chose ailleurs. Besoin de trouver du sens dans ce que je fais. Besoin de me dire qu'à la moitié de ma vie/carrière, j'ai maintenant envie de faire quelque chose qui me corresponde entièrement et me permette un meilleur épanouissement. Tous ces sentiments sont cycliques. C'est cyclique dans le sens où parfois ça va mieux mais ça revient toujours. Mais c'est vrai aussi qu'il y a finalement toujours un truc qui semble me retenir de faire le saut... »

« Plusieurs choses me font redouter ce changement », exprime Paul, mettant en lumière les multiples freins au changement d'emploi malgré une insatisfaction manifeste. Son témoignage révèle les mécanismes psychologiques et contextuels qui rendent cette transition particulièrement difficile, et illustre un paradoxe fréquent dans les trajectoires professionnelles : la conscience qu'un changement est nécessaire, mais l'incapacité à s'y engager en raison de peurs et de contraintes profondes.

Paul commence par souligner la perte d'une « situation plutôt confortable », insistant sur le fait que la stabilité actuelle, bien que parfois insatisfaisante, procure une forme de sécurité difficile à abandonner. Cette stabilité repose sur des éléments tangibles tels que l'ancienneté, les avantages matériels ou encore une certaine aisance acquise avec l'expérience. Ces éléments, bien qu'ils puissent masquer une insatisfaction de fond, agissent comme des ancrages, rendant toute transition perçue comme un saut dans l'inconnu.

Ce dernier, selon Paul, est également source de peur, notamment à travers l'idée d'une période d'instabilité ou d'un retour à une recherche d'emploi qu'il a déjà vécue par le passé. « Une période d'inactivité et de recherche d'emploi, comme j'ai déjà vécu à deux reprises, me semble inenvisageable », affirme-t-il, illustrant une appréhension alimentée par l'expérience vécue. À cela s'ajoute la perspective d'un effort considérable pour reconstruire ailleurs : « Tout plaquer pour se retrouver en période d'essai est aussi un gros risque que je n'arrive pas à surmonter », confie-t-il, révélant une aversion au risque qui reflète une tension entre le désir de changement et la peur des conséquences potentielles.

Une autre dimension clé est ce qu'il décrit comme « l'impression de ne pas savoir faire autre chose ». Cette perception, bien qu'irréaliste, s'inscrit dans une dynamique connue sous le nom de syndrome de l'imposteur. Paul ressent une inadéquation face à d'éventuelles nouvelles responsabilités, renforçant son attachement à son environnement actuel où ses compétences sont reconnues et valorisées. Ce sentiment d'incompétence projetée contribue à renforcer les barrières psychologiques au changement.

Toutefois, au-delà des freins, Paul exprime un besoin plus profond de transformation : « Partir, oui, mais pas pour faire la même chose ailleurs. Besoin de trouver du sens dans ce que je fais. » Cette déclaration illustre une quête croissante d'épanouissement personnel et de sens dans son activité professionnelle, un besoin souvent exacerbé à mi-parcours de la carrière, lorsque les individus se remettent en question et réévaluent leurs priorités.

Paul conclut en décrivant ces sentiments comme « cycliques », un terme révélateur de la nature itérative des doutes et des réflexions qui jalonnent le processus décisionnel. Ces cycles de questionnement, où le désir de changement s'affronte à la peur et à l'incertitude, illustrent une dynamique complexe. Ils montrent comment des freins internes, tels que la peur de l'échec ou le doute de soi, interagissent avec des freins externes comme la sécurité financière et les attentes sociales, pour limiter la capacité d'agir.

Ce témoignage met en exergue un point central : bien que l'envie de changement soit présente, les décisions sont souvent dictées par des facteurs extérieurs, comme un licenciement ou un conflit professionnel, qui forcent l'individu à dépasser ces freins. La citation de Paul, dans sa clarté et sa profondeur, offre une illustration brute et concrète des obstacles multidimensionnels qui complexifient les transitions professionnelles, même lorsque celles-ci apparaissent nécessaires.

Les mouvements cycliques dans les parcours professionnels, souvent déclenchés par des périodes de doute, montrent comment les individus réévaluent régulièrement leurs choix en fonction de nouvelles circonstances ou d'insatisfactions. Pour JPL, les hésitations autour de l'obtention d'un CDI révèlent une tension entre le besoin de stabilité et la crainte de perdre une certaine liberté professionnelle. Cette oscillation représente un cycle où JPL retourne fréquemment à la même question fondamentale : la sécurité vaut-elle la peine du compromis ?

Ces exemples montrent que les moments de doute ne conduisent pas toujours à une action immédiate, mais s'inscrivent plutôt dans un cycle de réflexion qui influe sur les choix ultérieurs. Ces périodes de questionnement sont essentielles dans la trajectoire de carrière, favorisant des décisions plus réfléchies et conscientes, même si elles sont souvent reportées.

5.5 L'espace de transition et le rôle de l'apec

Les espaces de transition occupent une place centrale pour les professionnels en phase de réorientation, et l'APEC représente une ressource précieuse pour de nombreux cadres en France. Gabriel, par exemple, a bénéficié de l'accompagnement de l'APEC lors de ses périodes de transition, trouvant dans cette organisation un soutien stratégique. Il souligne l'importance de l'APEC non seulement pour l'aide concrète apportée en matière de recherche d'emploi, mais aussi comme un espace de réflexion personnelle et professionnelle, où il a pu réévaluer ses compétences et aspirations.

L'APEC s'inscrit ainsi comme un espace de transition qui permet aux individus de clarifier leurs objectifs tout en les dotant des outils nécessaires pour naviguer avec succès dans un environnement professionnel en mutation. Pour Gabriel, cet accompagnement s'est révélé essentiel pour prendre des décisions informées, renforcer son employabilité et aligner ses aspirations avec les réalités du marché.

5.6 L'Influence des causes externes sur les transitions

Les transitions professionnelles sont, dans de nombreux cas, davantage dictées par des causes externes que motivées par un désir intrinsèque de changement. L'analyse des entretiens et des calendriers de vie met en évidence que ces changements de trajectoire sont souvent imposés par des circonstances exogènes, telles que le burn-out, les licenciements économiques ou encore les conflits hiérarchiques. Ces événements, bien qu'imposés, contraignent les individus à repenser leur trajectoire professionnelle dans un souci de préservation de leur bien-être ou pour répondre à des pressions immédiates, souvent incompatibles avec une situation de statu quo.

Le cas de Jérôme et d'Octave illustre cette dynamique de manière significative. Tous deux ont traversé des périodes de burn-out, marquées par une détérioration progressive de leur santé mentale, qui ont rendu une réorientation professionnelle non seulement souhaitable, mais inévitable. Ce type de transition illustre comment des conditions de travail délétères peuvent aboutir à des ruptures profondes, tant sur le plan personnel que professionnel. De manière similaire, Paul a été confronté à un licenciement économique, un événement qui l'a obligé à reconsidérer son avenir professionnel en dehors de la structure où il avait évolué pendant plusieurs années. Dans ce contexte, le départ n'a pas été un choix stratégique, mais une nécessité imposée par des forces extérieures incontrôlables.

Les conflits hiérarchiques constituent également un facteur clé de ces transitions contraintes, comme en témoigne l'expérience de Daniel. Face à des désaccords récurrents avec sa direction, il a dû envisager une sortie pour préserver sa sérénité et rétablir un équilibre personnel. Ce type de pression relationnelle, souvent lié à des environnements de travail toxiques ou à un manque de reconnaissance, force les individus à quitter des situations indurables pour éviter une détérioration supplémentaire de leur bien-être.

Ces observations révèlent que les transitions professionnelles ne sont pas toujours le fruit d'une démarche proactive ou d'une stratégie d'optimisation de carrière. Bien au contraire, elles traduisent souvent une réaction à des conditions intolérables ou à des événements déclencheurs qui perturbent l'équilibre initial. Ces contraintes extérieures – qu'il s'agisse de restructurations organisationnelles, de relations conflictuelles ou de problématiques de santé mentale – obligent les individus à s'adapter dans l'urgence, reconfigurant leur trajectoire pour répondre à des enjeux immédiats.

Ce caractère réactif des transitions professionnelles souligne une dimension souvent sous-estimée dans l'analyse des parcours de carrière contemporains. Loin d'être le produit d'une planification réfléchie ou d'une volonté d'évolution, de nombreuses transitions résultent d'un besoin pressant de se protéger, de stabiliser sa situation financière ou de sortir d'un environnement oppressant. Cette réalité reflète non seulement les défis croissants posés par la précarité et la pression dans les milieux professionnels modernes, mais aussi l'importance des facteurs contextuels comme moteurs dominants des changements d'orientation.

6 L'impact des expériences passées et de l'argent sur les décisions

6.1 Les apprentissages du passé comme levier pour l'évolution future

Les apprentissages, y compris ceux issus d'expériences initialement perçues comme négatives, se révèlent être des leviers significatifs pour le développement des trajectoires professionnelles. Le cas de Nadh illustre cette dynamique avec une acuité particulière. Ayant occupé un poste qu'il jugeait contraignant et peu aligné avec ses aspirations, il a néanmoins su capitaliser sur les compétences commerciales acquises durant cette période. Bien qu'il ait initialement considéré cet emploi comme une entrave à son épanouissement, il a par la suite reconnu la valeur stratégique des savoir-faire développés dans ce contexte. Ces compétences, notamment en négociation et en gestion des relations clients, se sont avérées essentielles pour les évolutions ultérieures de sa carrière, offrant une base solide pour diversifier ses opportunités professionnelles et répondre aux exigences de nouveaux environnements.

Cette expérience met en évidence la capacité des individus à transformer des situations perçues comme défavorables en occasions d'apprentissage durable. Les compétences indésirables ou mal perçues à un moment donné peuvent devenir des atouts précieux lorsqu'elles sont réinterprétées dans le cadre d'un nouveau projet professionnel ou mobilisées pour répondre à des contextes diversifiés. Ce processus, qualifié de « résilience productive » dans certaines

approches contemporaines des trajectoires professionnelles (De Vos et al., 2020), souligne l'importance de l'adaptabilité cognitive et émotionnelle dans la valorisation des apprentissages.

Plus largement, ce constat illustre un phénomène central dans la construction des carrières modernes : la réinterprétation rétrospective des expériences passées comme un moyen d'enrichir la polyvalence et d'augmenter la capacité d'adaptation. Les transitions, même vécues initialement comme peu prometteuses ou imposées, participent ainsi à la construction d'un capital professionnel diversifié, en phase avec les exigences de flexibilité croissantes du marché du travail contemporain. Cette capacité à transformer les défis en opportunités d'apprentissage confère une résilience accrue face à l'incertitude, permettant aux individus de s'engager dans des transitions avec une confiance renforcée en leurs capacités.

L'analyse de Nadh montre que ces apprentissages ne se limitent pas à des compétences techniques, mais incluent également des savoir-être comme la persévérance, l'adaptabilité et la gestion des ambiguïtés. Ces dimensions contribuent à faire des expériences non désirées des étapes essentielles dans le parcours de vie, favorisant une réorientation proactive et stratégique face aux incertitudes inhérentes aux trajectoires professionnelles.

6.2 Déceptions et échecs

Paul : *"J'ai véritablement vécu cette expérience comme un échec. Elle a contribué a alimenter mon manque de confiance en moi et l'appréciation négative de la valeur de mon travail. Je pense qu'elle prolonge également mon sentiment d'imposture et de manque de légitimité dans certaines situations de ma vie professionnelle. »*

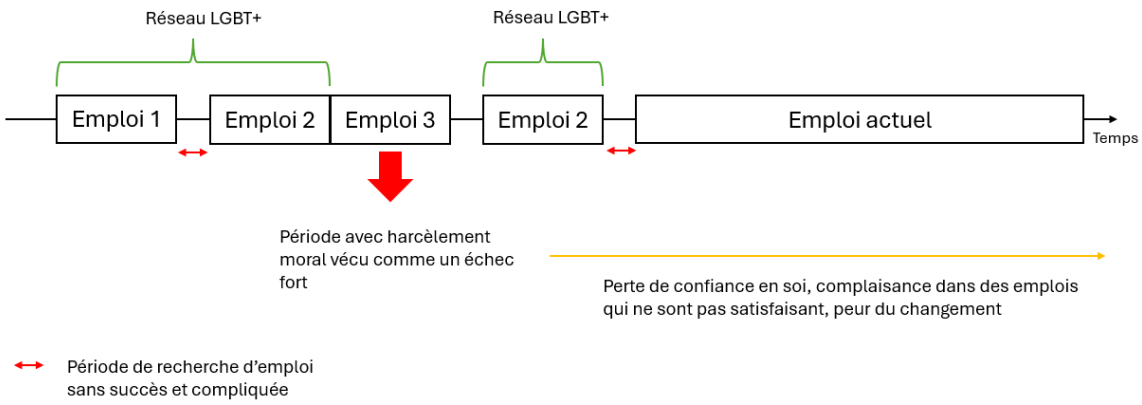

Figure 13: L'impact d'un échec sur une carrière d'un participant

Les trajectoires professionnelles sont souvent marquées par des expériences de déception et d'échec, qui constituent des points de rupture critiques, mais également des opportunités de transformation et de réinvention. Le témoignage de Paul illustre avec intensité cette réalité. Ayant traversé plusieurs échecs marquants, il évoque l'impact profond de ces revers sur sa perception de soi et sur son évaluation des compétences professionnelles. « J'ai véritablement vécu cette expérience comme un échec. Elle a contribué à alimenter mon manque de confiance en moi et l'appréciation négative de la valeur de mon travail. Je pense qu'elle prolonge également mon sentiment d'imposture et de manque de légitimité dans certaines situations de ma vie professionnelle », confie-t-il. Ces mots révèlent les conséquences psychologiques des échecs, en soulignant leur capacité à alimenter un sentiment d'imposture persistant et à fragiliser l'image de soi.

Cependant, ces expériences, bien que douloureuses, ne sont pas uniquement destructrices. L'analyse de la trajectoire de Paul met en lumière le rôle central de la résilience dans la gestion des échecs professionnels. Face à ces défis, il a progressivement élaboré une stratégie de réajustement de ses attentes, permettant de reconfigurer sa trajectoire en fonction des contraintes du marché du travail tout en capitalisant sur ses apprentissages. Ce processus, souvent qualifié de « résilience adaptative » (Luthans et al., 2006), démontre la capacité des individus à transformer des expériences perçues comme négatives en leviers de progression personnelle et professionnelle.

Les échecs de Paul témoignent également d'un processus de réévaluation et de redéfinition des priorités professionnelles. Ce processus consiste à intégrer les leçons tirées des revers pour

orienter les choix futurs vers des environnements ou des missions davantage en phase avec les compétences et les aspirations personnelles. En ce sens, les échecs ne sont pas des freins définitifs, mais bien des catalyseurs de transformation. Ils permettent d'ajuster non seulement les objectifs professionnels, mais aussi les perceptions de la valeur et des limites individuelles, renforçant ainsi la capacité d'adaptation dans des contextes professionnels dynamiques et incertains.

L'expérience de Paul montre également que ces échecs, bien qu'isolés dans le temps, s'inscrivent souvent dans un récit plus large de la carrière. Ils marquent des transitions, des moments de remise en question, et des opportunités de reconfigurer des trajectoires. Ces points de basculement mettent en lumière le rôle fondamental des émotions et de la subjectivité dans la construction des parcours professionnels, en interrogeant la manière dont les individus interprètent, assimilent et surmontent les revers.

En définitive, l'analyse des échecs dans les trajectoires professionnelles, comme dans le cas de Paul, souligne leur double fonction. Bien qu'ils fragilisent temporairement la confiance en soi et la perception de légitimité, ils constituent également des opportunités uniques de croissance et de résilience. Ces expériences alimentent un processus d'apprentissage continu, permettant de naviguer avec plus d'assurance dans les aléas de la vie professionnelle contemporaine.

6.3 Les filets de sécurités financiers

Les témoignages recueillis montrent que les filets de sécurité, qu'ils soient institutionnels, relationnels ou financiers, jouent un rôle clé dans les choix de carrière. Ils offrent une protection contre les aléas des transitions professionnelles, permettant à certains de prendre des risques ou de réorienter leur trajectoire en fonction de leurs aspirations personnelles. Cependant, leur efficacité et leur perception varient grandement selon les situations individuelles.

Pour Daniel, le filet de sécurité fourni par Pôle Emploi a été déterminant pour se lancer dans l'entrepreneuriat. Ce soutien temporaire a permis d'atténuer les risques financiers immédiats, mais il s'accompagne d'une baisse de son niveau de vie et de tensions dans sa sphère personnelle. « Comme je suis le seul à avoir un salaire, il est très difficile d'envisager des choix de carrière plus risqués comme l'entrepreneuriat. Je me suis lancé car j'ai un filet de sécurité temporaire avec Pôle Emploi, mais il réduit très fortement le niveau de vie », confie-t-il. Cette

situation illustre les compromis que certains doivent faire entre stabilité financière et épanouissement personnel.

Baptiste, quant à lui, illustre un autre type de filet de sécurité. Grâce à ses revenus confortables en tant que graphiste indépendant, il a pu se permettre une décision impulsive, motivée par un désir personnel de construire une relation amoureuse. « J'avais la chance d'avoir les moyens financiers de réaliser ce projet de façon impulsive. C'est évidemment lié aux bons revenus que je tirais de mon activité de graphiste indépendant à ce moment de ma vie », explique-t-il. Contrairement à Daniel, qui dépend d'une aide institutionnelle temporaire, Baptiste a pu utiliser son autonomie financière pour transformer un choix de vie en réalité.

À l'inverse, d'autres témoignages révèlent que même une situation financière confortable ne suffit pas toujours à procurer un sentiment de sécurité. Emmanuel, par exemple, malgré un salaire élevé et une épargne significative, ne se sent jamais réellement à l'abri. « J'ai grandi dans une famille où l'argent était toujours source d'inquiétude, alors même si je gagne bien ma vie aujourd'hui, je n'arrive pas à me sentir stable. J'ai toujours peur que tout s'écroule », confie-t-il. Ce sentiment, profondément ancré dans son éducation, limite sa capacité à envisager des choix professionnels audacieux ou des risques calculés.

Ces récits mettent en évidence une disparité dans la manière dont les individus perçoivent et utilisent leurs filets de sécurité. Alors que certains les voient comme un tremplin pour explorer de nouvelles opportunités, d'autres, en raison de leur parcours de vie ou de leur éducation, continuent de ressentir une insécurité persistante, quel que soit leur niveau de ressources. Ces différences soulignent l'importance de considérer non seulement les ressources disponibles mais aussi la manière dont elles sont perçues et intégrées dans les décisions de carrière.

7 Histoires de vie : une lecture contextualisée des parcours professionnels

Malgré les thématiques récurrentes et les similarités observées dans les résultats globaux, il est essentiel de plonger dans la singularité des récits de vie pour comprendre pleinement les choix, les trajectoires professionnelles et les aspirations des individus. Les données quantitatives ou même l'analyse thématique, aussi riches soient-elles, ne peuvent saisir l'ensemble des dynamiques complexes qui façonnent une carrière : elles omettent les nuances, les motivations profondes, et les événements contextuels qui donnent sens à chaque parcours.

Ce chapitre propose de répondre à cette nécessité en racontant les histoires de vie de quatre individus, résumées à partir de leurs calendriers de vie et entretiens. Chaque récit met en lumière les moments clés, les bifurcations, les transitions, mais aussi les valeurs et aspirations qui ont guidé leurs décisions. Ces histoires illustrent la manière dont le contexte, les expériences personnelles et les aléas de la vie influencent les trajectoires professionnelles, et montrent que chaque carrière est une construction singulière, profondément enracinée dans une vie complète. À travers ces récits, nous souhaitons offrir une compréhension plus incarnée et holistique des dynamiques de carrière.

7.1 Emile

Émile grandit dans une enfance plutôt classique. Il découvre son homosexualité et fait face à des remarques sur son physique svelte, soulignant sa différence aux yeux des autres. À l'école, il développe une aversion pour la compétition, particulièrement lors des activités sportives où il est souvent choisi en dernier. Ce désintérêt pour le sport reflète déjà son manque d'affinité avec les environnements compétitifs.

Après le lycée, il s'inscrit en licence de droit. Cependant, l'environnement compétitif de cette filière lui rappelle les sentiments éprouvés durant son enfance. Le système de partiels, dans lesquels il n'obtient pas de bons résultats, ne lui convient pas, et il considère cette expérience comme un échec.

Cherchant une voie plus en accord avec ses aspirations, Émile s'oriente vers les langues et le commerce, attiré par les opportunités de stages et de voyages. L'université lui offre une plus grande liberté, lui permettant de mieux s'exprimer. Il bénéficie d'un avantage en accumulant des expériences pratiques grâce à des stages à l'étranger, notamment à Boston, ce qui le distingue des autres étudiants en master.

Son premier emploi, il le recherche dans un environnement gay. Cette expérience lui permet de se découvrir davantage et de s'affirmer. Sans projet de carrière précis, il choisit de poursuivre dans ce milieu qui lui apporte un épanouissement personnel. Il ne cherche pas particulièrement à évoluer, mais plutôt à être bien dans ce qu'il fait.

Malheureusement, il est confronté à un licenciement économique, un facteur externe indépendant de sa volonté. Cette situation entraîne une période de recherche d'emploi longue et éprouvante, affectant son état mental.

Finalement, grâce à son ancien patron, il réussit à trouver un nouvel emploi, même si celui-ci ne le satisfait pas entièrement. Après une période compliquée et sans emploi, il profite de l'occasion pour se stabiliser.

Plus tard, il décide de changer de travail pour tenter d'évoluer vers quelque chose qui le stimule davantage, mais cette expérience s'avère catastrophique, ce qui le marque beaucoup. Il évolue dans un milieu sans autonomie, avec un contrat peu conforme et un harcèlement moral très présent, qui font de cet emploi un point pivot dans sa vie professionnelle. Cet échec majeur impacte profondément sa confiance en lui et continue de le marquer jusqu'à aujourd'hui.

Après cette expérience, Émile retourne dans son ancien emploi. Bien qu'il ne s'y plaise pas vraiment, il y reste, profitant du temps libre et de la stabilité pour ses projets personnels et ses loisirs. Là encore, un nouveau licenciement économique survient, le confrontant de nouveau à une période de recherche d'emploi compliquée et éprouvante mentalement.

Il finit par trouver un poste via une annonce dans une grande entreprise, où il travaille encore actuellement. Le travail lui plaît et, pour la première fois, il évolue en se lançant des défis qu'il commence à apprécier, ce qui lui permet de gagner en confiance en lui. Cet environnement semble lui redonner confiance en lui et un premier goût pour l'évolution et les challenges.

Cependant, l'arrivée du Covid-19 marque un tournant pour Émile. Le décès de sa mère entraîne une remise en question personnelle profonde. Le contexte de télétravail et l'isolement sont difficiles pour lui, étant quelqu'un de très sociable. L'entreprise connaît une réorganisation qui ne lui profite pas, cherchant à réduire les coûts. L'entreprise ayant changé, il ne s'y plaît plus. Ses tâches et sa charge de travail ne sont plus les mêmes, et il sait qu'il devrait partir. Pourtant, il est pris dans un cercle de doutes cycliques.

Il craint de perdre une situation plutôt confortable dans laquelle il reconnaît se complaire parfois. Il sait toujours ce qu'il quitte en termes d'ambiance, d'avantages liés à l'ancienneté et d'aisance acquise avec le cumul de l'expérience. La peur de l'inconnu et de l'instabilité le freine. Une période d'inactivité et de recherche d'emploi, comme il a déjà vécu à deux reprises, lui semble inenvisageable. Tout plaquer pour se retrouver en période d'essai est un gros risque qu'il n'arrive pas à surmonter. De plus, tout reconstruire ailleurs après plus de onze ans dans la même structure lui paraît être un énorme effort, très stressant, qu'il n'a pas envie de s'imposer aujourd'hui.

Il a l'impression de ne pas savoir faire autre chose. Dans la continuité du sentiment d'imposture, il ressent de manière irrationnelle qu'il ne saurait rien faire ailleurs. Par ailleurs, il éprouve un besoin de changement plus profond : partir, oui, mais pas pour faire la même chose ailleurs. Il a besoin de trouver du sens dans ce qu'il fait, de se dire qu'à la moitié de sa vie et de sa carrière, il a maintenant envie de faire quelque chose qui lui corresponde entièrement et lui permette un meilleur épanouissement.

La charge de travail et sa vie personnelle lui laissent très peu de temps pour prospecter un autre emploi ; il manque d'un espace de transition sûr pour cela. Malgré tout, sa vie personnelle est heureuse : il a commencé pour la première fois une relation amoureuse qui se passe bien et se dit qu'il aura un jour le déclic pour changer d'emploi. Tous ces sentiments sont cycliques, et il espère trouver la force de surmonter ses peurs pour aller de l'avant.

7.2 Alexandre

Alexandre a grandi dans une famille stable et aimante, dans un cadre qu'il qualifie lui-même de « normal ». Très tôt, il se découvre une passion pour la transmission des savoirs et nourrit le rêve de devenir enseignant. Mais ce chemin, qu'il imagine linéaire et gratifiant, se heurte à une première difficulté lorsqu'il intègre une classe préparatoire en mathématiques supérieures. Rapidement, il comprend que ce parcours n'est pas fait pour lui. Déçu mais déterminé à nourrir autrement sa passion pour l'enseignement, Alexandre se tourne vers les cours de soutien scolaire. Cependant, l'indifférence de certains élèves et la difficulté à capter leur intérêt l'amènent à douter de son rêve initial. Cette période, marquée par le doute, le pousse à réévaluer son projet professionnel.

C'est alors qu'un conseiller d'orientation lui parle du métier d'actuaire, qui semble en adéquation avec ses compétences et sa rigueur mathématique. Intrigué, Alexandre décide d'explorer cette voie et décroche un premier stage. Contre toute attente, l'expérience est un succès : il se sent valorisé, apprend énormément et reçoit même une offre d'embauche pour après son diplôme. Poursuivant sur cette lancée, il réalise un deuxième stage dans une autre entreprise. Là encore, il excelle et reçoit une nouvelle proposition. Séduit par l'ambiance conviviale de cette seconde entreprise, il choisit d'y débuter sa carrière. Sa sincérité et son enthousiasme le poussent même à coopter un ami, contribuant ainsi à bâtir une équipe à son image.

Les premières années se déroulent bien, mais l'entreprise change : l'atmosphère familiale qui avait séduit Alexandre cède progressivement la place à un environnement plus compétitif et

individualiste. Parallèlement, sa vie personnelle prend un tournant décisif : il rencontre son compagnon, et leur relation devient rapidement sérieuse. Alexandre commence à ressentir un besoin de stabilité dans sa vie, un désir de quitter la dynamique étudiante des longues journées de travail suivies de soirées tardives. Pourtant, il peine à identifier un moment pour agir. La tension s'accumule jusqu'à un soir, où, dans un taxi, épuisé et submergé, il éclate en sanglots. Ce qu'il décrit comme un mini burn-out marque une rupture. Ce moment de vulnérabilité lui fait comprendre qu'il ne peut plus continuer ainsi.

Malgré ses doutes, Alexandre choisit la transparence. Il exprime ses difficultés à sa direction, expliquant qu'il envisage de partir. L'entreprise se montre compréhensive, mais Alexandre a déjà décidé de changer. Avec l'aide de l'APEC et grâce à un chasseur de têtes, il est approché pour un poste dans l'entreprise où il avait effectué son premier stage. Séduit par cette opportunité et par le souvenir positif de cette expérience, il accepte et y reste plusieurs années. Cependant, au fil du temps, il se sent freiné : aucune perspective d'évolution ne semble possible. Lors d'un dîner avec un client, il exprime honnêtement son sentiment de stagnation. Ce client, impressionné par sa franchise et son professionnalisme, lui ouvre une porte vers une nouvelle opportunité ailleurs.

Ce tournant marque les débuts d'Alexandre dans le management, une transition qu'il aborde avec appréhension mais aussi avec curiosité. Accompagné par sa nouvelle entreprise, il découvre un rôle qui lui plaît et lui semble naturel. Lors d'une fusion, Alexandre prend l'initiative de proposer la création d'un poste qu'il estime stratégique. Cette idée est acceptée, renforçant sa motivation et son intérêt pour son travail.

Cependant, tout n'est pas linéaire. On lui confie la responsabilité d'un service qui ne correspond pas du tout à ses aspirations. Cette charge, imposée sans consultation préalable, affecte gravement son enthousiasme et son bien-être. La situation s'aggrave encore lorsque son supérieur quitte l'entreprise, entraînant des remaniements internes. Alexandre envisage sérieusement de partir, mais une proposition de promotion arrive avant qu'il ne prenne une décision. Pensant que cela pourrait raviver son intérêt, il accepte. Malheureusement, ce nouveau poste ne correspond pas à ses attentes, et le malaise persiste.

C'est alors qu'une opportunité exceptionnelle se présente : un poste dans une entreprise qu'il admire, partageant ses valeurs et sa vision. Alexandre saute sur cette occasion. Aujourd'hui, il se sent épanoui dans ce rôle. Son honnêteté et sa transparence lui ont permis de tisser des

relations solides et un réseau fiable, qui l'ont toujours aidé à naviguer les périodes difficiles. Bien qu'il reçoive régulièrement des propositions attrayantes ailleurs, il reste fidèle à cette organisation, trouvant du sens et de la satisfaction dans son travail. Le seul obstacle reste une perspective d'évolution liée à un déménagement en province, une option qu'il rejette fermement.

Enfin, Alexandre reconnaît que la pandémie de Covid-19 a transformé son rapport au travail. Le télétravail lui a offert un répit bienvenu, lui permettant de relâcher certaines tensions et de trouver un nouvel équilibre. Fort de ses expériences, Alexandre aborde aujourd'hui sa carrière avec une maturité et une sérénité qu'il a acquises au fil de défis souvent complexes mais toujours formateurs.

7.3 Maxime

Maxime a toujours eu une passion pour la robotique et rêvait de travailler dans ce domaine. Lorsqu'il intègre une école d'ingénieurs, il espère concrétiser son ambition. Cependant, son premier stage l'amène dans l'industrie automobile, un secteur éloigné de ses aspirations. Bien qu'il s'investisse pleinement dans ses missions, il sent que ce n'est pas là qu'il souhaite construire sa carrière. Alors, quand l'entreprise lui propose un CDI, il prend la décision, difficile mais réfléchie, de refuser. Il veut s'orienter vers un chemin qui correspond davantage à ses envies, même si cela implique d'accepter une certaine incertitude.

Peu de temps après, Maxime découvre les réalités du monde professionnel : dans son nouvel emploi, il constate que les opportunités internes sont limitées par une forte dépendance aux prestataires externes. Cette situation le pousse à réfléchir à son avenir. Lorsqu'on lui confie une mission importante pour renforcer les équipes locales, il y voit une chance de s'impliquer davantage. Cette expérience lui fait découvrir un goût pour la gestion de projet et le développement d'équipes. Cela l'encourage à proposer la création d'un poste sur mesure, adapté à ses compétences et à ses aspirations. L'entreprise accepte, et il choisit de travailler sous la supervision de personnes qu'il estime et avec qui il se sent en confiance. Cette décision marque un tournant positif dans son parcours.

Cependant, l'équilibre qu'il avait trouvé se brise lorsque l'entreprise est rachetée. Les changements de culture et de management qui s'ensuivent créent un décalage avec ses valeurs. Maxime exprime son malaise à ses supérieurs, mais le climat ne s'améliore pas. Parallèlement, il commence à envisager de nouvelles opportunités. Un ancien collègue lui parle de Technovia, une entreprise innovante. Bien que le poste qu'on lui propose soit moins responsabilisant, il

décide de tenter l'expérience, espérant trouver un environnement plus en phase avec ses aspirations.

Chez Technovia, Maxime redécouvre le plaisir d'apprendre, notamment à travers une formation au codage. Il apprécie également la relation de confiance qu'il entretient avec son nouveau supérieur. Mais lorsqu'une mission en Allemagne lui est proposée, il se heurte à des défis personnels. Sa compagne et sa fille ne souhaitent pas le suivre, et vivre loin de sa famille s'avère difficile. Ce choix illustre à quel point ses responsabilités familiales influencent ses décisions professionnelles. Maxime sait qu'il ne peut pas sacrifier l'équilibre familial pour sa carrière, ce qui limite ses options géographiques. Il décide quand même d'y aller pour une période limitée.

De retour en France, il occupe un poste stratégique qui lui permet de remporter des contrats importants et de renforcer son influence dans l'entreprise. Mais avec l'augmentation de ses responsabilités, il doit également apprendre à gérer des relations parfois complexes avec ses collègues. Devenu manager, il réalise qu'il doit acquérir de nouvelles compétences en gestion humaine pour répondre aux défis de son rôle.

Lorsque son supérieur est licencié, on lui propose de prendre sa place. Maxime décline, conscient que ce n'est pas le chemin qu'il souhaite emprunter. Il cherche plutôt à se préparer à une réorientation en entreprenant un Executive Master. Cependant, la situation interne se détériore : ses soutiens quittent l'entreprise, et ses perspectives d'évolution s'amenuisent. Finalement, il décide de quitter l'organisation. Soutenu par les allocations chômage, il se lance dans l'entrepreneuriat, malgré les inquiétudes de sa compagne. Pour Maxime, c'est une opportunité de reprendre le contrôle de sa carrière et de travailler sur des projets qui l'intéressent vraiment.

Aujourd'hui, Maxime se consacre à construire un avenir qui lui ressemble, même si le chemin est parfois incertain. Il apprécie la liberté de choisir ses projets et de créer son propre cadre de travail. Ses expériences lui ont appris à naviguer les transitions et à trouver des solutions alignées avec ses valeurs. Malgré les défis, il est satisfait de son parcours et déterminé à avancer en restant fidèle à lui-même.

7.4 Samuel

Samuel a grandi dans une famille où l'art n'était pas considéré comme une carrière possible. Dès son plus jeune âge, il se sent attiré par la créativité, mais son entourage ne l'encourage pas dans cette voie. Pendant ses années de collège et de lycée, il se sent souvent en décalage, rêvant d'un monde où il pourrait s'exprimer librement, tout en se demandant s'il pourra un jour trouver un équilibre entre ses aspirations et les attentes familiales.

À l'université, Samuel traverse une période de turbulences personnelles. Une relation compliquée avec un partenaire alcoolique affecte son bien-être et ses études, tandis que sa mère, découvrant son homosexualité, l'emmène voir une psychologue pour tenter de le "changer". Ce geste, vécu comme une trahison, le plonge dans un profond isolement. Malgré tout, il persévère dans ses études, trouvant refuge dans le travail de nuit pour subvenir à ses besoins.

En Master 1, un stage à Barcelone lui offre une première bouffée d'air. Travaillant en marketing, il découvre un milieu professionnel qui commence à répondre à son désir de créativité. Cette expérience lui ouvre les yeux sur ce qu'il souhaite réellement : une carrière qui mêle passion et authenticité. Pourtant, après son diplôme, il reste indécis, partagé entre ses rêves et les réalités du marché du travail.

Sa relation avec Rodrigue, un homme séropositif, marque un tournant dans sa vie. La fragilité de leur quotidien l'amène à réfléchir sur ce qui est essentiel. Il décide de poursuivre ses explorations professionnelles à travers un stage en Australie. Bien qu'il en ressorte grandi, Samuel reste confronté à des choix difficiles : comment concilier ses aspirations créatives avec une stabilité professionnelle ?

De retour en France, il trouve un poste dans un milieu qui lui ressemble : une organisation gay. Pour la première fois, il travaille dans un environnement où il peut être pleinement lui-même. Mais les perspectives limitées et le faible salaire le poussent à chercher ailleurs. C'est à cette période qu'il rencontre Julien, son compagnon pendant 15 ans, qui lui apporte un soutien précieux. Ensemble, ils imaginent un futur plus serein.

Cependant, une opportunité au Cap-Vert bouleverse cet équilibre. Enthousiasmé par ce projet qui combine travail et découverte, il quitte Julien, pensant que la distance serait insurmontable. Cette expérience tourne rapidement au désastre. Isolé dans un pays dont il ne parle pas la langue et harcelé par une collègue, il rentre en France dans un état de détresse émotionnelle. Julien, malgré leur rupture, l'accueille et l'aide financièrement. Bien qu'ils restent ensemble, leur relation est fragilisée.

Cette accumulation d'épreuves mène Samuel à une dépression profonde. Pendant quatre ans, il lutte pour retrouver un sens à sa vie. Sa renaissance commence lorsqu'il découvre l'art du drag. Cette pratique devient une thérapie, un moyen de se réinventer et d'exprimer une créativité longtemps réprimée. Peu à peu, il regagne confiance en lui.

Une opportunité chez Disney offre à Samuel une chance de se stabiliser professionnellement. Bien que le poste initial ne corresponde pas entièrement à ses aspirations, il lui permet d'intégrer une structure prestigieuse, de bénéficier d'un cadre structurant et de perspectives d'évolution. Grâce à ce poste, il renforce ses compétences tout en voyageant, nourrissant son amour de la découverte. Cependant, la stabilité apparente cache des difficultés grandissantes.

Très vite, Samuel est confronté à des tâches éloignées de ses passions, comme la collecte de données, qui ne suscitent ni intérêt ni épanouissement. Le décès d'un collègue proche accentue son mal-être et réveille des souvenirs de ses précédentes périodes de dépression. À mesure que ses responsabilités augmentent, il est placé sous la supervision d'une nouvelle cheffe aux méthodes autoritaires. Son style de micro-management et des tensions fréquentes transforment le quotidien de Samuel en une épreuve. Il ressent un épuisement psychologique croissant et un profond désenchantement. Pourtant, cette fois, Samuel ne cède pas à la spirale de la dépression.

Le drag, devenu une passion essentielle, joue un rôle de stabilisateur. Cette pratique artistique, qui lui permet de s'exprimer pleinement et de se reconnecter à sa créativité, devient une échappatoire indispensable. Chaque performance, chaque création lui rappelle qui il est et ce qu'il aime. Grâce au drag, Samuel garde le cap, trouvant un équilibre entre ses défis professionnels et son besoin de s'épanouir personnellement. Contrairement au passé, il ne se laisse plus submerger par les difficultés, mais les affronte avec une résilience nouvelle.

Son engagement et sa persévérance finissent par porter leurs fruits. Lorsqu'un projet interne mêlant mode et événementiel se présente, il voit une opportunité de concilier ses talents artistiques avec son travail. L'idée d'organiser un événement d'envergure internationale, où il pourrait allier son sens de la créativité à ses compétences professionnelles, le motive profondément. Samuel se donne corps et âme pour convaincre ses supérieurs de le laisser porter ce projet, et son enthousiasme finit par être reconnu.

Ce projet marque un tournant dans sa carrière. En mêlant sa passion pour l'art à son métier, il retrouve enfin un sens à son travail. Malgré les défis liés à l'organisation d'un événement d'une telle ampleur, Samuel se sent vivant et aligné avec ses aspirations. Ce succès lui montre qu'il

est possible d'intégrer ses valeurs et ses passions dans un cadre professionnel, même dans des environnements parfois hostiles.

Aujourd'hui, Samuel est toujours en quête de nouvelles réponses, mais il avance avec confiance. Son parcours, marqué par des hauts et des bas, témoigne de sa capacité à se réinventer et à transformer les obstacles en opportunités. Grâce à sa créativité, à son réseau et à sa résilience, il construit peu à peu une vie professionnelle et personnelle qui lui ressemble.

CHAPITRE VI : DISCUSSION

Cette recherche s'attache à comprendre les dynamiques qui motivent et influencent les choix de carrière des individus. En nous focalisant sur les cadres français de plus de 40 ans, qu'ils appartiennent ou non à la communauté LGBT+, nous explorons les processus décisionnels qui sous-tendent leurs transitions professionnelles. Loin d'être purement rationnels ou linéaires, ces choix émergent d'une interaction complexe entre des facteurs individuels, organisationnels et relationnels, ancrés dans des contextes spécifiques et évolutifs.

Notre ambition est double : d'une part, identifier les mécanismes qui façonnent ces décisions – qu'il s'agisse des représentations personnelles du travail, du contrat psychologique établi avec l'organisation, des influences sociales (famille, amis, partenaires), ou encore des valeurs qui structurent leur rapport à la carrière. D'autre part, nous cherchons à mettre en évidence les leviers d'action qui peuvent être mobilisés par les individus eux-mêmes, mais aussi par les entreprises et les autres acteurs impliqués dans l'accompagnement des trajectoires professionnelles. En comprenant ces dynamiques, il devient possible d'éclairer les stratégies permettant de mieux anticiper, faciliter et soutenir les transitions professionnelles, qu'elles soient choisies ou subies.

Enfin, cette étude interroge la pertinence des modèles actuels d'accompagnement des carrières au regard de la complexité des parcours contemporains. Les trajectoires professionnelles ne suivent plus une logique linéaire, mais sont marquées par des phases d'exploration, de doute et de réajustement en fonction des opportunités et des contraintes rencontrées. En articulant une perspective socio-culturelle avec une analyse approfondie des dynamiques individuelles et organisationnelles, cette recherche vise à enrichir la compréhension des carrières et à formuler des recommandations opérationnelles à destination des professionnels des ressources humaines, des coachs et des individus eux-mêmes.

1 Les trajectoires identitaires et culturelles

Dans le cadre des décisions de carrière, les dimensions identitaires et culturelles jouent un rôle central. Les trajectoires professionnelles ne sont pas seulement influencées par des facteurs économiques ou organisationnels, mais également par des aspects liés à l'identité personnelle, notamment l'orientation sexuelle. Ce chapitre explore comment ces dimensions façonnent les choix, les opportunités et les défis auxquels sont confrontés les individus.

1.1 L'impact de l'homosexualité dans les trajectoires de carrière

L'orientation sexuelle peut constituer une dimension clé des trajectoires professionnelles, en influençant tant les perceptions individuelles que les expériences organisationnelles. Ce sous-chapitre examine comment l'homosexualité façonne les parcours, en abordant notamment les dilemmes liés à la visibilité et aux choix de discrétion en milieu professionnel.

1.1.1 Le coming-out en entreprise : entre visibilité et discrétion

Le coming-out en milieu professionnel représente une étape critique dans les trajectoires de carrière des homosexuels, influençant à la fois leur bien-être individuel et leur engagement organisationnel. Cette décision repose sur un équilibre délicat entre le désir d'authenticité et la crainte de potentielles répercussions. Selon King et Cortina (2010), la possibilité de dévoiler son orientation sexuelle au travail dépend étroitement de la culture organisationnelle et des valeurs portées par l'entreprise. Les environnements inclusifs favorisent une plus grande ouverture, permettant aux employés LGBTQ+ de renforcer leur sentiment d'authenticité, un facteur reconnu comme essentiel pour le bien-être psychologique et l'engagement professionnel (Ragins, Singh, & Cornwell, 2007).

Gabriel illustre parfaitement cet équilibre, choisissant de faire son coming-out dès les premiers échanges en entreprise comme un acte militant. En mentionnant spontanément l'existence de son mari, il souhaite non seulement affirmer son identité, mais également ouvrir la voie pour les générations futures. Gabriel explique que son geste vise à tester l'inclusivité de l'entreprise tout en inspirant ses collègues LGBTQ+ à embrasser leur authenticité : « Mon coming-out est une façon de montrer qu'un cadre peut être ouvertement gay et être accepté. Je veux que les jeunes générations voient que c'est possible. »

Son approche reflète une stratégie proactive qui utilise la visibilité comme un moyen de créer un espace de sécurité pour les autres. Ce choix est facilité par le fait que Gabriel évolue dans un environnement professionnel globalement inclusif, où l'acceptation de la diversité est perçue comme une valeur ajoutée.

Cependant, cette stratégie a aussi influencé ses choix professionnels. Gabriel confie avoir renoncé à une opportunité dans une région plus rurale, redoutant un environnement professionnel potentiellement moins accueillant. Cette appréhension illustre l'impact des contextes socioculturels locaux sur la décision de mobilité professionnelle et la perception des risques associés au coming-out. Cette observation rejoint les travaux de Tilcsik (2011), qui

démontrent que les discriminations implicites et explicites influencent fortement les choix de carrière des personnes LGBTQ+.

Par ailleurs, cette situation peut être éclairée par les recherches d'Anne Loubès sur les dynamiques du capital social et son impact sur les opportunités professionnelles. Loubès & al (2012) soulignent que le capital social joue un rôle clé dans l'institutionnalisation des réseaux professionnels et leur capacité à structurer des opportunités de carrière. Dans ce contexte, les réseaux LGBTQ+ et les environnements urbains inclusifs peuvent être vus comme des écosystèmes favorisant la reconnaissance et la progression professionnelle des individus minoritaires.

Loubès et ses collègues mettent également en évidence que les territoires ne sont pas homogènes dans leur gestion des talents et des compétences. En effet, certaines régions disposent de structures institutionnelles plus développées pour favoriser l'inclusion, tandis que d'autres fonctionnent sur des logiques de proximité et de réseaux informels. Cette observation est cruciale dans le cas des cadres LGBTQ+, qui peuvent percevoir les zones urbaines comme des espaces offrant davantage de protections et de perspectives, contrairement aux territoires ruraux où le manque de structures inclusives peut générer une appréhension quant à l'acceptation sociale et professionnelle.

De plus, la question des tensions de rôle et du stress professionnel est un facteur clé dans les décisions de mobilité des individus LGBTQ+. Commeiras & al (2009) analysent l'impact des tensions de rôle sur l'implication au travail, mettant en évidence que des attentes contradictoires ou un environnement perçu comme non aligné avec les valeurs personnelles peuvent entraîner une moindre motivation et une recherche de stratégies d'évitement. Pour Gabriel, l'idée d'évoluer dans un environnement où il devrait constamment moduler son identité pour s'adapter à des normes perçues comme plus rigides constitue un frein à sa mobilité.

Enfin, les travaux de Rivière & al (2019) sur le nouveau management public et le stress professionnel offrent un parallèle intéressant pour comprendre comment les politiques d'inclusion non explicites impactent le bien-être des travailleurs minoritaires. De la même manière que les politiques RH dans certains secteurs du management public peuvent générer des conflits de valeurs et des tensions, l'absence d'un cadre clair en faveur de la diversité dans certaines zones géographiques peut produire une insécurité perçue qui limite la mobilité et l'épanouissement professionnel des individus LGBTQ+.

Ainsi, la disparité des dynamiques territoriales joue un rôle clé dans la prise de décision des individus LGBTQ+ quant à leur mobilité professionnelle. Gabriel, en choisissant de rester dans un environnement urbain perçu comme plus inclusif, ne fait pas qu'optimiser sa carrière : il cherche également à minimiser les risques psychosociaux associés à une possible remise en question de son identité dans un cadre moins structuré pour l'inclusion. Ce choix illustre bien la manière dont les politiques et structures locales influencent non seulement les trajectoires professionnelles, mais aussi le sentiment de sécurité psychologique des travailleurs LGBTQ+.

À l'opposé, Octave évolue dans un milieu professionnel où la divulgation de son orientation sexuelle est perçue comme risquée. Il décrit le coming-out comme une « prise de position politique » qui pourrait limiter ses perspectives d'évolution. Dans cet environnement, marqué par des normes plus conservatrices, Octave privilégie une stratégie de discrétion, considérant que révéler son orientation sexuelle pourrait nuire à sa carrière. Cette dynamique s'inscrit dans la théorie du contrat psychologique de Rousseau (1989), où un climat perçu comme fragile incite à la rétention d'information pour éviter les conséquences négatives. « À aucun moment je ne parle de cela dans le cadre professionnel, car il n'y a pas d'intérêt, et je ne veux pas que cela limite mes opportunités », explique-t-il.

Cette stratégie de dissimulation, bien que protectrice à court terme, engendre néanmoins une charge émotionnelle importante. Une étude de Hebl, Foster, Mannix, et Dovidio (2002) a démontré que les employés dissimulant une partie importante de leur identité ressentent un stress accru, ce qui réduit leur productivité et leur engagement. Au-delà des implications individuelles, la dissimulation affecte également les dynamiques organisationnelles. Jones et King (2014) montrent que ces situations peuvent nuire à la confiance mutuelle entre employé et employeur, affectant la cohésion et l'efficacité des équipes.

Les environnements inclusifs jouent un rôle clé dans l'atténuation de ces tensions. Dans l'entreprise de Gabriel, des initiatives explicites, comme des formations à la diversité et des groupes de ressources LGBTQ+, ont contribué à créer un climat organisationnel où le coming-out est perçu comme moins risqué. Ces politiques, conformes aux recommandations de Colgan, Creegan, McKearney, et Wright (2007), améliorent non seulement le bien-être des employés LGBTQ+, mais renforcent également leur sentiment d'appartenance et leur productivité.

En résumé, les récits de Gabriel et Octave mettent en évidence les tensions entre la recherche d'authenticité personnelle et les risques organisationnels liés au coming-out. Tandis que Gabriel utilise la visibilité comme un levier de militantisme et de validation dans un

environnement favorable, Octave illustre les défis d'une stratégie de discrétion dans un contexte plus conservateur. Ces cas soulignent l'importance pour les entreprises de promouvoir des environnements inclusifs qui minimisent les coûts psychologiques de la dissimulation, permettant à leurs employés LGBTQ+ de s'épanouir pleinement et de contribuer positivement aux dynamiques organisationnelles.

Toutefois, cette expérience ne se limite pas aux personnes LGBTQ+. Le processus de dévoilement identitaire et les dilemmes qu'il implique concernent également d'autres groupes minoritaires, dont les individus appartenant à des minorités religieuses. Honoré (2021) met ainsi en évidence que les employés pratiquants peuvent être confrontés à des tensions similaires lorsqu'ils choisissent d'exprimer leurs convictions religieuses au travail. L'affirmation de leur foi peut, selon le contexte, être perçue comme une revendication légitime ou comme un facteur de division, les obligeant à moduler leur visibilité en fonction des normes implicites de l'organisation et du degré d'acceptabilité sociale de leur appartenance religieuse. De la même manière que les personnes LGBTQ+ peuvent hésiter à faire leur coming-out, des individus religieux peuvent également adopter des stratégies de dissimulation ou de gestion discrète de leur identité, par crainte de jugements ou de potentielles discriminations.

Par ailleurs, cette dynamique s'étend à d'autres formes d'identités perçues comme non conformes aux attentes organisationnelles. Les travailleurs issus de minorités ethniques ou culturelles peuvent également expérimenter des dilemmes similaires lorsqu'ils sont confrontés à des attentes tacites de conformité aux codes dominants. Par exemple, dans certains environnements professionnels, le choix de modifier son apparence, son prénom ou d'atténuer certains marqueurs culturels peut relever d'une stratégie d'adaptation visant à réduire les risques d'exclusion ou de discrimination (Arcand, 2006).

Ainsi, l'analyse du coming-out en entreprise dépasse la seule question de l'orientation sexuelle et s'inscrit plus largement dans les dynamiques de visibilité et d'invisibilité des identités minoritaires en milieu professionnel. Le défi pour les organisations ne réside pas uniquement dans l'intégration formelle de la diversité, mais dans la création de conditions favorisant l'expression authentique des identités individuelles sans crainte de répercussions négatives. Une inclusion réussie ne passe donc pas uniquement par l'adoption de politiques de diversité, mais par une transformation culturelle permettant de reconnaître et de valoriser l'ensemble des parcours identitaires, qu'ils soient liés à l'orientation sexuelle, à la religion, à l'origine ethnique ou à d'autres caractéristiques socialement marquées.

1.1.2 La perspective des entreprises

Du point de vue des entreprises, la gestion de la diversité sexuelle, et en particulier le soutien à l'ouverture des employés LGBTQ+, est de plus en plus perçue comme un levier stratégique pour améliorer la performance organisationnelle et attirer des talents. Les organisations qui adoptent des politiques inclusives reconnaissent que le bien-être des employés a des répercussions directes sur la cohésion des équipes, la créativité et la productivité globale (Köllen, 2016). En ce sens, les entreprises doivent mettre en place des environnements où le coming-out n'est pas seulement accepté, mais valorisé comme un signe d'authenticité et d'engagement.

Les politiques inclusives varient selon les contextes et les cultures organisationnelles, mais plusieurs initiatives se démarquent. Par exemple, la mise en place de groupes de ressources pour les employés LGBTQ+ (employee resource groups, ou ERG) est une stratégie couramment utilisée. Ces groupes offrent un espace de soutien et de réseau tout en sensibilisant l'ensemble des collaborateurs à la diversité sexuelle. Google, par exemple, a créé son ERG "Gayglers", qui joue un rôle actif dans la promotion d'une culture inclusive, en organisant des événements et en soutenant les employés dans leur démarche de coming-out.

En parallèle, des formations sur la diversité et l'inclusion destinées aux managers et aux employés permettent de réduire les biais implicites et de promouvoir un climat de respect et d'équité. L'entreprise Accenture, leader en matière de diversité, propose des programmes de formation qui incluent des scénarios sur la gestion de situations de coming-out au travail, visant à équiper les managers pour mieux soutenir leurs collaborateurs LGBTQ+.

Certaines entreprises vont encore plus loin en intégrant des clauses spécifiques dans leurs politiques RH pour protéger explicitement les droits des employés LGBTQ+. IBM, par exemple, a inclus dans son code de conduite des protections contre la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle dès 1984, bien avant que de telles mesures ne soient imposées par la législation dans de nombreux pays. Ces politiques reflètent une volonté proactive de créer des environnements de travail sûrs et équitables.

Les entreprises qui réussissent à créer un environnement où les employés LGBTQ+ se sentent en sécurité pour faire leur coming-out récoltent des bénéfices à plusieurs niveaux. Non seulement elles améliorent le bien-être de leurs collaborateurs, mais elles renforcent également leur marque employeur et leur attractivité. L'étude de Colgan et al. (2007) montre que ces

entreprises favorisent une meilleure rétention des talents, une augmentation de l'innovation et une amélioration des performances globales grâce à la diversité des perspectives.

Malgré ces initiatives, toutes les entreprises ne sont pas également préparées à gérer les enjeux liés au coming-out. Certaines, bien qu'affichant une posture inclusive, peinent à traduire ces engagements en actions concrètes, ce qui crée un fossé entre les attentes des employés et la réalité organisationnelle (Ragins, 2008). Dans des environnements où l'inclusion reste superficielle ou mal mise en œuvre, la dissimulation de l'orientation sexuelle persiste, exacerbant le stress et les tensions au sein des équipes (Jones & King, 2014).

Les entreprises non inclusives risquent de perdre des talents précieux, comme le démontrent les travaux de Badgett, Durso et Schneebaum (2013), qui soulignent que les employés LGBTQ+ sont plus enclins à quitter des environnements hostiles. À long terme, ces entreprises subissent des pertes en termes de réputation et de compétitivité sur le marché du travail, où les politiques inclusives deviennent un critère de choix pour de nombreux candidats.

Cependant, un mouvement inverse et préoccupant semble émerger, menaçant les avancées en matière d'inclusion en entreprise. Par exemple, lors d'une interview en 2025, Mark Zuckerberg, PDG de Meta, a déclaré que « l'énergie masculine » était un élément positif pour les entreprises, valorisant ainsi des traits souvent associés à l'agressivité et à une culture moins inclusive. Ces propos s'inscrivent dans un contexte où Meta a également annoncé la suspension de ses politiques anti-discrimination LGBTQ+ sur ces plateformes.

Par ailleurs, des décisions similaires ont été observées dans le cadre gouvernemental, avec la suppression ou l'affaiblissement des protections anti-discrimination sous l'impulsion de politiques conservatrices récentes. Ces changements, combinés aux discours valorisant des dynamiques organisationnelles conservatrices, contribuent à fragiliser les avancées en matière de diversité et d'inclusion en milieu professionnel. Ces dynamiques exacerbent les défis pour les employés LGBTQ+ et risquent de compromettre les efforts entrepris par des entreprises plus progressistes.

En définitive, la décision de faire son coming-out au travail dépend autant des choix individuels que des structures organisationnelles. Les entreprises qui s'engagent activement dans la promotion d'un environnement inclusif jouent un rôle clé en permettant à leurs employés LGBTQ+ de s'épanouir pleinement. Cela exige une approche holistique intégrant des politiques claires, des actions concrètes et un soutien visible de la direction, afin que le coming-out puisse être perçu comme une opportunité plutôt qu'un risque.

1.1.3 L'influence de la culture gay et des réseaux professionnels

Les résultats de l'étude mettent en lumière l'impact significatif de la culture gay et des réseaux LGBTQ+ sur les trajectoires professionnelles des individus, particulièrement à travers le prisme des expériences de jeunesse. Ces influences, souvent façonnées par des stigmates sociaux précoces et des stratégies d'adaptation, orientent les choix de carrière tout en modulant les dynamiques identitaires et professionnelles.

Confrontés à des environnements familiaux, scolaires ou sociaux hostiles, de nombreux jeunes LGBTQ+ cherchent des espaces perçus comme plus inclusifs, qui agissent comme des refuges identitaires. Les récits de Paul et de Jérôme illustrent comment ces espaces offrent une forme de valorisation et de protection face à la marginalisation. Ces observations s'inscrivent dans la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1986), selon laquelle les individus se rapprochent de groupes qui soutiennent leur identité et renforcent leur sentiment d'appartenance.

Paul, marqué par des moqueries répétées à l'école en raison de son homosexualité, a développé une réticence à s'imposer dans des environnements compétitifs, préférant des contextes professionnels sécurisants. Jérôme, de son côté, a dû naviguer dans une jeunesse chaotique où son orientation sexuelle était ouvertement rejetée par sa famille, qui a tenté de l'envoyer en thérapie. Ces expériences l'ont poussé à se tourner vers « le monde de la nuit », un espace de solidarité mais également marqué par des comportements autodestructeurs tels que la consommation de drogues et d'alcool. Ces trajectoires reflètent les observations de Meyer (2003), selon lesquelles les stigmates sociaux et familiaux précoces influencent durablement les ambitions et les comportements professionnels des individus LGBTQ+.

Historiquement, les espaces nocturnes tels que les bars et clubs ont joué un rôle central dans la culture gay en offrant des refuges contre l'hostilité sociale (D'Emilio, 1983). Ces lieux, bien que catalyseurs de solidarité, ont également renforcé une perception de l'homosexualité comme marginale ou instable. Les travaux de Chauncey (1994) montrent que cette association peut affecter la manière dont les individus LGBTQ+ envisagent leur intégration dans des environnements professionnels plus traditionnels.

La recherche de milieux professionnels inclusifs oriente souvent les jeunes LGBTQ+ vers des secteurs ou des entreprises reconnues pour leur ouverture à la diversité, comme les arts, les médias, ou les ONG. Ces choix offrent un environnement psychologiquement sûr, mais peuvent également restreindre l'accès à des opportunités dans des secteurs plus conservateurs ou

compétitifs, où la visibilité de leur orientation sexuelle pourrait être associée à des risques (Tilcsik, 2011). Par exemple, les travaux de Dray et Markham (2018) montrent que ces choix sont souvent le résultat de stratégies d'adaptation, où l'individu privilégie la sécurité émotionnelle au détriment de la diversité des opportunités professionnelles.

Pour Jérôme, son immersion dans des milieux nocturnes et sa quête de liberté à travers les voyages traduisent une recherche d'épanouissement identitaire loin des stigmates précoces. Cependant, cette instabilité a freiné son ancrage professionnel et sa progression dans des environnements plus structurés, limitant son développement d'une expertise à long terme. En revanche, Paul, bien qu'influencé par une peur persistante du jugement, a su utiliser ces expériences pour cultiver une sensibilité relationnelle, un atout dans les contextes nécessitant une forte intelligence émotionnelle.

Cependant, ces espaces nocturnes ont contribué à renforcer leréseau social de Jérôme, mais ils ont aussi limité sa capacité à développer des compétences transférables adaptées à des contextes professionnels diversifiés. Cela s'inscrit dans les observations de Clair, Beatty, et MacLean (2005), qui soulignent que la gestion d'une double identité – professionnelle et privée – peut freiner l'élargissement des opportunités professionnelles. Cependant, cette gestion complexe peut également devenir une force, comme en témoigne Jérôme, qui a transformé ces défis en une résilience accrue et une adaptabilité remarquable.

L'appartenance à des réseaux LGBTQ+ ou l'expérience de milieux inclusifs agit souvent comme un levier pour compenser les stigmates précoces. Ces réseaux permettent aux individus de bénéficier de soutien, d'opportunités alignées sur leurs valeurs personnelles, et de développer leur confiance en eux. Toutefois, comme le souligne Tilcsik (2011), ces réseaux peuvent également renforcer l'entre-soi et limiter l'ouverture vers des secteurs professionnels plus diversifiés.

Les récits confirment que ces réseaux jouent un rôle décisif dans leur trajectoire, mais que leur efficacité dépend de la capacité des individus à surmonter les effets de l'exclusion passée. Paul, bien que marqué par les stigmates précoces, a utilisé les réseaux LGBTQ+ pour construire une carrière stable et valorisante. Jérôme, quant à lui, a navigué entre une quête de liberté et une recherche de validation, utilisant ces réseaux comme des espaces de soutien mais aussi comme des points de départ pour ses explorations identitaires.

Ces trajectoires illustrent la théorie du développement vocationnel de Super (1990), selon laquelle les expériences formatrices de la jeunesse influencent profondément la structuration

des identités professionnelles. Pour les individus LGBTQ+, ces expériences incluent des choix actifs, comme la recherche d'environnements inclusifs, mais aussi des adaptations à des contraintes structurelles, telles que la discrimination ou le rejet social.

Les résultats soulignent l'importance pour les organisations de promouvoir des environnements professionnels accueillants, où les individus LGBTQ+ peuvent développer leur potentiel sans crainte de stigmatisation. Les politiques inclusives et les soutiens organisationnels adaptés jouent un rôle clé dans la réduction des effets négatifs des expériences précoces, permettant aux individus de naviguer dans leurs carrières avec davantage de confiance et d'épanouissement.

1.1.4 Militantisme ou repli : trajectoires divergentes

Les trajectoires des cadres homosexuels varient également en fonction de leur posture face aux dynamiques organisationnelles. Certains choisissent d'assumer un rôle militant au sein de leur entreprise, notamment en rejoignant ou en créant des initiatives inclusives telles que des réseaux internes LGBTQ+. Ces initiatives leur permettent de jouer un rôle actif dans la transformation des normes organisationnelles, contribuant à une meilleure acceptation de la diversité (Huffman, Watrous-Rodriguez, & King, 2008). Ces trajectoires reflètent un alignement entre les valeurs personnelles et les dynamiques organisationnelles, renforçant ainsi leur quête de sens au travail.

Cependant, d'autres individus préfèrent adopter une posture de repli stratégique. Cette approche est souvent adoptée dans des contextes perçus comme hostiles ou ambigus, où le dévoilement de l'orientation sexuelle pourrait engendrer des conséquences négatives. Selon la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1986), cette stratégie reflète un besoin de protection identitaire face à un groupe dominant perçu comme menaçant. Ce choix, bien que protecteur à court terme, peut avoir des conséquences sur la construction du capital social et sur la qualité des relations interpersonnelles au travail.

Enfin, ces trajectoires divergentes soulignent le rôle des contextes organisationnels dans les décisions des cadres homosexuels. Les entreprises qui valorisent explicitement la diversité permettent à ces individus d'investir pleinement leur énergie dans des initiatives constructives, tandis que celles où la diversité est perçue comme un enjeu secondaire renforcent les comportements de repli ou de dissimulation.

1.2 La quête de sens comme phénomène contextuel

Contrairement à l'idée dominante d'un processus proactif et planifié souvent évoqué dans la littérature sur les carrières (Hall & Chandler, 2005), les cadres interrogés dans cette étude montrent que la quête de sens émerge principalement de manière réactive, en réponse à des événements marquants ou des périodes de crise. Ces déclencheurs incluent des burn-out progressifs, des conflits organisationnels, des licenciements, ou des transitions personnelles majeures comme le vieillissement ou les ruptures familiales. Les résultats mettent en lumière le rôle central des expériences déstabilisantes dans la remise en question des trajectoires professionnelles, soulignant que le sens n'est pas une donnée intrinsèque mais une construction contextuelle, influencée par des événements externes et des priorités évolutives.

La théorie du sens au travail (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997) propose un cadre pertinent pour comprendre cette dynamique. Elle soutient que le sens est subjectif et évolutif, souvent redéfini à travers des expériences de vie. Les cadres, qui pendant des années avaient aligné leur identité professionnelle avec les objectifs organisationnels, peuvent ressentir une dissonance entre leurs valeurs personnelles et les attentes professionnelles suite à des restructurations organisationnelles ou des changements de direction. Ces moments de rupture illustrent les crises identitaires organisationnelles décrites par Ashforth, Harrison, et Corley (2008), où les individus sont contraints de réévaluer leurs priorités et leur engagement envers l'organisation.

Dans nos résultats, le burn-out progressif est souvent décrit comme un isolement émotionnel croissant, où les cadres se détachent de leur environnement de travail et de leurs collègues. Cet éloignement favorise une réflexion interne sur le sens et les valeurs, accélérée par une perte de repères et de satisfaction professionnelle. Par ailleurs, nos données confirment que ces valeurs ne sont pas toujours intrinsèques à l'individu, mais également influencées par le milieu professionnel et les normes sociales dans lesquelles ils évoluent. Ces observations résonnent avec les travaux de Rosso, Dekas et Wrzesniewski (2010), qui montrent que les valeurs personnelles sont souvent façonnées et redéfinies par les interactions avec l'environnement organisationnel.

Une autre dimension importante est l'impact des changements organisationnels, tels que les rachats ou les changements de direction, qui modifient les valeurs et les priorités de l'entreprise. Nos résultats montrent que ces transformations sont souvent perçues comme des ruptures de contrat psychologique (Rousseau, 1989), où les cadres, initialement alignés avec

les valeurs de leur organisation, se sentent déconnectés de la nouvelle orientation. Ces changements, loin d'être neutres, provoquent des départs volontaires, les employés cherchant à retrouver un alignement avec leurs propres valeurs dans un nouvel environnement professionnel. Ces observations corroborent les travaux de Cable et Edwards (2004), qui montrent que l'ajustement entre les valeurs personnelles et organisationnelles (person-organization fit) joue un rôle clé dans la satisfaction au travail et la fidélisation des employés.

Il est également possible d'hypothétiser que ce fit de valeurs agit dès la phase d'embauche, permettant aux entreprises de sélectionner des candidats alignés avec leur culture organisationnelle. Cependant, ce mécanisme peut échouer en cas de changement soudain des valeurs organisationnelles, laissant les employés sans repères et les poussant à quitter l'entreprise. Ces transitions sont souvent exacerbées par une culture managériale qui valorise l'efficacité ou la rentabilité au détriment de l'épanouissement des employés, renforçant les tensions identitaires et les départs.

Les expériences de burn-out décrites dans nos résultats s'inscrivent également dans le cadre de la théorie du développement post-traumatique (Tedeschi & Calhoun, 2004). Ces auteurs montrent que des événements stressants ou traumatisants, comme un burn-out ou un conflit organisationnel, peuvent conduire à une croissance personnelle significative. Nos données indiquent que ces cadres, après avoir traversé une crise, revoient leurs priorités en accordant plus de poids à des éléments tels que la santé, les relations personnelles et la quête d'un travail aligné sur leurs valeurs. Ce processus de réévaluation, souvent initié par des déclencheurs externes, favorise une transformation identitaire, où les cadres recherchent des rôles qui mettent en avant des valeurs personnelles plutôt que des gains financiers ou du prestige organisationnel.

Bien que des outils traditionnels comme le coaching ou les bilans de compétences soient souvent utilisés pour accompagner ces transitions, ils se révèlent parfois insuffisants pour répondre à la profondeur émotionnelle et identitaire de cette réflexion. Nos résultats soulignent la nécessité d'approches narratives et contextuelles, permettant de relier les expériences passées des individus à leurs aspirations futures. Ces méthodes, ancrées dans la perspective des carrières durables (De Vos, Van der Heijden, & Akkermans, 2020), offrent un cadre plus complet pour accompagner les employés dans leur quête de sens, en intégrant les dimensions personnelles, organisationnelles et sociétales.

La quête de sens au travail, loin d'être un processus linéaire ou proactif, émerge souvent de crises identitaires provoquées par des déclencheurs externes. Nos résultats, en écho avec les

théories existantes, montrent que ces transformations sont façonnées par des interactions complexes entre les valeurs personnelles, les événements de vie et les contextes organisationnels. Les entreprises ont un rôle clé à jouer dans ce processus, en adoptant des politiques qui favorisent l'alignement des valeurs et en créant des environnements où les employés peuvent naviguer ces transitions avec soutien et résilience.

1.3 L'impact des relations proches

Les relations proches, qu'il s'agisse de partenaires, d'amis ou de mentors, jouent un rôle fondamental dans la structuration des trajectoires professionnelles. Elles apportent un soutien émotionnel, des ressources pratiques et des perspectives variées qui influencent les décisions et les transitions de carrière. Ces relations, bien que souvent perçues comme complémentaires, peuvent parfois être sources de tensions ou de dilemmes lorsque leurs influences divergent. Nos résultats soulignent l'importance de ces relations dans des contextes variés, illustrant leur impact différencié selon les étapes de la carrière et les besoins individuels.

Les partenaires, en particulier, jouent un rôle central en façonnant les décisions professionnelles au sein du couple. Ils agissent souvent comme des soutiens clés, aidant à naviguer des périodes de crise ou à explorer de nouvelles opportunités. Par exemple, Rémi a pu compter sur sa femme pour le soutenir financièrement et émotionnellement dans ses projets ambitieux, comme le lancement de son entreprise ou la réduction de ses activités professionnelles pour se concentrer sur sa famille. Ce soutien aligné sur des objectifs communs reflète la dynamique décrite par Greenhaus et Powell (2006), où les relations conjugales deviennent une ressource essentielle pour l'équilibre travail-famille et les décisions stratégiques.

En revanche, les résultats montrent aussi comment ces relations peuvent limiter certaines trajectoires. Daniel illustre cette dynamique, ayant renoncé à des opportunités de carrière internationales en raison des besoins de sa famille. Son expérience met en lumière les négociations implicites dans le couple, où l'un des partenaires doit parfois subordonner ses ambitions professionnelles aux impératifs familiaux, une réalité souvent abordée dans les recherches sur le compromis conjugal (Moen, 2003). Ces compromis, bien qu'ancrés dans des valeurs partagées, peuvent générer des frustrations ou des tensions lorsqu'ils s'inscrivent sur le long terme.

À l'inverse, les partenaires peuvent également ouvrir des horizons professionnels. Emmanuel, par exemple, a été poussé par son conjoint à explorer des opportunités à l'international, une décision qui a transformé sa carrière en lui offrant de nouvelles perspectives de développement

personnel et professionnel. De même, Baptiste a pu s'appuyer sur son partenaire pour traverser des périodes financièrement instables, soulignant l'importance du soutien matériel dans la gestion des transitions professionnelles.

Les amis apportent une forme de soutien moins formelle mais tout aussi influente dans la réflexion sur les trajectoires professionnelles. Agissant comme des tiers extérieurs au cadre immédiat de l'entreprise, ils offrent une perspective décalée qui aide à contextualiser les choix de carrière et à explorer des opportunités souvent inattendues. Nadh, par exemple, a pu mobiliser son réseau d'amis pour accéder à des opportunités professionnelles et élargir son capital social. Cette dynamique illustre le rôle des réseaux informels dans le développement de carrière, un point mis en évidence par Granovetter (1973) dans sa théorie des weak ties, où les relations périphériques jouent un rôle clé dans l'accès à des informations stratégiques.

Cependant, les amis ne sont pas toujours une source neutre de soutien. Leurs attentes implicites ou leurs jugements peuvent parfois exercer une pression sociale qui influence négativement les décisions professionnelles. Cette dynamique reflète les travaux de Marsden et Friedkin (1993), qui montrent que les normes sociales des groupes d'appartenance peuvent agir comme des contraintes, limitant la capacité d'un individu à prendre des décisions autonomes.

Le mentorat joue un rôle structurant dans les trajectoires professionnelles, en particulier dans les débuts de carrière. Grégory illustre cette influence, ayant bénéficié d'un mentorat solide qui l'a aidé à naviguer les premiers défis professionnels et à construire un réseau stratégique. Selon Kram (1985), le mentorat est une relation clé pour le développement des compétences, l'intégration organisationnelle et l'orientation stratégique, offrant aux jeunes professionnels une base solide pour leur progression.

Cependant, nos résultats révèlent que l'impact des mentors devient plus ambivalent dans les étapes ultérieures de carrière. Les enjeux politiques et d'alliance en entreprise, particulièrement visibles dans le cas de Grégory, transforment parfois le mentorat en une relation contraignante, où les attentes implicites du mentor ou les dynamiques organisationnelles peuvent freiner l'autonomie et la progression de carrière. Cette situation reflète les travaux de Eby et Allen (2002), qui montrent que le mentorat, lorsqu'il est mal aligné sur les besoins ou les valeurs du protégé, peut devenir une source de conflit ou de frustration.

En outre, l'absence de mentor ou la faible disponibilité de figures d'autorité dans certains contextes, comme mentionné par plusieurs cadres interrogés, limite les capacités des individus à naviguer les moments critiques de leur carrière. Ces lacunes soulignent l'importance d'un

mentorat de qualité, aligné sur les aspirations et les valeurs du protégé, pour maximiser son impact positif.

Les influences des partenaires, amis et mentors se recoupent souvent, créant une dynamique complexe dans laquelle les décisions professionnelles sont façonnées par des motivations multiples et parfois conflictuelles. Par exemple, les conseils stratégiques des mentors peuvent entrer en tension avec les aspirations personnelles exprimées par les partenaires ou les amis. Cette dynamique reflète les travaux de Bourdieu (1986) sur le capital social, où les différents types de relations sociales offrent des ressources distinctes, mais parfois incompatibles, dans le processus de prise de décision.

Nos résultats montrent que ces tensions, bien que sources de dilemmes, enrichissent souvent la réflexion stratégique des cadres. Elles les poussent à intégrer des perspectives personnelles et professionnelles dans leurs décisions, favorisant un alignement plus durable entre leurs objectifs de carrière et leurs aspirations personnelles.

Les relations proches, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, jouent un rôle central dans la structuration des trajectoires de carrière. Elles offrent un soutien diversifié, allant de l'aide émotionnelle à l'accès à des ressources stratégiques, tout en créant des tensions potentielles entre les objectifs individuels et collectifs. Nos résultats confirment que ces relations sont particulièrement influentes dans les moments de transition ou de crise, où elles agissent comme des leviers ou des freins selon les contextes. En reconnaissant et en naviguant ces dynamiques complexes, les individus peuvent mieux intégrer leurs valeurs et aspirations dans leurs décisions professionnelles, favorisant ainsi des carrières plus durables et alignées.

1.4 Capital social et réseau professionnel

Le capital social, tel que défini par Bourdieu (1986), désigne l'ensemble des ressources potentielles accessibles grâce à un réseau durable de relations mutuelles. Dans le cadre des trajectoires professionnelles, ce capital joue un rôle en fournissant l'accès à des opportunités, à de l'information stratégique, ainsi qu'à un soutien émotionnel et pratique. Granovetter (1973) met particulièrement en avant l'importance des "liens faibles", c'est-à-dire des relations moins intimes mais stratégiques, qui élargissent les perspectives des individus en leur offrant un accès à des opportunités souvent absentes de leurs cercles sociaux proches. Ces dynamiques sont particulièrement pertinentes dans le contexte des transitions professionnelles.

Les résultats de nos recherches confirment que les réseaux professionnels jouent un rôle central dans les transitions de carrière. Une majorité significative des cadres interrogés a mentionné avoir utilisé leur réseau pour identifier de nouvelles opportunités ou faciliter leurs changements de poste, souvent bien plus que les réponses à des annonces. Ces réseaux permettent non seulement d'accéder rapidement à des opportunités d'emploi, mais également de réduire les périodes d'inactivité entre deux emplois, ce qui constitue un avantage stratégique face à la volatilité du marché du travail.

Par exemple, plusieurs cadres ont souligné que leurs relations professionnelles les avaient directement aidés à sortir de périodes de chômage prolongé ou à anticiper des transitions en douceur, en leur fournissant des recommandations ou en les mettant en contact avec des recruteurs. Ce phénomène reflète les observations de Burt (1992) sur la capacité des réseaux à combler les "trous structuraux" en fournissant des liens entre des opportunités autrement inaccessibles. En ce sens, les réseaux jouent un rôle clé dans la résilience professionnelle et la continuité de carrière.

Cependant, nos résultats montrent également que le capital social peut s'effriter dans des circonstances spécifiques, notamment en situation de burn-out. Les cadres interrogés ayant vécu un burn-out ont souvent rapporté un profond sentiment d'isolement, accompagné d'une perception de déconnexion totale avec leurs réseaux professionnels. Cette dynamique s'explique par la rupture de confiance et la fatigue émotionnelle générées par ces situations, comme le souligne la théorie du stress organisationnel de Maslach et Leiter (2016). Lorsque les individus se sentent marginalisés ou incapables de maintenir leurs relations professionnelles, leur capital social s'effondre, aggravant leur sentiment de solitude et réduisant leur capacité à rebondir.

Ce phénomène est également corroboré par les travaux de Putnam (2000), qui associe le déclin du capital social à des tensions psychologiques et à une érosion des liens interpersonnels. En contexte professionnel, cela peut se traduire par une perte de confiance dans les réseaux existants et une difficulté accrue à mobiliser des soutiens au moment où ils sont le plus nécessaires.

L'efficacité du capital social dépend fortement de la diversité et de la densité des réseaux. Coleman (1988) met en lumière l'importance des réseaux hétérogènes pour accéder à des informations variées et à des opportunités multiples. Nos résultats montrent que les cadres ayant cultivé des relations diversifiées, à la fois dans des contextes internes à l'organisation et

externes, bénéficient d'un capital social plus résilient face aux transitions imprévues ou complexes. Par contraste, les cadres évoluant dans des réseaux homogènes, souvent limités à un seul secteur ou une seule organisation, se retrouvent fréquemment confrontés à un manque de perspectives lorsqu'ils envisagent une reconversion ou un changement de poste.

Ces observations rejoignent les conclusions de Lin (1999), qui souligne que le capital social est particulièrement précieux dans les environnements incertains ou instables, car il agit comme une ressource adaptative permettant de gérer efficacement les transitions. Cependant, l'absence ou l'affaiblissement des réseaux, souvent observés chez les cadres ayant des parcours plus linéaires ou isolés, constitue un obstacle important à leur évolution professionnelle.

La gestion proactive des réseaux sociaux apparaît comme un facteur déterminant de résilience professionnelle. Les cadres interrogés qui ont su maintenir et développer leurs relations, même pendant les périodes d'incertitude ou de transition, ont démontré une capacité accrue à mobiliser des soutiens et à identifier des opportunités pertinentes. Ces pratiques incluent l'entretien de liens au-delà des transitions immédiates et l'exploitation stratégique des réseaux existants pour combler les lacunes dans leur capital social. Par exemple, Nadh a particulièrement utilisé son réseau pour accéder à des opportunités et maintenir une continuité de carrière, soulignant l'importance de l'investissement relationnel à long terme.

Les organisations et les praticiens du coaching ont un rôle clé à jouer dans la valorisation et le renforcement du capital social des individus. Les interventions devraient inclure des stratégies visant à élargir et à diversifier les réseaux des cadres, en facilitant des connexions avec des contacts pertinents et en offrant des opportunités pour construire des relations significatives. Les politiques internes, telles que la mise en place de programmes de mentorat ou de réseaux internes de soutien, peuvent également renforcer le sentiment d'appartenance et la résilience organisationnelle (Ibarra, 1993).

Les résultats de cette étude confirment également que l'accompagnement des transitions professionnelles doit tenir compte des dynamiques relationnelles et des pertes potentielles de capital social. Cela est particulièrement pertinent pour les cadres ayant vécu un burn-out ou une restructuration organisationnelle, qui nécessitent un soutien spécifique pour reconstruire leurs réseaux et restaurer leur capacité à naviguer dans un environnement professionnel complexe.

2 Le burn-out comme levier de transition

2.1 Le processus du burn-out : déconnexion, crise, et prise de conscience

Le burn-out est un phénomène progressif et multidimensionnel, où l'épuisement émotionnel, mental et physique s'installe progressivement avant d'atteindre un point de rupture (Maslach & Leiter, 2016). Bien qu'il soit souvent associé à des environnements de travail valorisant la performance excessive, il ne se réduit pas à une simple question d'objectifs ou de résultats. D'autres facteurs, tels que le manque de soutien managérial, les conflits interpersonnels ou les dynamiques organisationnelles toxiques, jouent un rôle déterminant dans l'apparition de cette crise. Ce processus complexe peut être compris à travers trois étapes principales : la déconnexion progressive, le point de rupture, et l'émergence d'une conscience réflexive.

2.1.1 Déconnexion progressive : une lente érosion du bien-être

La première phase du burn-out est caractérisée par une déconnexion insidieuse et progressive, où les individus commencent à sacrifier des aspects essentiels à leur équilibre, tels que les loisirs, les relations personnelles ou les activités sources de sens et de plaisir. Ce processus de désengagement est souvent exacerbé par des environnements organisationnels qui valorisent l'hyperperformance, définie comme une recherche constante de résultats élevés, parfois au détriment du bien-être des employés. Ces contextes, structurés autour d'objectifs ambitieux, de fréquentes évaluations de performance et d'une pression à l'efficacité, tendent à normaliser l'épuisement et à minimiser les signaux précoces de détresse (Schaufeli et al., 2009). Loin d'être perçue comme un problème, l'exigence de performance continue est parfois intégrée à la culture organisationnelle comme une norme implicite de réussite.

Cependant, l'hyperperformance ne constitue pas l'unique cause de cette déconnexion. La qualité du soutien managérial et organisationnel joue également un rôle déterminant. Les employés évoluant dans des environnements où les managers sont peu disponibles, peu empathiques ou même absents dans les moments critiques, ressentent un isolement croissant. Les remarques négatives répétées, les attentes floues ou contradictoires, et les situations de harcèlement renforcent ce sentiment de dévalorisation et de solitude professionnelle. Ces dynamiques, bien que souvent invisibles ou minimisées dans les discours officiels des organisations, ont un impact considérable sur le bien-être des employés en favorisant une érosion progressive de leur engagement et de leur satisfaction au travail.

De plus, les interactions organisationnelles et sociales renforcent parfois cette spirale de déconnexion. Les individus évoluant dans des cultures d'entreprise où l'expression des émotions négatives est perçue comme une faiblesse ou un signe d'incompétence se retrouvent fréquemment contraints de masquer leur mal-être, amplifiant ainsi leur sentiment d'isolement. Comme le souligne Kahn (1990), l'expérience de sécurité psychologique – ou son absence – influence directement la capacité des employés à s'exprimer authentiquement dans leur milieu professionnel. Lorsque cette sécurité est compromise, l'accumulation des tensions non exprimées conduit à une fragilisation progressive de leur équilibre.

Cette phase de déconnexion illustre également une tension entre les besoins personnels des individus et les exigences systémiques des organisations. Alors que les employés cherchent à maintenir un équilibre entre leurs aspirations professionnelles et leur bien-être, ils se trouvent souvent enfermés dans des structures qui valorisent davantage la performance que la personne. Cette tension est exacerbée dans des contextes où le soutien structurel est limité ou inexistant, rendant les individus encore plus vulnérables aux effets du burn-out.

Cette érosion progressive met en lumière l'importance d'une détection et d'une intervention précoces. Les organisations qui n'identifient pas ces premiers signes de déconnexion risquent de voir une détérioration continue du bien-être et de la performance de leurs employés, entraînant des coûts humains et économiques significatifs. La reconnaissance explicite de cette phase par les managers et les responsables des ressources humaines, combinée à des pratiques de soutien, est essentielle pour atténuer l'impact du burn-out et préserver l'engagement des employés.

2.1.2 Le point de rupture : la cristallisation d'une crise existentielle

La déconnexion progressive des individus, nourrie par une accumulation de pressions internes et externes, atteint souvent un point de rupture marqué par un événement déclencheur. Ce moment critique, tel que conceptualisé par Freudenberger (1974), constitue une cristallisation brutale des tensions accumulées, où les limites physiques, émotionnelles et psychologiques de l'individu sont dépassées. Les déclencheurs peuvent varier : une surcharge de travail indurable, un conflit organisationnel aigu, ou encore une perte de sens dans les tâches quotidiennes. Quel que soit l'événement, ce point de bascule expose les fragilités structurelles de l'organisation tout en mettant en lumière les conflits internes de l'individu.

À ce stade, le burn-out n'est plus perçu comme une difficulté passagère, mais bien comme une crise existentielle. L'individu se retrouve face à une remise en question profonde de son rapport

au travail et, souvent, de son identité professionnelle. La perte de sens, décrite par Frankl (1969) comme une des dimensions fondamentales de la souffrance humaine, devient ici centrale. Les tâches autrefois porteuses de valeur sont perçues comme vides ou absurdes, renforçant un sentiment d'aliénation. Cette rupture est d'autant plus aiguë lorsque les efforts et les signaux de détresse de l'individu sont minimisés, ignorés, ou mal interprétés par l'entourage professionnel. Ce décalage accentue la sensation d'abandon, d'incompréhension, voire d'isolement, exacerbant la douleur psychologique.

Les dimensions relationnelles jouent également un rôle clé dans ce point de rupture. Les recherches d'Edmondson (1999) sur la sécurité psychologique montrent que dans des environnements où la parole des employés est négligée ou réprimée, les tensions non exprimées s'accumulent jusqu'à atteindre un seuil critique. Ce phénomène est amplifié par des structures organisationnelles où la communication hiérarchique est limitée ou dominée par une culture de performance à tout prix. L'absence de soutien, combinée à des relations professionnelles fragiles ou conflictuelles, agit comme un catalyseur de cette crise existentielle.

En parallèle, cette rupture révèle des conflits internes profondément enracinés. Ces derniers sont souvent liés à des aspirations ou des valeurs personnelles longtemps mises de côté au profit des exigences professionnelles. Les travaux de Kahn (1990) sur l'engagement personnel montrent que lorsque les individus sont contraints de dissocier leurs valeurs de leurs activités professionnelles, ils développent un sentiment de dissonance émotionnelle et identitaire. Ce décalage, négligé pendant des années, se manifeste de manière exacerbée au moment de la crise, renforçant le sentiment d'épuisement et de perte de contrôle.

Enfin, cette phase met en lumière les limites des structures organisationnelles traditionnelles dans leur capacité à prévenir ou à gérer ces ruptures. Les dispositifs actuels, souvent centrés sur des approches standardisées, ne suffisent pas à répondre aux besoins spécifiques des employés en détresse. Une réponse efficace à ce point de rupture nécessite des actions proactives et individualisées, telles que des espaces de dialogue sécurisés, un accompagnement managérial empathique, et une prise en compte des dimensions émotionnelles et identitaires du travail. Ces éléments, bien qu'essentiels, restent largement absents dans de nombreuses organisations, perpétuant ainsi les cycles de tension et de crise.

En somme, le point de rupture dans un processus de burn-out est bien plus qu'un simple effondrement psychologique ; il représente une confrontation entre les limites individuelles, les exigences organisationnelles, et les valeurs fondamentales de l'individu. Reconnaître et

répondre à cette crise existentielle nécessite une transformation des pratiques organisationnelles, un soutien relationnel accru, et une attention particulière à la manière dont le travail est vécu et signifié par les individus.

2.1.3 Émergence d'une conscience réflexive

Après le point de rupture, une phase de conscience réflexive peut émerger, marquée par une interrogation profonde sur les causes du mal-être et une réévaluation des priorités personnelles et professionnelles. Cette étape, bien qu'intensément éprouvante, constitue une opportunité de transformation significative. Elle s'inscrit dans une dynamique où l'individu, confronté à ses limites, engage un travail introspectif visant à redéfinir son identité, ses valeurs et son rapport au travail.

La conscience réflexive : un processus de remise en question globale

La conscience réflexive qui suit le burn-out ne se limite pas à un simple diagnostic des facteurs de stress ou de surcharge professionnelle. Elle représente une véritable rupture cognitive et émotionnelle qui pousse l'individu à reconsidérer plusieurs dimensions de sa vie :

Le sens du travail : Le burn-out agit souvent comme un révélateur d'un désalignement entre les aspirations profondes et les tâches réalisées au quotidien. Cette interrogation conduit l'individu à explorer le sens attribué à son rôle professionnel et à évaluer si ce rôle est en adéquation avec ses valeurs personnelles.

Les relations professionnelles et personnelles : Les expériences de burn-out sont fréquemment associées à un sentiment d'isolement ou de déconnexion relationnelle. La phase réflexive amène souvent les individus à réévaluer la qualité et la nature de leurs interactions, à la fois dans leur vie professionnelle et dans leur sphère privée.

Les attentes et la notion de performance : L'individu commence à interroger la pertinence de ses attentes, qu'elles soient auto-imposées ou issues de son environnement organisationnel. Cette remise en question est centrale pour comprendre pourquoi ces attentes sont devenues sources de tension et d'épuisement.

La douleur, bien qu'intense et déstabilisante, peut agir comme un levier de transformation identitaire lorsque reconnue et analysée. La psychanalyse, notamment à travers le concept de « souffrance créatrice » (Lacan, 1966), illustre comment cette douleur pousse l'individu à explorer des dimensions ignorées de lui-même, à se confronter à des blessures anciennes ou à des croyances limitantes, et à reconstruire une identité plus alignée sur ses aspirations

profondes. Cette dynamique trouve un écho dans la théorie du développement post-traumatique (Tedeschi & Calhoun, 2004), selon laquelle les crises telles que le burn-out peuvent favoriser une croissance personnelle significative. Beaucoup rapportent, après une telle expérience, un renforcement de leur résilience, une redéfinition de leurs priorités, et une capacité accrue à refuser des exigences en désaccord avec leurs valeurs.

Cependant, ce processus de transformation est rarement linéaire. Les individus oscillent souvent entre des périodes de lucidité et des moments de doute ou de peur. Quitter un emploi stable, même source de souffrance, ou s'affranchir des attentes sociales et familiales, peut paraître insurmontable. Ces résistances soulignent la complexité de l'expérience humaine et l'importance d'un accompagnement adapté. Thérapeutes, coachs ou mentors jouent un rôle significatif en aidant à structurer la réflexion et à bâtir un projet cohérent aligné sur les aspirations individuelles.

Pour beaucoup, le burn-out devient ainsi un catalyseur de nouvelles trajectoires, tant professionnelles que personnelles. Certains quittent des environnements toxiques pour s'investir dans des activités plus alignées avec leurs valeurs, comme des métiers créatifs ou des projets entrepreneuriaux. D'autres ajustent leur rapport au travail en recherchant un équilibre vie-travail ou en adoptant des modes de vie moins centrés sur la réussite matérielle. Enfin, certains redécouvrent des passions mises de côté, à l'image de Jérôme, qui a renoué avec l'art du drag, transformant cette activité en un moyen d'expression et de reconstruction identitaire. Ces exemples illustrent comment, malgré sa dimension éprouvante, le burn-out peut ouvrir des opportunités de croissance et de renouveau.

2.2 Résilience et développement post-traumatique après un burn-out

Bien qu'il soit souvent perçu comme un phénomène destructeur, le burn-out peut également être un vecteur de transformation personnelle et professionnelle. La capacité des individus à rebondir après une telle crise repose sur un processus de résilience, défini comme l'aptitude à surmonter l'adversité, à s'adapter et, dans certains cas, à croître (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). Associée aux théories du développement post-traumatique (Tedeschi & Calhoun, 2004), la résilience offre une perspective précieuse pour comprendre comment les individus peuvent émerger renforcés d'une expérience de burn-out.

2.2.1 La résilience : un processus dynamique et contextualisé

La résilience ne peut être réduite à une qualité innée ou universelle ; elle est un processus dynamique façonné par une interaction complexe entre des facteurs individuels, relationnels et

contextuels. Plutôt qu'un simple retour à un état antérieur après une crise, la résilience implique une transformation, une capacité à s'adapter et à reconstruire un chemin aligné avec de nouvelles priorités et aspirations.

Sur le plan individuel, certains traits psychologiques jouent un rôle clé dans ce processus. L'optimisme, par exemple, permet aux individus de percevoir les défis comme des opportunités de croissance plutôt que comme des obstacles insurmontables (Carver et al., 2010). L'estime de soi, définie par Rosenberg (1965) comme la conviction de sa propre valeur, fournit une base pour rebondir en mobilisant ses ressources internes. Par ailleurs, la régulation émotionnelle – la capacité à identifier, comprendre et moduler ses émotions – favorise une gestion plus adaptative des situations de crise (Gross, 2015). Ces dimensions se traduisent dans la capacité à recontextualiser des expériences négatives, telles qu'un burn-out, en opportunités d'apprentissage. Les individus qui parviennent à donner du sens à ces épreuves démontrent souvent une plus grande aptitude à reconstruire des trajectoires alignées sur leurs aspirations profondes.

Cependant, la résilience ne se construit pas uniquement à partir de ressources individuelles. Les relations interpersonnelles jouent un rôle central dans la capacité des individus à traverser et surmonter les crises. Le soutien social, qu'il provienne de la famille, des amis ou des collègues, agit comme un facteur protecteur contre les effets délétères du stress chronique. Cohen et Wills (1985) ont démontré que le soutien social fournit non seulement un réconfort émotionnel, mais également des ressources tangibles pour faire face aux défis. L'histoire de Baptiste illustre cet aspect : confronté à une crise professionnelle majeure, il a pu compter sur le soutien constant de son partenaire, qui lui a offert un appui émotionnel et pratique essentiel. Ce soutien a permis à Baptiste non seulement de surmonter les difficultés immédiates, mais aussi de retrouver la confiance nécessaire pour envisager de nouvelles opportunités.

Le rôle des relations interpersonnelles s'étend également au contexte professionnel. Les environnements de travail où la sécurité psychologique est valorisée – c'est-à-dire où les individus se sentent en mesure de s'exprimer sans crainte de jugement ou de répercussions – favorisent la résilience collective (Edmondson, 1999). Ces environnements permettent aux employés de partager leurs difficultés et de solliciter de l'aide, renforçant ainsi leur capacité à naviguer des périodes de crise.

La résilience est profondément influencée par le contexte culturel, organisationnel et économique dans lequel évoluent les individus. Dans des environnements où la flexibilité et

l'adaptabilité sont valorisées, les individus disposent souvent de plus de marges de manœuvre pour reconfigurer leurs trajectoires professionnelles. À l'inverse, des contextes marqués par des normes rigides ou des attentes de performance continue peuvent entraver ce processus, exacerbant les effets du stress et limitant les possibilités de reconstruction.

2.2.2 Le développement post-traumatique : croître après la crise

La théorie du développement post-traumatique (Tedeschi & Calhoun, 2004) propose que les crises, bien qu'elles soient sources de souffrance, peuvent ouvrir la voie à une transformation personnelle et professionnelle profonde. En remettant en question des certitudes établies, ces expériences permettent aux individus de reconstruire leur rapport à eux-mêmes, aux autres, et à leur environnement. Les bénéfices de ce processus incluent souvent une revalorisation de la vie, un renforcement des relations interpersonnelles, et une redéfinition des priorités et des valeurs. Dans le contexte du burn-out, cette transformation est catalysée par une introspection profonde, qui pousse les individus à interroger leurs choix, à identifier leurs sources de mal-être, et à réorienter leurs trajectoires vers des objectifs plus alignés avec leurs aspirations fondamentales.

Octave incarne cette dynamique de résilience et de réinvention. Confronté à un environnement professionnel toxique, il a traversé une phase de rupture radicale, marquée par une prise de distance avec son travail et ses habitudes de vie. Cette période, bien que douloureuse, lui a offert l'espace nécessaire pour reconsidérer ses priorités. En prenant le temps de réfléchir à ses valeurs et à ses aspirations, Octave a pu réorganiser sa vie de manière plus équilibrée, intégrant des activités qui favorisent son épanouissement personnel tout en redéfinissant son rapport au travail. Cette transition, bien que complexe, illustre le potentiel du burn-out à agir comme un catalyseur de changements profonds, permettant un alignement plus authentique entre les dimensions personnelle et professionnelle (Maslach & Leiter, 2016).

Le développement post-traumatique, cependant, ne s'impose pas comme une conséquence automatique des crises. Il dépend largement de la capacité de l'individu à accéder à des espaces de réflexion et à mobiliser des ressources – internes, comme la résilience, et externes, telles que le soutien social ou professionnel. Selon Mezirow (1991), ces périodes de réflexion critique sont essentielles pour transformer des crises en opportunités de croissance. Elles permettent de déconstruire des croyances ou des schémas de pensée limitants, tout en explorant de nouvelles façons d'appréhender le travail et les relations.

Ce processus met également en lumière l'importance des contextes organisationnels et sociaux qui soutiennent, ou au contraire entravent, cette transformation. Les organisations qui encouragent des pratiques de dialogue, de flexibilité et de reconnaissance des besoins individuels peuvent jouer un rôle essentiel dans le développement post-traumatique de leurs employés. À l'inverse, un manque de soutien ou des attentes rigides risquent de prolonger les effets délétères du burn-out, en empêchant les individus d'explorer pleinement leur potentiel de transformation.

2.2.3 Un processus non linéaire et ses défis

Le chemin vers la résilience et le développement post-traumatique, bien qu'il puisse déboucher sur une transformation positive, n'est jamais linéaire. Les trajectoires des individus sont marquées par des rechutes, des hésitations et des résistances, illustrant la complexité de tout changement profond. Contrairement à une vision simplifiée de la "reconstruction", la résilience implique une navigation active entre des phases de doute, d'adaptation et de redéfinition des priorités (Bonanno, 2004). Ce processus reflète davantage une transformation qu'un simple retour à un état antérieur.

Les pressions externes, comme l'incertitude financière ou les attentes sociales, peuvent freiner les transitions nécessaires. Les normes culturelles valorisant la stabilité ou stigmatisant l'échec empêchent parfois une exploration authentique des alternatives. Les pressions internes, telles que la peur de l'échec ou le sentiment d'imposture, viennent renforcer cette dynamique. Ces tensions révèlent que la résilience est façonnée par des interactions complexes entre les ressources personnelles et les soutiens externes.

Les approches narratives, comme celles de Savickas (2012), jouent ici un rôle clé. En aidant les individus à revisiter leurs récits, elles leur permettent d'identifier des moments charnières et de reconstruire une vision cohérente de leur trajectoire. Cette reformulation narrative favorise non seulement la compréhension des expériences passées, mais aussi l'imagination de scénarios futurs alignés sur leurs aspirations.

Enfin, les défis du processus soulignent l'importance d'un accompagnement adapté. Les interventions ne doivent pas uniquement se concentrer sur la réflexion personnelle, mais aussi sur des solutions concrètes pour surmonter des obstacles pratiques, tels que les inquiétudes financières ou la pression sociale. Ces moments de doute, bien qu'ils puissent sembler des échecs, sont en réalité des catalyseurs indispensables pour repenser les trajectoires et favoriser une transformation authentique (Mezirow, 1991).

2.3 Le burn-out comme catalyseur de transition et de repositionnement identitaire

Le burn-out, bien que souvent perçu comme une expérience négative, peut agir comme un catalyseur de transformation et de repositionnement identitaire. En confrontant les individus à leurs limites physiques, psychologiques et émotionnelles, cette crise pousse à une réévaluation des priorités, à une redéfinition des valeurs personnelles et professionnelles, et, dans de nombreux cas, à l'exploration de nouvelles trajectoires de vie. Ce repositionnement, loin d'être immédiat ou linéaire, s'inscrit dans une dynamique complexe, influencée par des facteurs individuels, sociaux et organisationnels.

2.3.1 Le burn-out : un signal de désalignement

Le burn-out constitue souvent une manifestation explicite d'un désalignement profond entre les aspirations personnelles et les exigences de l'environnement professionnel. Selon Maslach et Leiter (2016), cette crise agit comme un « signal d'alarme », révélant des tensions accumulées sur plusieurs fronts. Parmi ces tensions figurent la surcharge de travail, l'absence de reconnaissance, la perte de sens dans les tâches accomplies, ou encore des conflits éthiques résultant de divergences entre les valeurs personnelles de l'individu et celles promues par l'organisation (Schaufeli et al., 2009). Le burn-out ne se limite pas à un épuisement physique ou mental ; il reflète une fracture profonde dans le rapport qu'entretient l'individu avec son travail et, plus largement, avec son projet de vie.

Cette dynamique est illustrée par l'expérience de Jérôme, dont le burn-out a marqué un tournant décisif. Confronté à une perte de sens dans son rôle professionnel et à une déconnexion croissante avec les attentes organisationnelles, Jérôme a interprété cette crise comme une opportunité de réexaminer ses ambitions premières, jusqu'alors refoulées sous la pression sociale et familiale. Cette réflexion l'a conduit à renouer avec une passion oubliée, l'art du drag, qui est devenu à la fois un refuge et un levier pour reconstruire une identité professionnelle et personnelle plus authentique. L'histoire de Jérôme met en évidence le rôle du burn-out en tant que déclencheur d'une réévaluation profonde des priorités et des aspirations, soulignant la nécessité pour les individus de prendre en compte leurs besoins émotionnels et identitaires.

Le burn-out, en tant que signal de désalignement, révèle également des tensions systémiques dans les organisations modernes. Les environnements de travail qui privilégient l'hyperperformance et le rendement au détriment du bien-être des employés ne laissent souvent pas d'espace pour l'expression des doutes ou la prise de recul. Cette logique organisationnelle,

basée sur une vision instrumentale des individus, exacerbe les déconnexions entre les aspirations personnelles et les contraintes structurelles. Comme le souligne Kahn (1990), lorsque les individus ne peuvent pas exprimer leurs émotions ou aligner leur identité sur leurs activités professionnelles, ils développent une dissonance émotionnelle qui finit par se manifester sous forme de stress chronique ou de burn-out.

Cette crise peut toutefois agir comme un catalyseur de transformation. Pour certains, comme Jérôme, le burn-out devient une opportunité de redéfinir leurs priorités et d'explorer des chemins plus alignés avec leurs valeurs fondamentales. Cependant, cette possibilité n'est pas accessible à tous. Les inégalités sociales, culturelles et économiques jouent un rôle déterminant dans la capacité des individus à répondre à ces signaux d'alerte. Les individus disposant de soutiens sociaux solides, de ressources financières ou d'une sécurité psychologique accrue sont mieux équipés pour transformer une crise en opportunité. À l'inverse, ceux qui sont enfermés dans des contraintes économiques ou organisationnelles risquent de prolonger leur mal-être sans pouvoir s'en dégager.

2.3.2 Repositionnement identitaire et exploration de nouvelles trajectoires

Le burn-out, en agissant comme un point de rupture, peut amorcer une transition majeure où les individus remettent en question leur identité professionnelle et personnelle. Cette phase de repositionnement identitaire s'accompagne souvent d'une réévaluation profonde des valeurs, des aspirations, et des priorités de vie, conduisant parfois à des réorientations professionnelles significatives. Comme l'explique Savickas (2012), les périodes de crise permettent aux individus de reconstruire un récit personnel et professionnel plus aligné avec leurs aspirations, en redécouvrant des passions ou des compétences négligées qui deviennent des leviers de transformation.

Cette dynamique est particulièrement visible chez les individus qui quittent des environnements perçus comme toxiques ou aliénants pour explorer des activités plus en phase avec leurs valeurs fondamentales. Ces trajectoires de réinvention peuvent se manifester dans des domaines créatifs, des projets entrepreneuriaux, ou encore des initiatives communautaires, où l'autonomie et le sens du travail sont privilégiés. En revisitant leur parcours et en intégrant leurs expériences passées dans une nouvelle perspective, ces individus redéfinissent non seulement leur rôle professionnel, mais également leur rapport à eux-mêmes et au monde du travail.

L'histoire de Jérôme illustre de manière éloquente ce processus de repositionnement identitaire. Confronté à un burn-out qui a révélé un profond désalignement avec son environnement professionnel, il a trouvé refuge dans l'art du drag. Ce qui, au départ, était perçu comme un exutoire personnel, s'est progressivement transformé en un espace de reconstruction identitaire. À travers cette immersion dans une pratique artistique qui valorise l'expression individuelle et la créativité, Jérôme a redéfini non seulement ses priorités professionnelles, mais aussi la manière dont il se perçoit et s'investit dans son travail. Ce repositionnement ne s'est pas limité à un simple changement de carrière ; il a incarné une transformation profonde de ses valeurs et de sa vision du monde.

Le processus de repositionnement identitaire, bien qu'il offre des opportunités de croissance, est également semé d'embûches. Il exige une capacité à naviguer dans l'incertitude et à faire face à des résistances internes et externes. Les normes socioculturelles et organisationnelles, qui valorisent souvent la stabilité et la conformité, peuvent décourager ou ralentir cette transformation. Par ailleurs, les individus confrontés à des contraintes financières ou à un manque de soutien social peuvent avoir plus de difficultés à s'engager pleinement dans ce processus. Comme le soulignent les travaux de Bourdieu (1986), l'accès à des ressources sociales et économiques joue un rôle déterminant dans la capacité à reconstruire une identité alignée avec ses aspirations.

Enfin, ce repositionnement identitaire ne se limite pas à l'individu, mais peut également avoir un impact sur son environnement professionnel et social. En redéfinissant leur trajectoire, les individus introduisent de nouvelles dynamiques dans leurs relations interpersonnelles et dans leur rapport au travail. Ces transitions soulignent l'importance d'un accompagnement adéquat, qu'il s'agisse de coaching narratif, de mentorat, ou de dispositifs organisationnels qui soutiennent la quête de sens et l'exploration de nouvelles voies.

Le burn-out, bien qu'il soit une expérience douloureuse, peut ouvrir un espace de réflexion et d'exploration qui permet aux individus de reconstruire leur identité sur des bases plus authentiques. Ce processus de repositionnement, lorsqu'il est soutenu par un environnement favorable et des ressources adaptées, peut transformer une crise en opportunité de croissance durable, tant sur le plan personnel que professionnel.

2.3.3 Les résistances et obstacles au changement

Le processus de transition initié par le burn-out est souvent entravé par des résistances multiples, à la fois internes et externes, qui reflètent la complexité de toute transformation

significative. Malgré une volonté de changement, de nombreux individus se heurtent à des barrières structurelles, culturelles, et personnelles, qui ralentissent ou limitent leur capacité à réinventer leurs trajectoires professionnelles et personnelles. Ces obstacles mettent en lumière la tension entre le désir de transformation et les contraintes du monde réel, nécessitant un accompagnement adapté pour naviguer ces défis.

Parmi les résistances internes, la peur de l'inconnu et de l'incertitude financière figure en première ligne. Cette crainte, souvent amplifiée par des responsabilités familiales ou des engagements économiques, limite la propension des individus à quitter des environnements insatisfaisants ou à explorer des alternatives perçues comme risquées. Les travaux de Hobfoll (1989) sur la théorie de la conservation des ressources montrent que face à des menaces perçues, les individus privilégient la préservation de leurs acquis – même au détriment de leur bien-être – plutôt que l'exploration de nouveaux chemins. Ce mécanisme psychologique explique pourquoi certains continuent à s'accrocher à des rôles professionnels toxiques, par peur de perdre la stabilité ou les bénéfices tangibles associés à leur situation actuelle.

Les résistances externes, quant à elles, incluent des pressions sociales et culturelles qui freinent les tentatives de réinvention. Les attentes implicites de réussite, les normes associées au statut professionnel, ou encore les jugements des proches concernant un changement perçu comme atypique ou déviant, exacerbent ces blocages. Ces contraintes sociétales contribuent à maintenir les individus dans des trajectoires conformes mais insatisfaisantes, en leur imposant des choix alignés davantage sur des valeurs extérieures que sur leurs aspirations profondes. Les inégalités structurelles, telles que le manque d'accès à des ressources ou à des soutiens professionnels, aggravent ces dynamiques, en rendant les transitions plus difficiles pour les individus issus de milieux moins favorisés (Bourdieu, 1986).

Le manque de soutien organisationnel est une autre barrière majeure. Les environnements de travail qui valorisent la performance au détriment du bien-être des employés ne laissent souvent pas d'espace pour l'expression des doutes ou la planification de transitions réfléchies. L'absence de dispositifs formels tels que des programmes de transition, des congés sabbatiques ou des initiatives de mentorat, prive les individus d'un cadre structuré pour envisager et préparer leurs changements. Ces lacunes organisationnelles perpétuent un cycle où les individus, bien que motivés, se retrouvent piégés dans des structures rigides qui limitent leur mobilité et leur capacité d'adaptation.

2.3.4 Un catalyseur pour les organisations : transformation mutuelle

Le burn-out ne se limite pas à une crise individuelle ; il agit également comme un révélateur des dysfonctionnements organisationnels et peut servir de catalyseur pour une transformation mutuelle entre les employés et leurs entreprises. En reconnaissant les causes systémiques qui contribuent au burn-out, les organisations ont l'opportunité d'adopter des pratiques plus durables et humaines, capables de réduire ces crises tout en renforçant l'engagement et la fidélité des employés.

Les recherches de Maslach et Leiter (2016) mettent en évidence le rôle des structures organisationnelles dans la genèse du burn-out, notamment à travers des environnements marqués par une surcharge de travail, un manque de reconnaissance, et une absence de sécurité psychologique. En réponse, les organisations doivent aller au-delà des approches ponctuelles ou réactives, comme des séminaires de bien-être, pour adopter des politiques structurelles qui favorisent un alignement plus cohérent entre les objectifs organisationnels et les valeurs individuelles. Cela inclut des initiatives telles que l'introduction de modèles de travail hybrides, la réduction des attentes en matière de disponibilité constante, et la mise en place de programmes de reconnaissance authentique et personnalisée.

Le concept de valeur partagée, tel que développé par Porter et Kramer (2006), offre un cadre pertinent pour repenser ces transformations. Les organisations qui s'efforcent de créer des environnements où les employés peuvent aligner leurs contributions sur leurs aspirations personnelles et éthiques ne renforcent pas seulement leur attractivité en tant qu'employeurs, mais améliorent également leurs performances globales. Par exemple, la mise en œuvre de politiques favorisant un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, comme des congés sabbatiques ou des horaires flexibles, peut réduire le risque de burn-out tout en augmentant la productivité et la satisfaction des employés.

Cependant, la transformation organisationnelle requiert également une reconnaissance explicite des dynamiques de pouvoir qui sous-tendent les pratiques managériales. Les environnements où les employés se sentent contrôlés ou surveillés de manière excessive sont plus susceptibles de générer des tensions et des épuisements. Les travaux d'Edmondson (1999) sur la sécurité psychologique montrent que les entreprises où les employés peuvent s'exprimer librement, partager leurs préoccupations, et participer aux décisions qui les concernent, sont mieux équipées pour prévenir le burn-out et favoriser l'innovation. Ces environnements,

caractérisés par une communication ouverte et des pratiques inclusives, permettent de transformer les crises individuelles en opportunités d'apprentissage organisationnel.

Les entreprises peuvent également tirer parti des données issues des épisodes de burn-out pour identifier les zones de tension au sein de leurs structures. Les expériences des employés, lorsqu'elles sont prises en compte de manière systématique, fournissent un diagnostic précieux des failles organisationnelles. Les entreprises qui intègrent des outils de feedback régulier, tels que des enquêtes narratives ou des entretiens post-crise, peuvent non seulement prévenir de futurs épisodes de burn-out, mais aussi améliorer leurs pratiques managériales et culturelles.

En définitive, le burn-out peut devenir un point d'inflexion pour les organisations, les incitant à repenser leurs pratiques et à se transformer de manière à mieux répondre aux besoins de leurs employés. Cette transformation mutuelle repose sur une prise de conscience des responsabilités organisationnelles dans la genèse du burn-out et sur une volonté d'adopter des politiques qui valorisent non seulement la performance, mais aussi le bien-être, la reconnaissance, et l'épanouissement des individus. En intégrant ces dimensions, les organisations peuvent non seulement réduire les coûts humains et financiers liés au burn-out, mais aussi renforcer leur résilience et leur compétitivité dans un environnement en constante évolution.

2.4 Le burn-out dans une perspective interdisciplinaire : croisement des regards

Le burn-out, en tant que phénomène complexe, ne peut être pleinement compris qu'en mobilisant une approche interdisciplinaire, qui articule les apports de la sociologie, de l'anthropologie, de la philosophie et des neurosciences. Ces cadres d'analyse permettent de dépasser la vision réductionniste qui se limiterait à des explications individuelles ou organisationnelles pour mettre en lumière les dimensions systémiques, culturelles et biologiques du burn-out.

D'un point de vue sociologique, le burn-out peut être interprété comme un symptôme des sociétés hypermodernes, marquées par l'accélération des rythmes de vie et la glorification de la performance (Rosa, 2013). Ce phénomène est exacerbé par une individualisation croissante des responsabilités, où les individus se retrouvent non seulement en quête de reconnaissance sociale à travers le travail, mais également confrontés à des attentes irréalistes, amplifiées par des environnements compétitifs (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009). Ces pressions systémiques inscrivent le burn-out dans des logiques qui transcendent les simples interactions organisationnelles, révélant les tensions fondamentales entre les aspirations personnelles et les exigences structurelles imposées par la société contemporaine (Lipovetsky, 2006).

En anthropologie, les travaux de Van Gennep (1909) sur les rites de passage permettent d'éclairer les dynamiques de transition vécues par les individus confrontés au burn-out. Ce dernier peut être envisagé comme un processus liminal, où l'ancien rôle ou identité est abandonné, laissant place à une période de questionnement et d'instabilité avant qu'une nouvelle identité ne soit intégrée. Cette analogie souligne que le burn-out n'est pas seulement une expérience de rupture, mais aussi un espace potentiel de transformation identitaire, reliant les pratiques sociales à des évolutions personnelles profondes. Ce cadre conceptuel rejoint les réflexions de Rosa (2013) sur la recherche de résonance dans les sociétés modernes, où les crises identitaires deviennent des points d'inflexion vers une quête de sens renouvelée.

Les neurosciences complètent ces perspectives en montrant comment le stress chronique, caractéristique du burn-out, altère le fonctionnement cérébral. McEwen (1998) a démontré que l'exposition prolongée au stress affecte l'amygdale et l'hippocampe, impliquant une réduction des capacités de régulation émotionnelle et de mémoire. Cependant, les mêmes recherches soulignent la plasticité du cerveau, qui peut se régénérer grâce à des interventions ciblées, telles que la méditation, l'activité physique ou des pratiques créatives (Davidson & McEwen, 2012). Ces mécanismes biologiques renforcent l'idée que le burn-out, bien qu'il constitue une épreuve, peut également ouvrir la voie à une récupération et à une transformation, lorsque les conditions environnementales et personnelles sont réunies.

Sur le plan philosophique, la notion de souffrance comme moteur de transformation, développée notamment par Nietzsche (1883), apporte un éclairage essentiel. Nietzsche affirme que les crises, bien qu'éprouvantes, peuvent être des catalyseurs de croissance, permettant aux individus de réévaluer leurs priorités et de redéfinir leur rapport au monde. Appliqué au burn-out, ce cadre théorique permet de conceptualiser comment le mal-être peut pousser les individus à réinterroger leurs valeurs et à reconstruire leur trajectoire de vie, un processus qui s'aligne avec la théorie du développement post-traumatique de Tedeschi et Calhoun (2004).

Dans cette perspective, l'existentialisme offre une lecture complémentaire qui éclaire les dilemmes et les transformations engendrés par le burn-out. Jean-Paul Sartre (1943), dans L'Être et le Néant, expose l'idée selon laquelle l'homme est « condamné à être libre » : il ne peut s'exonérer de la responsabilité de ses choix, même dans les contextes les plus contraignants. Cette liberté absolue peut devenir angoissante, notamment dans le cadre du travail où l'individu doit sans cesse négocier entre ce qu'il est, ce qu'il veut être et ce que l'on attend de lui. Le burn-out peut être compris comme une crise existentielle où cette tension atteint un point de

rupture : l'individu, submergé par l'absurde de son quotidien professionnel, se retrouve confronté à un choix radical, celui de réorienter sa trajectoire ou de se résigner à un système qui l'épuise.

Albert Camus (1942), dans Le Mythe de Sisyphe, décrit l'absurde comme la confrontation entre le désir humain de donner du sens à l'existence et l'indifférence du monde. Appliqué au burn-out, ce cadre met en lumière l'écart grandissant entre les attentes de l'individu vis-à-vis du travail – un espace d'épanouissement, de reconnaissance et d'identité – et la réalité d'un environnement professionnel qui semble souvent dépourvu de cohérence ou de finalité autre que la production. Dans cette logique, le burn-out peut être vu comme une prise de conscience brutale de cet absurde, un moment où l'individu réalise que l'investissement intense qu'il a consenti ne mène à aucune forme de satisfaction durable. Cependant, tout comme Camus considère que la révolte contre l'absurde est une manière d'affirmer son existence, le burn-out peut être un point d'inflexion à partir duquel un individu refuse la fatalité et cherche à redéfinir un rapport au travail qui lui soit plus juste et plus aligné avec ses valeurs profondes.

Simone de Beauvoir (1947), dans Pour une morale de l'ambiguïté, insiste sur le fait que la liberté n'a de sens que si elle est engagée. Dans la logique du burn-out, cela signifie que la sortie de crise ne se résume pas à un simple repos ou à un éloignement temporaire du travail, mais nécessite un engagement actif dans la redéfinition de son rapport à celui-ci. Loin d'être une simple rupture, le burn-out peut alors être envisagé comme une transition, un passage nécessaire vers un travail repensé non plus sous la contrainte des normes imposées, mais en accord avec une liberté véritablement choisie.

Enfin, Merleau-Ponty (1945), avec sa phénoménologie du corps, apporte un éclairage essentiel sur l'expérience incarnée du burn-out. Contrairement à une lecture purement psychologique, son approche souligne que l'épuisement professionnel est une expérience vécue à travers le corps, qui exprime ce que l'individu ne parvient plus à articuler consciemment. Le burn-out devient alors le signe tangible d'une discordance entre soi et son environnement, un langage du corps qui impose une réévaluation des priorités et des modes d'être au travail.

Dans cette perspective existentialiste, le burn-out ne peut être réduit à un simple déséquilibre entre charge de travail et capacité d'adaptation. Il s'agit d'un moment de rupture qui engage l'individu dans une interrogation profonde sur son existence professionnelle et, plus largement, sur le sens qu'il souhaite donner à sa vie. Ainsi, tout comme l'existentialisme considère que la

confrontation avec l'absurde peut être le point de départ d'une liberté authentique, le burn-out peut être vu non seulement comme une crise, mais comme une opportunité de réappropriation de son propre parcours.

Ces analyses interdisciplinaires convergent pour souligner que le burn-out, loin d'être un simple problème individuel ou organisationnel, reflète des tensions systémiques et culturelles profondément enracinées. Rosa (2013) décrit les sociétés modernes comme engendrant un déséquilibre entre accélération et besoin de résonance, une tension qui se manifeste dans des crises telles que le burn-out. De même, les travaux en neurosciences montrent que cette expérience ne se limite pas à une simple surcharge de travail, mais implique une réorganisation profonde des mécanismes cognitifs et émotionnels.

En pratique, cette perspective interdisciplinaire invite à repenser les stratégies d'accompagnement et de prévention. Les organisations doivent reconnaître que le burn-out résulte de dynamiques complexes, et non uniquement de fragilités individuelles, et investir dans des environnements de travail plus humains et durables (Schaufeli et al., 2009). Les individus, pour leur part, peuvent bénéficier d'une approche intégrative, combinant thérapies narratives (Savickas, 2012), pratiques de régulation émotionnelle, et dispositifs de soutien social, pour naviguer à travers les transitions induites par le burn-out. Ce croisement des regards met en lumière non seulement les risques, mais aussi les opportunités de transformation qu'un tel phénomène peut engendrer.

2.5 Les implications pour les organisations

Le burn-out, bien qu'il soit principalement perçu comme une problématique individuelle, a des ramifications profondes pour les organisations. Les coûts associés au burn-out, qu'ils soient financiers (baisse de productivité, turnover, absentéisme) ou symboliques (dégradation de la marque employeur, perte de confiance des salariés), soulignent la nécessité pour les entreprises de traiter ce phénomène comme un enjeu stratégique. Plus encore, le burn-out interroge les structures organisationnelles, les pratiques managériales et les cultures professionnelles. Les entreprises, si elles intègrent pleinement ces dynamiques, peuvent transformer cette problématique en une opportunité d'amélioration systémique.

2.5.1 Repenser les environnements de travail : du risque au levier stratégique

Dans un contexte où l'intensification des rythmes professionnels et la survalorisation de la performance façonnent le quotidien des travailleurs, les environnements de travail deviennent des espaces à double tranchant : ils peuvent soit exacerber la vulnérabilité au burn-out, soit

devenir des leviers stratégiques favorisant le bien-être et la résilience (Schaufeli et al., 2009). Plutôt que de percevoir ces risques comme des externalités inévitables, les organisations ont l'opportunité de transformer ces défis en vecteurs d'amélioration durable.

Une première piste consiste à repenser la charge de travail en veillant à aligner les exigences professionnelles sur les ressources disponibles. Lorsqu'un équilibre est trouvé entre ambitions organisationnelles et capacités individuelles, la pression excessive cède la place à un investissement professionnel soutenable (Hobfoll, 1989). Dans cette logique, la flexibilité organisationnelle devient un outil clé : l'introduction de pratiques comme le télétravail, des aménagements d'horaires ajustables ou des périodes de récupération prolongées offre aux employés la possibilité de réguler leur charge mentale et physique, réduisant ainsi le risque d'épuisement à long terme (Kossek et al., 2011).

Au-delà des dimensions structurelles, la reconnaissance joue un rôle déterminant dans la consolidation de l'engagement et du sentiment d'appartenance. Valoriser le travail des collaborateurs ne se limite pas aux primes ou aux promotions ; elle passe aussi par des formes plus immatérielles, telles que la mise en avant des contributions individuelles, l'écoute active ou encore des retours constructifs sur les efforts fournis. Ces marques d'attention authentiques contribuent à renforcer la satisfaction professionnelle et à ancrer un climat de travail plus soutenant et plus humain (Bakker & Demerouti, 2007).

Ainsi, loin d'être de simples ajustements périphériques, ces transformations organisationnelles redéfinissent en profondeur la manière dont le travail est perçu et vécu. En intégrant ces dimensions dans une stratégie proactive, les entreprises ne se contentent pas de prévenir le burn-out : elles façonnent un environnement propice à l'épanouissement et à la performance durable.

2.5.2 Le rôle central des managers dans la prévention du burn-out

Les managers occupent une position stratégique pour prévenir et gérer le burn-out au sein des équipes. Leur rôle va au-delà de la gestion opérationnelle pour inclure une dimension humaine et relationnelle, qui est souvent sous-évaluée dans les organisations (Kelloway et al., 2005). Ils doivent être formés à détecter les signaux précoces de détresse chez leurs collaborateurs et à adopter des pratiques de leadership inclusives et empathiques. Ces compétences ne se développent pas spontanément et nécessitent des programmes de formation spécifiques, centrés sur la communication, l'écoute active, et la gestion des émotions.

Les styles de leadership jouent également un rôle déterminant. Les recherches montrent que le leadership transformationnel, qui valorise la reconnaissance individuelle et l'inspiration collective, est associé à une diminution des niveaux de stress organisationnel (Bass & Riggio, 2006). À l'inverse, les styles autoritaires ou transactionnels, focalisés uniquement sur la performance, augmentent le risque de burn-out parmi les employés (Schaufeli & Salanova, 2010).

2.6 Favoriser une culture organisationnelle axée sur la durabilité humaine

Le phénomène du burn-out met en lumière la nécessité d'un changement culturel profond au sein des organisations. Une culture fondée sur la recherche permanente de performance, souvent au détriment du bien-être individuel, atteint ses limites. Il devient alors essentiel de promouvoir une approche plus équilibrée, qui intègre les principes de la durabilité humaine. En ce sens, cette transformation s'inscrit pleinement dans les stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE), où le bien-être des employés n'est plus une simple variable d'ajustement, mais un enjeu central (Porter & Kramer, 2006).

Construire une culture organisationnelle durable suppose avant tout de reconnaître et de valoriser la diversité des parcours et des expériences. En encourageant un environnement inclusif, où chacun peut évoluer sans subir la pression de normes rigides et homogénéisantes, les entreprises favorisent un climat plus serein et propice à l'innovation (Nishii, 2013). Mais cette ouverture ne peut porter ses fruits sans l'instauration d'espaces de dialogue authentiques. Offrir aux employés la possibilité de s'exprimer librement sur leurs préoccupations et leurs difficultés permet non seulement de prévenir l'apparition de stress chronique, mais aussi d'identifier en amont les dysfonctionnements structurels pouvant conduire à des situations d'épuisement professionnel.

En parallèle, un soutien institutionnel structuré constitue un levier puissant pour accompagner les collaborateurs face aux défis du travail contemporain. La mise en place de dispositifs accessibles, tels que des programmes de coaching, de conseil psychologique ou de mentorat, renforce la capacité des individus à faire face aux périodes de stress et de transition. Cette approche ne relève pas uniquement d'une logique de prévention ; elle contribue également à construire des collectifs de travail plus résilients et solidaires.

Les entreprises qui investissent activement dans des stratégies de prévention et de gestion du burn-out ne se contentent pas de réduire les risques psychosociaux : elles transforment leur environnement en un espace propice à l'engagement et à la performance durable. Un climat de

travail où le bien-être est une priorité génère des bénéfices tangibles, tant en termes d'attractivité et de fidélisation des talents que d'amélioration de la productivité (Bakker & Demerouti, 2008). En adoptant une posture proactive, ces organisations s'affirment comme des acteurs socialement responsables, renforçant ainsi leur réputation et leur positionnement, tant en interne qu'auprès de leurs partenaires et de la société.

2.7 Le burn-out comme opportunité de transformation

Le burn-out, longtemps perçu uniquement comme une pathologie individuelle liée au stress professionnel, s'inscrit dans une réalité bien plus complexe. À travers une analyse approfondie, il apparaît non seulement comme le symptôme de tensions systémiques au sein des organisations et des sociétés, mais aussi comme un point d'inflexion, porteur de transformations potentielles pour les individus et les entreprises.

Cette crise met en lumière un désalignement fondamental entre les aspirations personnelles et les exigences structurelles des environnements de travail modernes (Maslach & Leiter, 2016). Toutefois, au-delà de ses aspects destructeurs, le burn-out ouvre une voie à la réévaluation des priorités et à la redéfinition des trajectoires professionnelles. En mobilisant les cadres théoriques de la résilience (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000) et du développement post-traumatique (Tedeschi & Calhoun, 2004), nous avons pu démontrer que le burn-out peut agir comme un catalyseur de croissance personnelle, favorisant une réinvention identitaire alignée sur des valeurs renouvelées.

Pour les organisations, le burn-out représente un double défi : prévenir ses causes en repensant leurs pratiques et accompagner les collaborateurs dans leurs transitions. Les environnements de travail ne peuvent plus être conçus uniquement sous le prisme de la performance et de la productivité. Ils doivent intégrer des dimensions humaines et durables, où le bien-être des employés devient un levier stratégique pour renforcer l'engagement, l'innovation et la compétitivité (Schaufeli et al., 2009). Les organisations qui s'engagent dans cette voie, en adoptant des approches holistiques et inclusives, peuvent transformer cette crise en une opportunité de repenser leurs modèles de gestion et leurs cultures organisationnelles.

Le burn-out, à la croisée des dimensions individuelles, organisationnelles et sociétales, interroge profondément les conceptions traditionnelles du travail. Il révèle la nécessité d'un changement de paradigme : passer d'une logique de surcharge et d'exploitation des ressources humaines à une vision intégrée de durabilité humaine, où les individus sont soutenus dans leurs aspirations et leur quête de sens. Cette transformation, bien qu'exigeante, est essentielle pour

construire des trajectoires professionnelles et organisationnelles résilientes dans un monde en constante évolution.

En définitive, le burn-out incarne une dualité : il est à la fois le miroir des dérives de notre époque et une opportunité de rupture et de reconstruction. En reconnaissant son potentiel transformateur, les individus comme les organisations peuvent envisager un avenir où crises et transitions se transforment en leviers de croissance, au service d'un équilibre entre performance, bien-être et authenticité.

3 La politique et la culture d'entreprise

3.1 Transformations organisationnelles : ruptures et dynamiques de changement

Les transformations organisationnelles, qu'il s'agisse de réorganisations internes, de changements de leadership ou de crises économiques, exercent une influence profonde sur les trajectoires professionnelles et le bien-être des employés. Ces bouleversements, souvent perçus comme des ruptures, dépassent les ajustements structurels pour affecter la culture d'entreprise, les relations interpersonnelles et les attentes implicites des collaborateurs. En tant que catalyseurs de changements parfois souhaités, parfois subis, ils réorganisent les dynamiques entre individus et organisations.

3.1.1 La rupture du contrat psychologique : une source de désillusion

La théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989) offre un cadre essentiel pour analyser les effets des transformations organisationnelles. Ce contrat, qui repose sur les attentes implicites entre l'employé et l'organisation, est souvent perturbé par les réorganisations, les rachats ou les changements stratégiques. Lorsque ces attentes sont brisées, les employés ressentent un sentiment de trahison ou de désillusion (Morrison & Robinson, 1997), ce qui peut conduire à une perte de confiance envers l'organisation et à un désengagement accru. Gabriel illustre cette dynamique : attiré par des valeurs inclusives et collaboratives, il a été confronté à un changement radical après un rachat, lorsque ces valeurs ont été remplacées par une logique de productivité stricte, l'incitant à chercher de nouvelles opportunités.

Cette rupture n'affecte pas uniquement la perception des employés, mais modifie également leur engagement émotionnel. Selon Coyle-Shapiro et Kessler (2000), une violation du contrat psychologique entraîne une diminution significative de l'attachement organisationnel,

augmentant la probabilité de turnover. De manière similaire, Daniel, confronté à des incohérences répétées entre ses aspirations professionnelles et les nouvelles orientations stratégiques de ses employeurs, a choisi de quitter ces environnements pour réaligner sa carrière avec ses valeurs personnelles.

3.1.2 Impact sur l'identité professionnelle et la culture organisationnelle

Les transformations organisationnelles ne modifient pas seulement les attentes des employés, elles influencent également leur identité professionnelle, définie par Ashforth et al. (2008) comme la manière dont les individus se perçoivent en relation avec leur rôle au sein de l'organisation. Lorsque les valeurs fondamentales de l'entreprise deviennent instables ou incohérentes, les employés peuvent ressentir une perte d'identité, accompagnée d'un sentiment d'instabilité prolongée. Octave, par exemple, a vu son équilibre professionnel se détériorer lorsque son entreprise a introduit des politiques axées sur la productivité au détriment du bien-être, exacerbant son sentiment de dissonance entre ses valeurs personnelles et celles de l'organisation.

La culture organisationnelle, définie par Schein (2010) comme un système de valeurs, de croyances et de pratiques partagées, est particulièrement vulnérable aux transformations. Lorsqu'un changement de leadership ou de priorités stratégiques survient, les employés perçoivent souvent une altération des normes culturelles qui structuraient leur engagement. Cette dissonance culturelle contribue à des tensions psychologiques accrues, notamment lorsque les employés ne se sentent plus alignés avec les nouvelles orientations de l'organisation (Ashkanasy et al., 2011).

3.1.3 Le modèle exigence-contrôle : une intensification des tensions

Le modèle exigence-contrôle, développé par Karasek (1979), offre un cadre analytique pertinent pour examiner les impacts des transformations organisationnelles sur le stress des employés. Ce modèle suggère que le stress psychologique atteint des niveaux particulièrement élevés dans des environnements de travail où les exigences professionnelles sont élevées, mais où les employés perçoivent un faible contrôle sur leurs tâches ou décisions. Cette combinaison déséquilibrée – forte pression et faible autonomie – crée un terrain propice au désengagement, à la détérioration du bien-être et, à terme, au burn-out.

Les organisations en transformation, marquées par des restructurations, des changements stratégiques ou des innovations imposées, intensifient souvent ces dynamiques. Les employés confrontés à des exigences croissantes, telles que des objectifs irréalistes, des délais serrés ou

des responsabilités accrues, ressentent une surcharge de travail. Cette pression est encore exacerbée lorsque ces mêmes employés se sentent exclus des processus décisionnels ou lorsque les raisons des changements organisationnels ne leur sont pas clairement expliquées. Comme le montrent les travaux de Schaufeli et al. (2009), ce manque de contrôle perçu et de communication claire accentue le sentiment d'impuissance, augmentant ainsi les risques de stress chronique et de burn-out.

Ces tensions sont particulièrement visibles dans les organisations où la communication interne est insuffisante ou où les transformations sont menées de manière autoritaire, sans consultation ni participation des employés concernés. Les recherches d'Edmondson (1999) sur la sécurité psychologique indiquent que des environnements où les employés ne se sentent pas écoutés ou impliqués aggravent les effets négatifs des changements organisationnels. À l'inverse, des pratiques inclusives et participatives, qui encouragent la transparence et l'engagement des employés dans les processus de décision, peuvent atténuer ces tensions et renforcer le sentiment de contrôle.

Le modèle exigence-contrôle met également en lumière une dynamique centrale : la perception du contrôle ne dépend pas uniquement des structures organisationnelles, mais aussi des relations managériales. Les managers qui soutiennent activement leurs équipes, clarifient les attentes et fournissent des ressources adaptées peuvent compenser, dans une certaine mesure, les exigences élevées. À l'inverse, une gestion distante ou autoritaire amplifie la perception de déséquilibre, transformant les environnements de travail en espaces de tension permanente.

3.1.4 Opportunités et défis des transformations organisationnelles

Bien que les transformations organisationnelles soient souvent associées à des effets négatifs, elles peuvent également représenter des opportunités pour les employés. Les recherches de Fugate et Kinicki (2008) montrent que les individus dotés d'une flexibilité psychologique et d'une ouverture au changement peuvent percevoir ces moments comme des occasions de réévaluer leurs trajectoires et d'explorer de nouvelles opportunités. Gabriel et Daniel illustrent cette capacité à tirer parti des transformations pour réaligner leurs carrières sur leurs aspirations personnelles.

Cependant, pour les employés qui ne disposent pas des ressources nécessaires – qu'elles soient personnelles, relationnelles ou organisationnelles – ces changements peuvent avoir des conséquences psychologiques significatives. Octave, par exemple, a vécu ces transformations comme une contrainte insurmontable, marquée par un burn-out exacerbé par l'absence de

soutien organisationnel. Ces expériences soulignent l'importance pour les entreprises d'adopter une gestion proactive et inclusive des transformations, en intégrant des mécanismes de soutien pour atténuer les impacts négatifs.

Les transformations organisationnelles redéfinissent les relations entre les employés et leur environnement de travail, en modifiant les attentes, les valeurs, et les perspectives professionnelles. Si elles peuvent agir comme des catalyseurs de réinvention pour certains, elles génèrent également des tensions significatives nécessitant une gestion stratégique. En investissant dans des politiques de communication transparente, de soutien émotionnel, et d'inclusion des employés dans les processus décisionnels, les organisations peuvent atténuer les effets négatifs des transformations et renforcer leur résilience collective.

3.2 Le rôle des émotions dans les dynamiques organisationnelles

Les émotions occupent une place centrale dans les dynamiques organisationnelles, bien que leur rôle soit souvent sous-estimé ou mal compris. Elles influencent non seulement la manière dont les individus perçoivent et vivent leur environnement de travail, mais également leur engagement, leur satisfaction et leur performance. Pourtant, dans de nombreuses organisations, les émotions négatives sont ignorées ou minimisées, tandis que l'insuffisance d'émotions positives reste un problème largement inexploité. Ces dynamiques, lorsqu'elles ne sont pas reconnues et gérées, amplifient les tensions et contribuent aux phénomènes tels que le burn-out et le désengagement.

3.2.1 Les émotions négatives : entre invisibilisation et gestion inadéquate

Dans les environnements de travail contemporains, les émotions négatives telles que la frustration, l'anxiété ou la colère sont fréquemment perçues comme des faiblesses qu'il convient de dissimuler ou de minimiser (Hochschild, 1983). Cette tendance découle d'une culture organisationnelle qui valorise la productivité et le contrôle émotionnel, au détriment de l'expression authentique des ressentis. Les entreprises privilégient souvent une apparence de stabilité et d'efficacité, reléguant les émotions négatives à des sphères invisibles ou privées. Pourtant, comme l'ont souligné Weiss et Cropanzano (1996), ces émotions jouent un rôle critique dans la dynamique organisationnelle en signalant des déséquilibres, des tensions, ou des problèmes non résolus. Les ignorer ne fait qu'intensifier leur impact à long terme, favorisant des issues comme le burn-out, le désengagement, ou des conflits relationnels persistants.

Les émotions négatives, bien que désagréables, remplissent une fonction importante dans les organisations. Elles agissent comme des indicateurs d'alerte, attirant l'attention sur des dysfonctionnements systémiques ou des désalignements entre les attentes organisationnelles et les besoins des individus. Par exemple, la frustration peut indiquer des obstacles dans les processus de travail, tandis que l'anxiété peut refléter une surcharge de responsabilités ou un manque de clarté dans les attentes. Cependant, ces signaux sont souvent ignorés ou mal interprétés dans les environnements professionnels, où l'expression émotionnelle est souvent perçue comme incompatible avec l'image d'un employé compétent et performant. Cette invisibilisation des émotions, selon Barsade et O'Neill (2014), crée un terrain fertile pour l'accumulation de tensions et l'émergence de pathologies organisationnelles telles que le stress chronique ou le désengagement collectif.

La gestion inadéquate des émotions négatives est un autre problème majeur. Dans de nombreuses entreprises, la responsabilité de gérer ces émotions repose entièrement sur les employés eux-mêmes, sans soutien institutionnel ou managérial adéquat. Cette individualisation de la gestion émotionnelle renforce le sentiment d'isolement des employés, les laissant seuls face à leurs difficultés. Les recherches montrent que cette approche ne fait qu'aggraver les effets négatifs des émotions non reconnues, en augmentant la perception d'abandon et en réduisant la confiance envers l'organisation. Comme le montrent les travaux de Grandey (2000), les employés contraints de réprimer leurs émotions pour maintenir une façade professionnelle finissent par ressentir une dissonance émotionnelle, un facteur clé de stress et d'épuisement.

Un exemple particulièrement révélateur est celui des environnements où les managers ne sont pas formés à reconnaître et à gérer les émotions au sein de leurs équipes. Dans ces contextes, les émotions négatives sont souvent mal interprétées comme des manifestations de faiblesse ou de résistance, plutôt que comme des signaux constructifs. Ce manque de reconnaissance et de validation de l'expérience émotionnelle des employés non seulement limite leur capacité à surmonter leurs difficultés, mais empêche également l'organisation de tirer parti des apprentissages que ces émotions pourraient générer. À l'inverse, des pratiques organisationnelles qui valorisent l'intelligence émotionnelle, comme la formation des managers à l'écoute active et à la validation des ressentis, peuvent transformer ces émotions en opportunités d'amélioration et de croissance collective (Goleman, 1995).

Enfin, les émotions négatives ont également une dimension collective. Lorsque les organisations ne mettent pas en place des mécanismes pour gérer ces émotions de manière constructive, elles risquent de provoquer un désengagement global des équipes, affectant la performance et la cohésion. Barsade et O'Neill (2014) ont montré que les émotions circulent dans les équipes et qu'une gestion inadéquate peut entraîner un « effet de contagion émotionnelle » négatif, où le mal-être d'un individu se propage à l'ensemble du groupe. Cette dynamique souligne la nécessité pour les organisations de développer des pratiques proactives pour reconnaître, valider et intégrer les émotions dans la culture d'entreprise.

3.2.2 L'insuffisance d'émotions positives : un défi sous-estimé

Alors que les émotions négatives reçoivent déjà une attention limitée dans les discours organisationnels, l'insuffisance d'émotions positives constitue un défi encore plus sous-estimé et pourtant tout aussi essentiel. Les travaux de Fredrickson (2001) mettent en lumière l'effet élargissant des émotions positives – telles que la joie, la reconnaissance ou la satisfaction – sur les capacités cognitives et émotionnelles des individus. Ces émotions ne se contentent pas d'améliorer l'état d'esprit ; elles renforcent également la résilience, la créativité et la capacité à établir des relations interpersonnelles constructives. En revanche, leur absence ou leur rareté dans l'environnement de travail peut générer un vide émotionnel profond, nuisant à la motivation, à l'engagement et au sentiment d'appartenance des employés.

Les données empiriques soulignent que les employés qui ne se sentent ni valorisés ni reconnus dans leur environnement de travail sont plus susceptibles de se désengager (Dutton et al., 2010). Cette insuffisance d'émotions positives reflète souvent des lacunes structurelles au sein des organisations, où la reconnaissance des contributions individuelles et la célébration des réussites sont reléguées au second plan face aux impératifs de productivité. Les organisations qui négligent ces aspects risquent de créer des environnements où les employés, bien qu'efficaces sur le plan opérationnel, manquent de satisfaction personnelle et de liens significatifs avec leur travail. Ce déséquilibre, sur le long terme, peut entraîner une dégradation de la performance collective et une augmentation du turnover.

La rareté des émotions positives dans les organisations peut également être attribuée à des cultures de travail fortement orientées vers la critique et la résolution de problèmes, où l'accent est davantage mis sur ce qui ne fonctionne pas que sur ce qui est accompli avec succès. Cette approche, bien qu'efficace pour identifier les points faibles, néglige l'importance de reconnaître les contributions et les progrès réalisés. Comme le montrent Cameron et Spreitzer

(2012), les organisations qui intègrent des pratiques de valorisation des émotions positives, telles que des rituels de célébration ou des systèmes de reconnaissance authentique, créent des environnements où les employés se sentent soutenus et motivés à s'investir pleinement.

Les émotions positives jouent également un rôle clé dans la dynamique collective au sein des équipes. La reconnaissance mutuelle, les célébrations partagées et les moments de satisfaction collective renforcent la cohésion et la collaboration. Cependant, leur absence peut entraîner un isolement émotionnel, où les employés travaillent de manière mécanique sans ressentir de véritable connexion avec leurs collègues ou leur mission. Cette absence d'émotions positives affaiblit la résilience organisationnelle en limitant la capacité des équipes à traverser des périodes de crise ou de transformation.

Les DRH ont un rôle déterminant à jouer dans la promotion des émotions positives au sein des organisations. Cela peut inclure la mise en place de pratiques spécifiques, telles que des programmes de reconnaissance authentique, qui valorisent les contributions individuelles et collectives de manière significative. De plus, des rituels organisationnels, comme des célébrations d'atteinte d'objectifs ou des moments de gratitude partagée, peuvent être institutionnalisés pour renforcer ces dynamiques positives. Ces initiatives ne doivent pas se limiter à des gestes symboliques, mais doivent refléter un engagement authentique envers la création d'un environnement où les employés se sentent véritablement appréciés et soutenus.

En somme, l'insuffisance d'émotions positives dans les organisations représente un défi souvent ignoré, mais dont les conséquences sur la motivation, la performance et la satisfaction des employés sont considérables. Repenser les pratiques organisationnelles pour intégrer et valoriser ces émotions n'est pas seulement une question de bien-être, mais un levier stratégique pour renforcer l'engagement et la résilience des équipes. Les organisations qui investissent dans la création d'environnements émotionnellement riches et équilibrés se positionnent non seulement comme des lieux de travail attrayants, mais aussi comme des acteurs capables de relever les défis complexes du monde professionnel contemporain.

3.2.3 Vers une culture émotionnelle équilibrée

Pour répondre à ces enjeux, les organisations doivent adopter une approche intégrative qui reconnaît la valeur des émotions, qu'elles soient positives ou négatives. La théorie de la culture émotionnelle, développée par Barsade et O'Neill (2014), met en évidence l'importance de créer des environnements où les émotions sont reconnues, partagées et intégrées dans les pratiques

managériales. Une telle culture favorise non seulement le bien-être des employés, mais améliore également leur performance et leur engagement.

Les DRH et les managers jouent un rôle clé dans cette transformation. Ils doivent être formés à identifier les signaux émotionnels, à créer des espaces de dialogue ouverts et à encourager des comportements émotionnellement intelligents. Par exemple, des initiatives telles que des formations sur la régulation émotionnelle (Gross, 2015) ou des programmes de reconnaissance structurée peuvent contribuer à instaurer une culture émotionnelle plus équilibrée.

Les émotions, en tant que réponses aux changements organisationnels, influencent la manière dont les employés perçoivent et s'adaptent à ces transformations. Selon Fisher et Ashkanasy (2000), les émotions positives peuvent faciliter l'acceptation du changement en renforçant le sentiment de sécurité et en stimulant la créativité. En revanche, les émotions négatives, si elles ne sont pas gérées, peuvent exacerber les résistances et accroître les tensions interpersonnelles. Cela souligne la nécessité d'intégrer les émotions dans la gestion des transformations, en veillant à ce que les processus décisionnels soient transparents et inclusifs.

3.3 Le rôle des managers : acteurs clés des trajectoires individuelles

Les managers occupent une position centrale dans les trajectoires professionnelles des employés, jouant un rôle bien au-delà de celui de superviseur. Leur capacité à naviguer entre les attentes organisationnelles et les aspirations individuelles en fait des acteurs clés dans les dynamiques de carrière. Cette influence s'exerce notamment à travers leur rôle dans les relations interpersonnelles, la gestion des émotions, et l'accompagnement du développement professionnel. Toutefois, les approches managériales varient largement, allant d'un mentorat bienveillant à des pratiques de gestion plus opportunistes, avec des conséquences directes sur le bien-être et la progression des employés.

3.3.1 Le manager en tant que mentor : soutien au développement personnel et professionnel

Le mentorat, tel que conceptualisé par Kram (1985), représente une relation de soutien dans laquelle le manager s'investit activement dans le développement personnel et professionnel de l'employé. Cette approche dépasse les fonctions traditionnelles de supervision pour s'inscrire dans un cadre transformationnel. Le manager agit comme un guide qui inspire et accompagne les collaborateurs dans l'atteinte de leurs objectifs à long terme (Bass & Riggio, 2006). Les recherches de Scandura et Williams (2004) montrent que les employés bénéficiant d'un mentorat managérial rapportent une satisfaction professionnelle plus élevée, un engagement renforcé et une résilience accrue face aux défis organisationnels.

En début de carrière, le rôle du manager-mentor est particulièrement déterminant. Eby et al. (2008) soulignent que cette relation aide à construire la confiance en soi, à développer des compétences stratégiques et à consolider les bases d'une carrière durable. Les managers qui encouragent l'autonomie, valorisent les initiatives, et reconnaissent les succès individuels créent un environnement d'apprentissage propice à l'innovation et au développement personnel. Ces pratiques renforcent également l'attachement organisationnel, en donnant aux employés un sentiment de progression et de sens dans leur travail.

Cependant, les bénéfices du mentorat ne se limitent pas à l'émergence de compétences. Ils incluent également une meilleure gestion des transitions et des périodes de doute. Un manager-mentor est capable d'identifier les signaux de désalignement ou de mal-être chez ses collaborateurs et d'offrir un espace de réflexion et de dialogue. Cela permet non seulement de prévenir des crises comme le burn-out, mais aussi de repositionner les employés dans des trajectoires plus alignées avec leurs aspirations et leurs talents (Allen et al., 2004). Le soutien managérial dans ces moments critiques peut transformer des situations de tension en opportunités de croissance, renforçant la résilience individuelle et collective.

L'efficacité du mentorat dépend toutefois de plusieurs facteurs contextuels. Tout d'abord, la culture organisationnelle joue un rôle clé dans la façon dont les managers sont formés et encouragés à adopter un rôle de mentor. Les environnements de travail qui valorisent la performance à court terme ou qui minimisent l'importance des relations interpersonnelles risquent de limiter les pratiques de mentorat, au profit d'une gestion plus directive. Ensuite, le style de leadership du manager et sa capacité à faire preuve d'intelligence émotionnelle influencent directement la qualité de la relation de mentorat (Goleman, 1995). Les managers qui ne parviennent pas à établir une relation de confiance ou à reconnaître les besoins spécifiques de leurs collaborateurs risquent de réduire le mentorat à une série de gestes superficiels, sans véritable impact sur les trajectoires des employés.

Enfin, il est essentiel de reconnaître que tous les employés ne bénéficient pas d'un accès équitable à un mentorat managérial de qualité. Les inégalités organisationnelles et sociales peuvent limiter les opportunités pour certains groupes, en particulier ceux issus de minorités ou occupant des positions précaires. Cette dynamique soulève une question : comment les organisations peuvent-elles démocratiser l'accès à un mentorat significatif, tout en intégrant cette pratique comme un levier stratégique dans leur gestion des talents ?

3.3.2 Le manager opportuniste : une dynamique instrumentale

À l'opposé du mentorat bienveillant, certains managers adoptent une posture opportuniste, centrée principalement sur leurs propres objectifs et intérêts personnels, au détriment du développement et de l'épanouissement de leurs collaborateurs. Ces comportements, fréquemment associés à des styles de leadership transactionnel, autoritaire ou même abusif, peuvent générer des tensions relationnelles et un profond sentiment d'exploitation chez les employés (Schyns & Schilling, 2013). Les recherches menées par Tepper (2000) sur les comportements abusifs des leaders montrent que ces dynamiques managériales peuvent avoir des effets délétères non seulement sur le bien-être psychologique des employés, mais aussi sur leur motivation, leur productivité et leur fidélité envers l'organisation.

Les pratiques managériales opportunistes se manifestent souvent par une instrumentalisation des collaborateurs, réduits à des moyens de satisfaire des objectifs organisationnels ou individuels sans considération pour leurs aspirations professionnelles ou personnelles. Ces employés peuvent ressentir un manque criant de reconnaissance pour leurs efforts, particulièrement lorsqu'ils sont impliqués dans des projets qui n'offrent ni perspective d'évolution ni valorisation de leurs compétences. Cette instrumentalisation peut être exacerbée par une absence de communication transparente et un manque d'équité perçu dans la répartition des tâches ou des opportunités (Cropanzano et al., 2017).

Sur le plan psychologique, ces dynamiques managériales contribuent à un désengagement progressif des employés, souvent marqué par une diminution de leur implication affective et un accroissement des frustrations. Ce désengagement, combiné à des attentes déçues et à un sentiment d'injustice ou de déséquilibre dans la relation d'échange avec le manager, peut entraîner un épuisement professionnel accru, parfois jusqu'au burn-out. Ces impacts sont particulièrement prononcés lorsque les pratiques managériales s'accompagnent d'une absence de réciprocité perçue dans l'investissement relationnel, renforçant chez les employés le sentiment d'être pris pour acquis ou négligés.

3.3.3 Les managers comme médiateurs des émotions en entreprise

Au-delà de leur rôle traditionnel dans le développement des carrières et la gestion des performances, les managers occupent une place centrale dans la régulation des émotions en entreprise. En tant qu'interlocuteurs privilégiés, ils sont souvent en première ligne pour accueillir et gérer les tensions émotionnelles des employés, qu'il s'agisse de frustrations professionnelles, de conflits interpersonnels ou de défis personnels (Humphrey et al., 2008).

Les managers dotés d'une intelligence émotionnelle développée, capables d'identifier, de comprendre et de répondre de manière appropriée aux besoins émotionnels de leurs équipes, contribuent à la création d'un environnement de travail où les employés se sentent valorisés, écoutés et soutenus (Goleman, 1995). Ces environnements favorisent non seulement le bien-être individuel, mais aussi la performance collective, en renforçant la cohésion d'équipe et la confiance organisationnelle.

Cependant, malgré l'importance de ce rôle émotionnel, il reste souvent sous-évalué dans de nombreuses organisations. La plupart des managers reçoivent peu ou pas de formation formelle sur la gestion des émotions, les laissant souvent mal préparés face à des situations complexes ou sensibles. Cette lacune peut entraîner des réponses inadaptées qui, au lieu de soulager les tensions, risquent de les exacerber. Barsade et O'Neill (2014) soulignent que l'incapacité des managers à reconnaître et à réguler les dynamiques émotionnelles peut contribuer à instaurer une culture organisationnelle froide et déconnectée, où les employés se sentent isolés, démotivés et parfois déshumanisés.

En outre, les attentes implicites envers les managers en matière de gestion des émotions s'accompagnent souvent d'une pression supplémentaire, exacerbée par le manque de reconnaissance de cet aspect invisible mais essentiel de leur rôle. Ces pressions peuvent mener à une surcharge émotionnelle pour les managers eux-mêmes, qui se retrouvent parfois à absorber les tensions de leurs équipes sans disposer des outils nécessaires pour se protéger ou pour redistribuer ces charges. Cette situation peut engendrer un effet domino : un manager épuisé émotionnellement est moins capable de soutenir ses collaborateurs, aggravant ainsi les tensions à l'échelle de l'organisation.

Investir dans des programmes de formation en intelligence émotionnelle, ainsi que dans des dispositifs de soutien pour les managers, apparaît donc essentiel pour renforcer leur capacité à gérer les dynamiques émotionnelles. Ces initiatives permettent non seulement d'améliorer la qualité des interactions interpersonnelles, mais également de contribuer à la mise en place d'une culture organisationnelle plus inclusive et empathique, où les émotions sont reconnues comme un facteur clé du bien-être et de la performance collective.

3.3.4 Implications pour les organisations

Le rôle du manager, qu'il soit perçu comme un mentor bienveillant ou comme un acteur opportuniste, a une influence directe et déterminante sur les trajectoires individuelles des employés, ainsi que sur les dynamiques collectives au sein des équipes. Dans ce contexte, les

organisations ont un intérêt stratégique à investir dans le développement de compétences managériales axées sur le leadership transformationnel et l'intelligence émotionnelle. Ces formations doivent non seulement inclure des compétences techniques, telles que la gestion des conflits et la reconnaissance des émotions, mais également développer une capacité d'écoute active et une aptitude à instaurer des relations de confiance. Ces qualités permettent aux managers d'assumer pleinement leur rôle de médiateurs et de mentors, tout en favorisant une culture de collaboration et de respect mutuel.

Par ailleurs, les organisations doivent mettre en place des mécanismes structurés et réguliers de feedback qui offrent aux employés des espaces d'expression sur leurs perceptions des pratiques managériales. Ces dispositifs, qu'ils prennent la forme d'enquêtes anonymes, d'entretiens réguliers ou de groupes de discussion, permettent de mieux comprendre les dynamiques relationnelles au sein des équipes et de détecter les éventuels dysfonctionnements. Associés à des politiques claires de responsabilisation des managers, ces mécanismes renforcent la transparence et favorisent l'alignement des comportements managériaux sur les objectifs organisationnels et le bien-être des collaborateurs. Cette responsabilisation ne doit pas être perçue comme une sanction, mais comme un levier pour encourager des pratiques managériales exemplaires et orientées vers le long terme.

En outre, une culture organisationnelle qui valorise explicitement le développement humain et l'équité relationnelle constitue un socle essentiel pour maximiser l'impact positif des managers. Cette culture peut être soutenue par des initiatives telles que la reconnaissance des efforts individuels et collectifs, la mise en avant des succès partagés, et l'encouragement à la progression professionnelle. Les organisations qui placent le bien-être des employés au centre de leurs préoccupations ne se contentent pas de promouvoir un environnement de travail sain : elles stimulent également l'engagement, la motivation et la fidélité de leurs talents, ce qui se traduit par des performances accrues et une meilleure résilience face aux défis.

3.4 Les enjeux politiques et les dynamiques de pouvoir en entreprise

Les organisations, bien qu'elles soient souvent perçues comme des structures rationnelles et hiérarchisées, sont également des lieux où se jouent des dynamiques politiques complexes. Ces dynamiques, alimentées par des relations de pouvoir, des alliances informelles et des intérêts divergents, influencent profondément les trajectoires professionnelles des individus. Les phénomènes de clans, de réseaux et de luttes d'influence, bien que rarement explicitement

reconnus dans les discours organisationnels, constituent une réalité omniprésente qui peut à la fois favoriser et limiter les opportunités de carrière.

3.4.1 Les phénomènes de clans et de réseaux : opportunités et barrières

Les réseaux informels et les clans, tels que définis par Mintzberg (1983) comme des alliances basées sur des intérêts partagés et des relations personnelles, occupent une place centrale dans les dynamiques organisationnelles. Ces structures invisibles ou implicites, souvent imbriquées dans le tissu social des organisations, influencent de manière significative la répartition des ressources, les opportunités de promotion et les décisions stratégiques. Ces réseaux, par leur capacité à structurer les interactions et à canaliser le pouvoir, agissent comme des leviers de coordination, mais également comme des mécanismes d'exclusion.

Pour les individus qui appartiennent à ces réseaux, les avantages peuvent être considérables. Ils bénéficient souvent d'un accès privilégié à des informations stratégiques, d'un soutien politique influent et d'opportunités de progression accélérées. Comme le souligne Ibarra (1993), ces réseaux favorisent une forme de capital social qui s'avère particulièrement précieux dans des environnements compétitifs. Cependant, ces mêmes dynamiques peuvent constituer d'importants obstacles pour les individus qui en sont exclus, renforçant les inégalités internes et limitant leur capacité à accéder aux ressources ou aux opportunités essentielles à leur développement professionnel.

L'exemple de Daniel illustre bien ces phénomènes. Malgré le fait qu'il remplissait les critères objectifs pour une promotion, il a été écarté au profit d'un collègue bénéficiant d'un soutien informel provenant d'un groupe influent au sein de l'organisation. Cette expérience a non seulement amplifié son sentiment d'injustice, mais a également provoqué un désengagement progressif, augmentant sa propension à envisager une mobilité externe. Ce type de pratique, bien que courant dans de nombreuses organisations, met en lumière les risques associés aux réseaux informels lorsqu'ils deviennent des vecteurs de favoritisme ou d'exclusion (Cropanzano et al., 2017).

Ces dynamiques ne se limitent pas à affecter les individus : elles influencent également les performances globales de l'organisation. D'un côté, les réseaux informels peuvent favoriser une meilleure circulation de l'information et une prise de décision plus rapide. D'un autre côté, lorsqu'ils sont perçus comme exclusifs ou discriminants, ils peuvent générer des tensions, accentuer les clivages internes et nuire à la cohésion organisationnelle. En effet, une perception

généralisée d'injustice ou de favoritisme peut fragiliser le climat organisationnel et réduire l'engagement collectif.

3.4.2 Le pouvoir et les jeux d'influence : une lecture politique des organisations

Les relations de pouvoir au sein des organisations, comme le souligne Pfeffer (1981), reposent sur la capacité des individus ou des groupes à influencer les décisions, les comportements et les dynamiques organisationnelles. Ces relations ne se limitent pas aux structures hiérarchiques formelles, mais incluent également des formes informelles de pouvoir, basées sur des ressources spécifiques telles que le contrôle de l'information, l'expertise technique, les réseaux d'influence, ou encore le charisme personnel. Ces ressources confèrent un pouvoir symbolique et stratégique aux individus qui les maîtrisent, leur permettant d'orienter les décisions et les processus organisationnels dans une direction conforme à leurs intérêts.

Dans ce contexte, les jeux d'influence constituent une dimension centrale de la vie organisationnelle. Ils traduisent la nature politique des organisations, où les individus cherchent à maximiser leurs positions et leurs ressources pour renforcer leur pouvoir ou préserver leurs intérêts. Les coalitions, alliances temporaires et stratégies informelles deviennent alors des instruments privilégiés pour atteindre ces objectifs. Cependant, ces dynamiques ne sont pas sans conséquences, tant sur le plan individuel que collectif.

Les luttes de pouvoir, lorsqu'elles sont exacerbées, peuvent provoquer des tensions internes, des divisions et une fragmentation progressive de la culture organisationnelle. En effet, les environnements perçus comme hautement politisés tendent à favoriser une méfiance généralisée, réduisant ainsi la qualité des relations interpersonnelles et la coopération entre les acteurs. Ferris et al. (1996) soulignent que ces environnements politisés entraînent une diminution notable de la satisfaction au travail et de l'engagement des employés. Les employés qui se sentent pris au piège de ces dynamiques politiques expriment souvent un désenchantement croissant, accompagné d'un risque accru de conflits internes, d'absentéisme, et de turnover organisationnel.

De manière plus large, ces jeux d'influence peuvent également affecter la performance globale de l'organisation en détournant les ressources et l'énergie des objectifs collectifs vers des luttes d'intérêts individuels. L'accent mis sur la politique interne peut ralentir la prise de décision, affaiblir la cohérence stratégique et compromettre l'agilité organisationnelle dans des environnements compétitifs. Ces luttes de pouvoir sont également susceptibles d'accentuer les

inégalités au sein des organisations, en marginalisant les individus ou les groupes disposant de moins de ressources ou d'influence.

Pour réduire les effets négatifs de ces dynamiques politiques, les organisations doivent s'efforcer de promouvoir des cultures de transparence et d'équité, en renforçant des mécanismes formels de gouvernance et en limitant les opportunités de concentration informelle du pouvoir. Il est essentiel d'instaurer des processus décisionnels clairs, accessibles et partagés, tout en veillant à valoriser la collaboration plutôt que la compétition interne. Par ailleurs, sensibiliser les managers et les employés à la dimension politique des organisations, en intégrant ces aspects dans les formations en leadership et en communication, peut contribuer à mieux gérer ces dynamiques et à en limiter les impacts sur le climat organisationnel et les performances collectives.

3.4.3 Les impacts sur les trajectoires individuelles

Les dynamiques politiques en entreprise exercent une influence profonde et souvent déterminante sur les trajectoires professionnelles des employés. Naviguer dans ces environnements complexes exige non seulement des compétences techniques, mais également des compétences politiques et relationnelles. Les individus capables de construire des alliances stratégiques, de développer un réseau d'influence et de maîtriser les codes implicites des organisations peuvent accélérer leur progression professionnelle et accéder à des opportunités clés (Blickle et al., 2011). Ces compétences politiques, souvent considérées comme informelles, deviennent alors des leviers essentiels pour tirer parti des mécanismes de pouvoir au sein des entreprises.

En revanche, les employés qui ne parviennent pas à s'adapter à ces dynamiques ou à se conformer aux attentes implicites des réseaux informels risquent de voir leurs opportunités limitées, malgré leurs compétences ou leurs performances objectives. Ces individus peuvent se retrouver marginalisés, exclus des cercles d'influence, ou confrontés à des obstacles invisibles mais persistants dans leur évolution de carrière. Ce désalignement entre les attentes politiques de l'organisation et les comportements des individus peut générer des frustrations, des perceptions d'injustice et, à terme, un désengagement progressif.

Par ailleurs, les phénomènes de clans et de réseaux informels ont tendance à reproduire et même amplifier les inégalités existantes. Les membres des groupes dominants, en quête de continuité ou de confort relationnel, privilégient souvent les candidats qui partagent leurs caractéristiques

socioculturelles, leurs parcours professionnels ou leurs intérêts personnels. Ce favoritisme implicite contribue non seulement à restreindre l'accès aux opportunités pour les individus extérieurs à ces cercles, mais également à limiter la diversité organisationnelle. La diversité, bien qu'essentielle pour favoriser l'innovation et la résilience organisationnelle, est ainsi compromise par ces pratiques d'exclusion, exacerbant les clivages internes et les inégalités structurelles.

Ces dynamiques soulèvent d'importantes questions éthiques et stratégiques pour les organisations. D'un point de vue éthique, la reproduction des biais par le biais des réseaux informels remet en question l'équité dans la gestion des talents, particulièrement dans des environnements où la transparence des processus décisionnels est limitée. D'un point de vue stratégique, ces pratiques nuisent à la capacité des entreprises à attirer, retenir et valoriser des talents diversifiés. En effet, un environnement perçu comme inéquitable ou exclusif peut pousser les employés marginalisés à chercher des opportunités ailleurs, augmentant ainsi le turnover et affaiblissant le capital humain de l'organisation.

3.4.4 Rôle des organisations et des managers dans la gestion des dynamiques politiques

Les organisations, pour minimiser les effets négatifs des dynamiques politiques, doivent adopter des pratiques transparentes et équitables. Cela inclut des processus de promotion fondés sur des critères objectifs, des mécanismes de feedback clairs, et des politiques anti-discrimination visant à garantir que les décisions ne soient pas uniquement influencées par des alliances informelles.

Les managers, en tant qu'intermédiaires entre les employés et l'organisation, jouent un rôle clé dans la médiation de ces dynamiques. Leur capacité à identifier et à gérer les tensions politiques est essentielle pour maintenir un environnement de travail inclusif et harmonieux. Ils doivent également veiller à favoriser la collaboration entre les différents groupes et à limiter la fragmentation organisationnelle.

Les organisations qui reconnaissent l'existence des dynamiques politiques et investissent dans leur gestion peuvent transformer ces relations de pouvoir en leviers de performance. En intégrant des formations sur les compétences politiques et relationnelles, elles peuvent renforcer la capacité des employés à naviguer dans ces environnements complexes. De plus, la promotion d'une culture organisationnelle basée sur la transparence, l'équité, et la collaboration peut atténuer les effets négatifs des phénomènes de clans et de luttes d'influence, tout en favorisant l'engagement et l'inclusion.

3.5 Gestion proactive des transformations : intégrer les dimensions humaines

Les transformations organisationnelles, bien qu'essentielles pour répondre aux évolutions économiques et stratégiques, représentent des défis significatifs pour les employés. Une gestion proactive, fondée sur des stratégies centrées sur les dimensions humaines, permet de réduire les résistances, d'atténuer les impacts négatifs et de renforcer la résilience organisationnelle. Cette approche repose sur trois piliers fondamentaux : la communication transparente, l'inclusion dans les processus décisionnels, et le rôle central des managers.

3.5.1 Communication et transparence

La communication est un levier fondamental dans la manière dont les employés perçoivent et vivent les transformations organisationnelles. Lorsqu'un changement est mal communiqué, perçu comme brusque ou imposé, il peut engendrer un stress accru, une incertitude persistante et une perte de confiance envers l'organisation (Karasek, 1979). Ces réactions sont d'autant plus amplifiées si les employés ont le sentiment de ne pas être écoutés ou si les décisions semblent opaques. À l'inverse, une communication claire, cohérente et ouverte peut significativement atténuer ces impacts négatifs en favorisant un climat de confiance et en renforçant la compréhension des objectifs du changement.

Une communication efficace ne se limite pas à transmettre des informations descendantes sur les transformations en cours. Elle implique également la mise en place d'un espace d'échange où les employés peuvent poser des questions, exprimer leurs préoccupations et recevoir des réponses concrètes. Ce processus participatif permet non seulement de clarifier les intentions de l'organisation, mais aussi de valoriser les contributions des employés, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et d'engagement. Les travaux d'Edmondson (1999) soulignent que la transparence dans les environnements organisationnels est essentielle pour instaurer une sécurité psychologique, c'est-à-dire un climat dans lequel les employés se sentent à l'aise de partager leurs idées ou leurs inquiétudes sans crainte de répercussions négatives.

Par exemple, expliquer en détail les raisons sous-jacentes à une réorganisation, en mettant en lumière les enjeux stratégiques ou économiques qui la justifient, contribue à réduire les incertitudes. Lorsque cette explication s'accompagne d'une implication active des employés dans les discussions sur les implications pratiques du changement, cela renforce leur sentiment de contrôle et leur capacité à s'adapter. Une telle approche collaborative favorise également une meilleure adhésion au processus de transformation, car elle permet aux employés de se sentir partenaires, plutôt que simples exécutants, des décisions organisationnelles.

Au-delà des bénéfices immédiats, une communication transparente joue un rôle clé dans le renforcement du capital social de l'organisation. Elle établit des bases de confiance durables entre les différents niveaux hiérarchiques, réduisant ainsi les résistances futures au changement. Par ailleurs, elle favorise un alignement plus étroit entre les objectifs individuels et les priorités stratégiques de l'organisation, ce qui améliore la cohésion et les performances collectives.

En intégrant la transparence comme un principe central de leur stratégie de communication, les organisations peuvent non seulement atténuer les effets négatifs des transformations, mais aussi en faire un levier de mobilisation et d'innovation.

3.5.2 Inclusion et équité

Les transformations organisationnelles, telles que les réorganisations, les fusions ou les acquisitions, ont souvent pour effet d'exacerber les tensions entre groupes au sein des organisations. Ces périodes de transition génèrent fréquemment des perceptions d'injustice dans la répartition des ressources, des responsabilités ou des opportunités de carrière. Ces inégalités perçues peuvent alimenter un sentiment d'exclusion chez certains employés, fragiliser le tissu social de l'organisation et accentuer les résistances au changement (Nishii, 2013). Si elles ne sont pas anticipées et gérées de manière proactive, ces tensions risquent de fragmenter la culture organisationnelle, mettant en péril la cohésion et la performance collective.

Les politiques inclusives, fondées sur une équité systématique dans les décisions stratégiques, constituent un levier essentiel pour limiter ces effets. Ces politiques ne se réduisent pas à la mise en œuvre de procédures uniformes ; elles impliquent une approche consciente et proactive visant à identifier et à combler les écarts ou biais existants. Une inclusion véritable suppose la consultation active des employés sur les décisions qui les affectent directement, en leur offrant des espaces où ils peuvent exprimer leurs préoccupations, partager leurs idées et influencer le processus décisionnel.

Par ailleurs, la valorisation de perspectives diverses dans les processus décisionnels s'avère déterminante pour limiter les sentiments d'exclusion. Les transformations organisationnelles peuvent avoir des impacts différenciés selon les groupes, en fonction de leurs rôles, de leurs statuts ou de leurs affiliations. En intégrant des points de vue variés, les organisations non seulement renforcent la légitimité perçue des décisions, mais elles identifient également des solutions plus innovantes et adaptées aux besoins spécifiques de leurs équipes. Une telle

approche contribue à réduire les clivages internes, à minimiser les frustrations et à maintenir la cohésion organisationnelle, même en période de transformation.

Les pratiques inclusives ne sont pas uniquement bénéfiques sur le plan relationnel ; elles revêtent également une dimension stratégique. Une gestion équitable et inclusive des transformations favorise l'engagement des employés en leur montrant qu'ils sont des parties prenantes respectées et valorisées. Ce sentiment de reconnaissance joue un rôle central dans leur motivation, leur loyauté et leur capacité à s'adapter aux changements. En outre, des politiques inclusives réduisent les risques de turnover et favorisent une culture organisationnelle résiliente, capable de traverser les périodes de turbulence avec plus de stabilité.

Pour maximiser l'impact de ces politiques, il est essentiel que l'inclusion et l'équité ne soient pas perçues comme des initiatives périphériques, mais comme des piliers centraux de la stratégie organisationnelle. Cela passe par la formation des managers à la gestion équitable des équipes, la mise en œuvre de processus transparents de prise de décision et l'évaluation régulière des pratiques organisationnelles en matière d'équité. En période de transformation, une communication claire sur les principes inclusifs appliqués et les efforts déployés pour limiter les inégalités peut également renforcer la confiance des employés et apaiser les tensions.

En définitive, l'inclusion et l'équité ne se contentent pas de limiter les impacts négatifs des transformations ; elles peuvent également constituer des catalyseurs pour une dynamique collective positive, transformant des périodes de changement en opportunités pour renforcer la cohésion, l'innovation et la justice organisationnelle.

3.5.3 Le rôle des managers comme médiateurs

Au cœur des transformations organisationnelles, les managers jouent un rôle clé en tant que médiateurs entre la direction et les équipes. Leur mission ne se limite pas à appliquer les décisions stratégiques ; ils sont aussi les premiers relais du changement, à la fois guides et soutiens pour leurs collaborateurs. Face aux incertitudes qu'implique toute transition, leur posture et leur capacité à instaurer un climat de confiance sont déterminantes. Bass et Riggio (2006) montrent ainsi que les leaders adoptant un style transformationnel, fondé sur l'empathie et l'inspiration, parviennent à renforcer l'engagement des équipes tout en réduisant les résistances face aux évolutions organisationnelles.

Accompagner le changement nécessite toutefois des compétences spécifiques, qui ne relèvent pas uniquement de la gestion opérationnelle mais aussi d'une capacité à comprendre et à

réguler les dynamiques émotionnelles au sein des équipes. Une formation managériale adaptée devient alors essentielle pour doter les managers des outils leur permettant d'intervenir efficacement. Savoir repérer les signaux de stress ou de désengagement est un premier levier : un manager capable d'identifier ces indices précocement peut adapter son approche et prévenir des situations de rupture.

Mais leur rôle ne s'arrête pas à la détection des difficultés. Ils doivent également être en mesure d'accompagner chaque collaborateur de manière individualisée, en l'aidant à percevoir les opportunités qu'une transformation peut offrir plutôt que de la vivre uniquement comme une contrainte. Cela passe par un dialogue constant et une posture d'écoute active, qui favorisent une adhésion progressive plutôt qu'une imposition unilatérale du changement.

Enfin, la gestion des tensions constitue un enjeu majeur. Les transformations génèrent inévitablement des frictions, et c'est dans la capacité des managers à instaurer un dialogue constructif que réside une grande partie du succès du processus. En ouvrant des espaces d'échange où les préoccupations peuvent être exprimées librement, ils contribuent à co-construire des solutions adaptées aux réalités du terrain, renforçant ainsi l'implication des équipes et la légitimité du changement.

Ainsi, loin d'être de simples exécutants, les managers sont des architectes du changement organisationnel. Leur rôle en tant que médiateurs ne repose pas uniquement sur des compétences techniques, mais aussi sur leur capacité à mobiliser des leviers relationnels et émotionnels pour faciliter l'adhésion et renforcer la résilience collective.

3.5.4 Résilience collective et opportunités d'innovation

Les transformations organisationnelles, bien qu'elles soient souvent perçues comme des contraintes ou des sources d'incertitude, peuvent également se révéler être de puissants catalyseurs pour repenser les pratiques organisationnelles et renforcer la résilience collective. Ces périodes de transition offrent une occasion unique de mobiliser les équipes autour d'une vision commune et d'encourager des dynamiques participatives, où chaque individu peut contribuer activement à la construction d'un avenir organisationnel partagé.

Les espaces de dialogue jouent ici un rôle central. En instaurant des lieux et des moments d'échange ouverts, les entreprises permettent aux employés de partager leurs préoccupations, d'exprimer leurs idées et de co-construire des solutions alignées sur leurs aspirations

personnelles et les objectifs stratégiques de l'organisation. Cette approche participative, comme le souligne Fredrickson (2001), favorise une dynamique émotionnellement positive qui renforce non seulement l'engagement individuel, mais aussi la capacité collective à surmonter les défis. En se sentant écoutés et impliqués, les employés développent un sentiment de contrôle et d'appartenance, éléments essentiels à la résilience organisationnelle.

Ces espaces de dialogue ne se limitent pas à la gestion des tensions liées aux transformations. Ils créent également un terrain fertile pour l'innovation. En encourageant les employés à proposer des idées et à expérimenter de nouvelles approches, les entreprises transforment les périodes de changement en opportunités stratégiques pour revisiter leurs pratiques, leurs processus et leurs modèles opérationnels. Cette dynamique d'innovation permet aux organisations non seulement de s'adapter à un environnement en constante évolution, mais aussi de renforcer leur compétitivité et leur attractivité sur le long terme.

Investir dans le bien-être et l'inclusion est un levier clé pour maximiser ces opportunités. Une organisation qui met au centre de ses priorités la qualité de vie au travail et l'équité relationnelle renforce sa capacité à mobiliser ses équipes, même dans des contextes de transformation. Ces investissements contribuent également à bâtir une culture organisationnelle durable, fondée sur la confiance, la collaboration et la valorisation des talents. Une telle culture est non seulement mieux équipée pour faire face aux turbulences, mais elle constitue aussi un avantage concurrentiel en attirant et en retenant des talents diversifiés et innovants.

Enfin, la résilience collective, lorsqu'elle est activement nourrie par des pratiques inclusives et participatives, permet aux organisations de développer une capacité proactive face au changement. Elle transforme les périodes de crise ou d'incertitude en tremplins pour l'évolution, en capitalisant sur les forces internes et en stimulant une dynamique collective de croissance. Dans cette perspective, les transformations ne sont pas uniquement des défis à surmonter, mais des opportunités stratégiques pour redéfinir les bases d'une organisation agile, innovante et tournée vers l'avenir.

3.6 Une culture d'entreprise au service des individus et de la performance

Les transformations organisationnelles contemporaines mettent en lumière une tension fondamentale entre la quête de performance et le besoin d'une approche centrée sur les individus. Une culture d'entreprise équilibrée doit reconnaître cette dualité et intégrer les dimensions humaines dans sa stratégie. Les travaux académiques montrent que les environnements organisationnels qui valorisent la transparence, l'inclusion, et la

reconnaissance des émotions non seulement atténuent les tensions liées aux transformations, mais renforcent également l'engagement, la résilience et l'innovation collective (Fredrickson, 2001 ; Barsade & O'Neill, 2014).

Cependant, cette perspective se heurte à des visions managériales parfois divergentes, comme l'a récemment illustré Mark Zuckerberg en prônant un retour à une forme de « masculinité » dans la gestion et la culture organisationnelle. Cette posture, bien que séduisante pour certains contextes axés sur la performance immédiate, va à l'encontre des dynamiques inclusives et collaboratives qui dominent les recherches contemporaines en management. Des études récentes (e.g., Nishii, 2013) soulignent que les environnements hypercompétitifs et exclusivement orientés sur la domination augmentent le stress organisationnel et fragmentent la cohésion des équipes.

Ce contraste met en évidence une possible bifurcation dans les paradigmes managériaux actuels. D'un côté, un modèle qui valorise l'inclusion, la reconnaissance et la durabilité humaine, basé sur des travaux académiques robustes, et de l'autre, une approche régressive axée sur des valeurs de force et de compétition, risquant de marginaliser les voix et les perspectives diverses. Si ce dernier modèle venait à s'imposer, il pourrait exacerber les tensions déjà perceptibles dans les organisations, renforçant les risques de burn-out et d'instabilité culturelle.

Ainsi, les organisations qui adoptent une gestion proactive des dimensions humaines et émotionnelles se positionnent non seulement comme des acteurs socialement responsables, mais également comme des structures plus résilientes et innovantes dans des environnements économiques incertains. À l'inverse, celles qui ignorent ces aspects risquent de se heurter à une perte de talents, un désengagement accru et une réduction de leur compétitivité à long terme.

En conclusion, une culture d'entreprise au service des individus et de la performance nécessite un alignement stratégique sur des pratiques inclusives et durables. Cela implique une intégration harmonieuse des dimensions émotionnelles et relationnelles, tout en évitant les modèles qui exacerbent les inégalités et les pressions. Les débats actuels autour de ces questions soulignent l'urgence de ce choix : investir dans une culture organisationnelle humaniste, ou risquer de renforcer des fractures internes dans un contexte de plus en plus polarisé.

4 Les défis de la transition professionnelle : entre insuffisance structurelle et opportunités de renouveau

Les résultats de cette recherche mettent en lumière les défis complexes auxquels font face les individus lors des transitions professionnelles. Ces moments charnières, bien que souvent catalyseurs de transformation et d'évolution, sont également des périodes marquées par des incertitudes, des tensions émotionnelles et des contraintes structurelles. À travers les témoignages recueillis lors des entretiens, trois dimensions clés émergent : l'insuffisance des espaces transitionnels, le rôle central des ressources financières dans la gestion des transitions, et les limites des outils traditionnels censés accompagner ces processus.

Ces résultats révèlent que les trajectoires professionnelles sont profondément influencées par des facteurs interconnectés, qui façonnent non seulement les opportunités perçues, mais aussi les décisions prises par les individus. Les espaces transitionnels formels, par exemple, sont souvent absents ou inaccessibles, obligeant les participants à chercher des mécanismes informels, parfois limités, pour naviguer leurs doutes. De même, les ressources financières apparaissent comme un facteur critique : elles peuvent, selon les cas, faciliter ou contraindre la capacité à envisager un changement. Enfin, les outils traditionnels, tels que les bilans de compétences ou les formations, bien qu'omniprésents dans les pratiques organisationnelles, sont largement perçus comme inadéquats pour répondre à la complexité des aspirations individuelles et des contextes contemporains.

Cette section de la discussion vise à analyser ces résultats à travers le prisme des cadres théoriques et empiriques, en explorant les interactions entre ces trois dimensions. Elle met en évidence les limites des approches actuelles tout en proposant des pistes pour repenser l'accompagnement des transitions professionnelles dans un contexte organisationnel et sociétal en mutation. Ce faisant, elle cherche à répondre à la question : comment les organisations peuvent-elles mieux soutenir ces périodes de transition, en tenant compte des besoins et des contraintes révélés par les entretiens ?

4.1 L'insuffisance des espaces transitionnels : diagnostic et perspectives

Les espaces transitionnels, conceptualisés par Winnicott (1971) comme des "espaces potentiels", jouent un rôle fondamental dans la gestion des transitions professionnelles. Ces espaces, à mi-chemin entre le cadre sécurisé et l'ouverture vers de nouvelles possibilités, offrent aux individus des moments propices à la réflexion, au recentrage et à la réévaluation de

leurs trajectoires personnelles et professionnelles. En permettant de mettre à distance les pressions immédiates, ces espaces favorisent une exploration introspective et créative, essentielle pour naviguer avec succès dans des contextes de changement.

Cependant, les résultats de cette recherche révèlent une insuffisance systémique de ces espaces transitionnels dans les organisations contemporaines. Cette carence est souvent liée à des environnements de travail caractérisés par une pression constante sur la performance, une gestion court-termiste et une absence d'investissements dans des dispositifs soutenant les transitions individuelles. Les individus, laissés sans accompagnement adapté, peinent à articuler leurs aspirations personnelles avec les exigences organisationnelles, ce qui génère frustration, désengagement et parfois même une rupture prématurée avec leur employeur.

Pour les entreprises, cette absence d'espaces transitionnels constitue un risque stratégique majeur. En ne fournissant pas les ressources nécessaires pour accompagner les phases de questionnement ou de réorientation, elles s'exposent à des pertes de talents, à une augmentation des tensions internes et à une diminution de la capacité d'adaptation collective. Les transitions professionnelles, qu'elles soient imposées par des restructurations ou initiées par des aspirations individuelles, représentent des moments critiques où se joue la rétention des employés, leur engagement et leur contribution à la performance organisationnelle.

Une interrogation sur les pratiques actuelles révèle que ces espaces transitionnels, lorsqu'ils existent, sont souvent limités à des dispositifs formels tels que des entretiens annuels ou des bilans de compétences, qui ne permettent pas toujours une réflexion approfondie et nuancée. Ces dispositifs, trop souvent standardisés, manquent de la flexibilité et de la personnalisation nécessaires pour répondre aux besoins variés des individus, en particulier dans des contextes de transitions complexes ou prolongées.

4.1.1 Une absence structurelle : pourquoi les espaces transitionnels manquent-ils ?

Les organisations contemporaines, souvent guidées par des objectifs de performance à court terme, ne favorisent pas la création d'espaces de pause ou de réflexion. Les temporalités organisationnelles, fortement influencées par des impératifs économiques, sont rarement alignées avec les cycles naturels des carrières, qui nécessitent des phases de transition pour absorber le changement et préparer l'avenir (Super, 1990). Cette déconnexion est particulièrement visible dans les environnements où la pression pour produire est constante, laissant peu de marge pour des moments de recul.

La question qui émerge ici est celle du paradoxe organisationnel : pourquoi, alors que les entreprises investissent dans des dispositifs de formation ou de fidélisation, échouent-elles à créer des espaces adaptés aux transitions ? La réponse pourrait résider dans une vision fragmentée du soutien organisationnel. Les outils tels que les bilans de compétences ou les entretiens professionnels sont conçus pour répondre à des besoins opérationnels spécifiques, mais ne permettent pas d'explorer les dimensions plus larges, émotionnelles ou identitaires, des trajectoires professionnelles (Guichard, 2001). Cela soulève une question clé : ces dispositifs répondent-ils davantage aux besoins des organisations qu'à ceux des individus ?

4.1.2 La redéfinition du contrat psychologique : vers une collaboration équilibrée

Les trajectoires professionnelles contemporaines mettent en lumière une transformation profonde de la relation entre l'employé et l'employeur. Longtemps fondée sur des notions de fidélité et d'engagement à long terme, cette relation évolue aujourd'hui vers un modèle plus flexible et égalitaire, où les deux parties agissent comme des partenaires engagés dans une collaboration mutuellement bénéfique, mais limitée dans le temps. Cette évolution, souvent désignée comme une redéfinition du contrat psychologique, remet en question les rapports de pouvoir traditionnels et invite à repenser les fondements mêmes de la relation de travail.

Le contrat psychologique, tel que défini par Rousseau (1989), repose sur un ensemble d'attentes implicites entre l'employé et l'organisation. Historiquement, ces attentes incluaient une loyauté quasi inconditionnelle de l'employé en échange de la sécurité d'emploi et de la progression de carrière offerte par l'entreprise. Cependant, dans un monde marqué par une précarisation croissante du travail, des changements technologiques rapides, et une quête accrue de sens personnel, ces dynamiques sont devenues obsolètes. Aujourd'hui, les individus cherchent davantage à préserver leur autonomie, à aligner leur travail avec leurs aspirations personnelles, et à éviter les relations de subordination rigide qui les lient de manière indéfinie à une organisation.

Dans ce nouveau paradigme, la relation entre l'employé et l'employeur s'apparente davantage à un contrat égalitaire et transactionnel. Les individus sont des agents autonomes qui apportent leurs compétences, leurs talents et leurs idées pour répondre à des besoins spécifiques de l'entreprise. En retour, l'organisation fournit des opportunités de développement, des ressources, et un environnement de travail qui respecte les aspirations individuelles. Ce modèle, qui valorise la temporalité et la flexibilité, repose sur l'idée qu'il n'est plus nécessaire de concevoir la carrière comme un engagement linéaire et permanent au sein d'une seule

entreprise. Au contraire, les trajectoires deviennent des collaborations ponctuelles, définies par des objectifs mutuellement bénéfiques mais délimités dans le temps.

Cette redéfinition du contrat psychologique offre des avantages significatifs pour les deux parties. Pour les individus, elle garantit une plus grande autonomie dans leurs choix de carrière, leur permettant de naviguer entre différents rôles, industries et expériences en fonction de leurs aspirations et de leurs contraintes personnelles. En s'affranchissant de la notion de fidélité à long terme, ils peuvent aligner leur travail sur leurs valeurs et maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. De l'autre côté, les entreprises ont beaucoup à gagner en adoptant ce modèle. En reconnaissant que les employés ne sont plus des ressources à "posséder", mais des partenaires avec lesquels collaborer, elles peuvent attirer des talents plus diversifiés, renforcer leur agilité organisationnelle, et mieux s'adapter aux évolutions rapides du marché.

Cependant, pour que cette transformation fonctionne, elle exige un changement de paradigme dans la manière dont les entreprises conçoivent leur relation avec leurs employés. Il ne s'agit pas simplement d'accepter une rotation plus fréquente des talents, mais d'investir dans des pratiques qui facilitent cette nouvelle forme de collaboration. Cela inclut la transparence sur les attentes et les contributions de chacune des parties, la mise en place de processus permettant aux individus de quitter l'organisation sans rupture conflictuelle, et l'intégration d'une culture de dialogue et de respect mutuel. Les entreprises doivent également reconnaître que cette redéfinition du pouvoir et des attentes ne signifie pas une perte de contrôle, mais plutôt une opportunité de bâtir des relations de travail plus honnêtes, plus authentiques et, en fin de compte, plus productives.

En outre, cette transformation invite à repenser les outils traditionnels de gestion des carrières, souvent conçus pour renforcer la fidélité à long terme et la rétention des talents. Ces dispositifs doivent évoluer pour intégrer une vision plus réaliste et pragmatique de la relation employé-employeur. Par exemple, les programmes de formation ou de développement des compétences pourraient être conçus non pas comme des investissements à "rentabiliser" sur la durée, mais comme des contributions au développement mutuel qui enrichissent à la fois l'individu et l'organisation, même sur un horizon temporel limité.

Enfin, il est important de souligner que cette redéfinition du contrat psychologique reflète des changements plus larges dans les attentes sociales et culturelles vis-à-vis du travail. Les individus recherchent de plus en plus une reconnaissance de leur individualité, de leur droit à

évoluer, et de leur besoin d'autonomie dans un monde du travail en constante mutation. Pour les entreprises, comprendre et embrasser cette évolution n'est pas seulement une question de compétitivité, mais une nécessité pour maintenir leur pertinence dans un paysage professionnel en pleine transformation.

En somme, la redéfinition du contrat psychologique offre une opportunité de redéfinir les espaces transitionnels, non pas comme des moments de crise ou de rupture, mais comme des collaborations éphémères mais fructueuses entre deux parties égales. En abandonnant les modèles paternalistes du passé, les entreprises et les individus peuvent co-construire des relations de travail plus saines, plus flexibles, et mieux adaptées aux réalités contemporaines. Cette approche, bien que novatrice, nécessite un engagement des deux côtés pour instaurer un dialogue ouvert, basé sur la transparence, la réciprocité et le respect mutuel.

4.1.3 L'insuffisance organisationnelle : où se situent les blocages ?

Les entreprises semblent hésiter à investir dans des espaces transitionnels, souvent perçus comme incompatibles avec les impératifs de productivité. Cependant, cette vision pourrait être myope. Edmondson (1999) montre que des environnements de travail favorisant la sécurité psychologique, où les employés se sentent libres de partager leurs préoccupations et de réfléchir à leurs trajectoires, contribuent à une meilleure innovation et à un engagement accru. Cette corrélation entre bien-être et performance suggère que les espaces transitionnels ne devraient pas être vus comme une dépense, mais comme un investissement stratégique.

Un autre obstacle réside dans la standardisation des dispositifs actuels. Les bilans de compétences ou les formations, bien qu'ils aient une utilité dans certains cas, ne permettent pas de répondre aux besoins individuels des employés en transition. Ces outils sont trop souvent déconnectés des enjeux émotionnels et identitaires des trajectoires professionnelles (Savickas, 2012). La question qui se pose alors est : comment adapter ces dispositifs pour les rendre plus personnalisés et pertinents dans un contexte de transformation permanente ?

4.1.4 Vers une intégration des espaces transitionnels : que peut-on faire ?

Plutôt que de percevoir les moments de transition comme de simples interruptions dans le parcours professionnel, il est essentiel de les considérer comme des étapes structurantes de la croissance individuelle et collective. Les organisations ont tout à gagner à intégrer ces espaces transitionnels de manière proactive, en leur donnant une place légitime dans leurs pratiques et stratégies. Loin d'être une perte de temps ou une contrainte, ces périodes permettent aux

employés de redéfinir leurs aspirations, de renforcer leur engagement et de se projeter dans des trajectoires professionnelles plus alignées avec leurs valeurs.

Pour soutenir ces transitions, la mise en place de dispositifs formels apparaît comme une première réponse. L'instauration de congés sabbatiques rémunérés, de programmes de transition encadrés ou encore d'ateliers narratifs permettrait d'offrir des cadres sécurisés où les employés peuvent explorer de nouvelles perspectives tout en bénéficiant d'un accompagnement institutionnel. Ces mécanismes, en favorisant la réflexion et l'expérimentation, aident à mieux négocier les passages d'une phase professionnelle à une autre sans générer une rupture brutale.

L'accompagnement ne peut cependant pas être uniquement individuel. Les dynamiques collectives jouent un rôle fondamental dans l'efficacité des espaces transitionnels. Offrir des lieux d'échange où les employés peuvent partager leurs expériences et co-construire des solutions permet non seulement de lever certaines barrières liées aux inégalités d'accès aux ressources, mais aussi de créer un soutien mutuel bénéfique à l'ensemble de l'organisation. Ces espaces doivent être conçus pour être inclusifs, afin que chaque employé puisse y trouver des repères en fonction de ses propres enjeux et aspirations.

L'intégration d'approches narratives et émotionnelles constitue une autre voie pertinente. Inspirées des travaux de Savickas (2012), ces démarches invitent les individus à reconstruire leur récit professionnel, en mettant en lumière les apprentissages tirés de leurs expériences passées et en les reliant à leurs projets futurs. Loin d'être anecdotiques, ces pratiques permettent aux employés de mieux comprendre leur propre trajectoire et d'ancrer leurs décisions dans une continuité, réduisant ainsi l'anxiété liée aux changements.

Enfin, penser ces transitions dans une perspective à long terme est un enjeu stratégique pour les entreprises. Plutôt que de considérer ces espaces comme des parenthèses isolées, il s'agit de les intégrer pleinement dans les politiques de gestion des talents. En normalisant ces moments de pause et de réflexion, les organisations ne se contentent pas de répondre aux besoins individuels : elles créent des environnements où l'engagement, la créativité et la fidélisation des employés sont renforcés. Cette approche proactive transforme les espaces transitionnels en véritables leviers de développement organisationnel et humain, bénéficiant ainsi autant aux employés qu'à l'entreprise elle-même.

4.1.5 L'honnêteté comme vecteur d'espace transitionnel

Les résultats de cette recherche mettent en lumière une dimension souvent sous-estimée dans la création et l'utilisation des espaces transitionnels : l'honnêteté. L'histoire d'Alexandre illustre de manière éloquente comment une posture d'honnêteté – envers soi-même et envers son organisation – peut devenir un puissant levier de réflexion, de dialogue, et d'action dans la gestion des transitions professionnelles. Tout au long de sa carrière, Alexandre a cultivé une capacité rare à exprimer ouvertement ses doutes, ses insatisfactions, et ses aspirations. Cette approche lui a permis de naviguer ses transitions de manière proactive et de construire des relations professionnelles fondées sur la confiance et la transparence.

L'honnêteté intérieure, définie comme la capacité à reconnaître ses propres émotions, désirs, et insatisfactions, constitue une condition préalable à toute transition significative. Alexandre, en étant attentif à ses propres besoins et limites, a pu identifier avec clarté les moments où un changement devenait nécessaire. Cette introspection, bien que souvent inconfortable, a agi comme un déclencheur d'action, en l'aidant à se repositionner dans des rôles ou des environnements plus alignés avec ses valeurs.

Les travaux de Brown (2012) sur la vulnérabilité montrent que l'honnêteté envers soi-même, bien qu'elle implique une exposition aux émotions difficiles, est un élément central de la croissance personnelle et professionnelle. Être capable de reconnaître ses doutes ou ses frustrations est une étape essentielle pour éviter le burn-out ou la stagnation, et pour favoriser des trajectoires en phase avec les aspirations individuelles.

L'histoire d'Alexandre met également en lumière l'importance d'un dialogue honnête avec l'entreprise. En exprimant clairement ses préoccupations et ses attentes à ses supérieurs, il a pu construire une relation fondée sur la confiance mutuelle. Cette honnêteté lui a permis non seulement d'être entendu, mais aussi de co-créer des solutions avec son entreprise, qu'il s'agisse d'une réorientation de poste ou d'une réflexion commune sur ses perspectives de carrière.

Cette dynamique reflète les concepts de "contrat psychologique ouvert" (Rousseau, 1989), qui mettent en avant l'importance de la communication explicite entre l'employé et l'employeur pour éviter les malentendus et les frustrations. Les organisations qui favorisent un environnement où les employés se sentent en sécurité pour partager leurs doutes ou leurs insatisfactions – sans crainte de répercussions – sont mieux placées pour retenir leurs talents et anticiper les transitions.

Cependant, pour que cette honnêteté soit efficace, elle doit être réciproque. Les entreprises doivent s'engager dans un dialogue transparent, en reconnaissant leurs propres limites et en étant prêtes à ajuster leurs pratiques en fonction des besoins de leurs employés. Comme le suggèrent les travaux d'Edmondson (1999) sur la sécurité psychologique, un environnement où les employés peuvent parler librement sans crainte de jugement ou de sanction favorise non seulement l'innovation, mais aussi le bien-être et l'engagement à long terme.

L'honnêteté, lorsqu'elle est cultivée de manière stratégique, peut également jouer un rôle libérateur dans les trajectoires professionnelles. Elle permet de briser le cercle des attentes implicites ou des contraintes silencieuses qui freinent souvent les transitions. Par exemple, Alexandre a pu éviter les tensions liées à une accumulation de frustrations en mettant en lumière ses besoins dès qu'ils devenaient pertinents. Cette posture proactive lui a permis d'anticiper les blocages et de trouver des solutions avant qu'ils ne se cristallisent.

Les approches narratives (Savickas, 2012) offrent ici un cadre précieux : elles invitent les individus à revisiter leurs récits professionnels et à intégrer l'honnêteté comme une dimension centrale de leur parcours. En reconstruisant leur histoire autour d'un dialogue ouvert et sincère avec eux-mêmes et leur environnement, les employés peuvent transformer des périodes de doute en opportunités de croissance.

Bien que l'honnêteté soit une force, elle présente également des défis. Tout d'abord, elle exige un environnement organisationnel propice. Dans des entreprises où la culture est dominée par la peur ou la compétition, l'expression honnête des doutes ou des frustrations peut être perçue comme une faiblesse ou une menace. Les cadres organisationnels doivent donc évoluer pour intégrer cette honnêteté comme une norme, plutôt qu'une exception.

De plus, l'honnêteté demande un effort émotionnel important de la part des individus. Elle peut les exposer à des conflits internes (peur de perdre leur emploi, crainte du jugement) ou externes (résistance de la hiérarchie, pression des pairs). Cela souligne la nécessité d'un accompagnement adapté, par exemple à travers le coaching, qui peut offrir un espace sécurisé pour explorer ces questions en profondeur.

L'honnêteté, tant envers soi-même qu'envers l'organisation, émerge comme une dimension fondamentale dans la création et l'utilisation des espaces transitionnels. Comme le montre l'expérience d'Alexandre, cette posture peut transformer les trajectoires professionnelles en les rendant plus alignées, fluides et résilientes. Toutefois, pour que cette honnêteté puisse s'épanouir, elle doit être soutenue par une culture organisationnelle ouverte et des pratiques

adaptées. Ainsi, en intégrant l'honnêteté dans les approches de gestion des carrières, il est possible de créer des environnements où les transitions ne sont plus perçues comme des crises, mais comme des opportunités de croissance partagée.

4.2 Le rôle de l'argent : contrainte, catalyseur et révélateur des dynamiques transitionnelles

Les résultats de cette recherche mettent en lumière le rôle central des ressources financières dans les transitions professionnelles, influençant la capacité des individus à prendre des risques, à envisager des alternatives, ou à rester dans des situations insatisfaisantes. L'argent agit à la fois comme une contrainte, limitant la liberté de choix, et comme un catalyseur, permettant l'exploration de nouvelles trajectoires. Cette dualité met en évidence des enjeux structurels, psychologiques et organisationnels, qui façonnent les décisions professionnelles. Cette section explore ces dynamiques à travers une analyse critique, enrichie par des travaux de recherche sur l'économie domestique, les théories du comportement économique, et la gestion des carrières.

4.2.1 L'argent comme barrière : entre contraintes structurelles et perceptions subjectives

L'importance de l'argent dans les décisions de carrière est intrinsèquement liée aux contextes sociaux et économiques des individus. Les contraintes financières, telles que les obligations familiales, les dettes ou l'absence de filet de sécurité économique, freinent la capacité des individus à envisager des transitions risquées. Ces résultats résonnent avec les travaux de Kahneman et Tversky (1979) sur la théorie des perspectives, qui montrent que, dans des contextes d'incertitude, les individus préfèrent minimiser les pertes potentielles plutôt que maximiser les gains. En conséquence, ils tendent à privilégier la stabilité économique, même au détriment de leur épanouissement personnel.

Le cas d'Emmanuel, évoqué dans cette recherche, illustre bien cette dynamique. Bien qu'il dispose d'une épargne significative, son histoire familiale marquée par l'anxiété financière limite sa capacité à envisager des choix audacieux. Cette observation s'aligne avec les travaux de Pahl (2008) sur l'économie domestique, qui montrent que les perceptions subjectives des ressources financières influencent souvent plus fortement les décisions que les conditions objectives. Ces contraintes psychologiques renforcent un sentiment d'enfermement professionnel, où l'argent, bien qu'abondant, devient une source de blocage.

4.2.2 L'argent comme levier : faciliter les transitions audacieuses

À l'inverse, les résultats montrent que les individus disposant d'une sécurité financière stable ou d'un soutien économique, qu'il soit familial ou organisationnel, sont mieux à même de prendre des décisions alignées sur leurs aspirations. Le cas de Daniel, qui a pu se lancer dans l'entrepreneuriat grâce à ses économies, illustre l'effet libérateur d'un capital financier suffisant. Ce constat rejoint les théories de la liberté économique développées par Sen (1999), qui postulent que l'accès aux ressources financières élargit les choix individuels et renforce l'autonomie.

De plus, les dynamiques collectives, comme les arrangements financiers au sein des ménages, jouent un rôle clé dans les décisions de carrière. Les travaux de Greenhaus et Powell (2006) sur les liens entre vie professionnelle et vie personnelle montrent que les partenaires apportent un soutien critique, qu'il soit financier ou émotionnel, permettant aux individus de naviguer des transitions complexes. Par exemple, Baptiste, bénéficiant d'un revenu stable partagé avec son partenaire et d'une sécurité matérielle via la possession d'un bien immobilier, a pu prioriser des choix alignés sur ses valeurs sans subir la pression immédiate de la survie économique.

4.2.3 Un équilibre difficile entre sécurité et sens

L'argent ne se limite pas à être une ressource matérielle ; il structure également les priorités et les aspirations des individus. Les recherches de Tang (1992) sur l'orientation financière montrent que les individus diffèrent dans leur relation à l'argent : certains voient en lui une mesure de succès, tandis que d'autres privilégient des aspirations intrinsèques, comme le sens ou la satisfaction au travail. Les résultats de cette recherche mettent en évidence une tension récurrente entre ces deux approches, exacerbée par les contextes organisationnels et culturels.

Dans les environnements valorisant la performance économique, les cadres interrogés rapportent une pression accrue pour aligner leurs choix sur des critères financiers. Cela reflète une dialectique entre le besoin de sécurité et le désir d'autonomie, comme décrit par Ryan et Deci (2000) dans leur théorie de l'autodétermination. Cette tension pousse souvent les individus à arbitrer entre des emplois mieux rémunérés mais insatisfaisants, et des rôles offrant un alignement plus fort avec leurs valeurs, mais financièrement moins stables.

4.2.4 Implications pour les organisations et les politiques publiques

Les résultats soulignent que les organisations jouent un rôle clé dans la gestion des tensions liées à l'argent et aux transitions professionnelles. Les dispositifs tels que des packages de soutien financier pour les transitions, des congés sabbatiques rémunérés ou des fonds dédiés à

la reconversion professionnelle pourraient réduire les contraintes économiques pesant sur les employés. Ces initiatives, en offrant un filet de sécurité, permettraient aux individus de naviguer plus sereinement les phases de doute ou de changement.

De plus, les politiques publiques pourraient également intervenir pour atténuer les inégalités structurelles. Des dispositifs tels que des droits individuels à la formation, des allocations temporaires pour la reconversion ou des subventions pour des projets entrepreneuriaux contribueraient à réduire la dépendance des individus à l'égard de situations professionnelles insatisfaisantes. Ces approches, inspirées par les travaux de Sen (1999) sur la liberté économique, renforceraient l'autonomie des individus tout en stimulant la mobilité professionnelle.

Le rôle de l'argent dans les décisions de carrière est fondamental et multidimensionnel. Qu'il agisse comme une contrainte ou un catalyseur, il structure les possibilités de transition et influence profondément les arbitrages entre sécurité et épanouissement. Cette recherche montre que les organisations et les politiques publiques ont un rôle essentiel à jouer pour réduire les inégalités économiques et permettre aux individus de naviguer leurs transitions avec plus de liberté. Intégrer ces dynamiques dans les dispositifs d'accompagnement des carrières représente une opportunité non seulement de répondre aux attentes des employés, mais aussi de renforcer la résilience et la compétitivité des organisations dans un monde du travail en mutation.

4.3 Les outils traditionnels d'accompagnement des carrières : une nécessité de transformation face aux enjeux contemporains

Les dispositifs traditionnels tels que les bilans de compétences, les tests standardisés ou les formations en entreprise constituent depuis longtemps le socle des pratiques de gestion des transitions professionnelles. Cependant, les résultats de cette recherche, appuyés par des travaux récents, révèlent que ces outils, conçus pour des trajectoires de carrière linéaires et prévisibles, peinent à répondre aux besoins des individus confrontés à des transitions complexes et souvent non conventionnelles. Ce décalage appelle une réflexion approfondie sur leurs limites, mais aussi sur les opportunités d'innovation pour mieux accompagner les transitions professionnelles.

4.3.1 Des outils standardisés face à des parcours non linéaires

Les outils traditionnels, tels que les bilans de compétences, se concentrent majoritairement sur une évaluation technique des savoir-faire et des comportements en fonction de cadres normatifs

prédéfinis. Ces dispositifs, bien qu'utiles pour dresser un état des lieux des compétences actuelles, échouent souvent à intégrer les dimensions émotionnelles, identitaires et narratives des parcours professionnels (Savickas, 2012). Les participants à cette recherche décrivent fréquemment ces bilans comme "déconnectés de leurs aspirations personnelles" ou incapables d'apporter des réponses à leurs doutes et incertitudes.

Dans un monde où les trajectoires professionnelles sont de plus en plus marquées par des ruptures, des reconversions ou des ajustements, les dispositifs standardisés ne permettent pas d'explorer les subtilités des parcours. Les travaux de Collin et Young (2000) soulignent que les modèles statiques de carrière ne capturent pas les dynamiques complexes des parcours contemporains, où des facteurs externes (crises économiques, transformations technologiques) et internes (aspirations personnelles, quête de sens) s'entrelacent.

4.3.2 Un cadre rigide et une temporalité inadaptée

Les dispositifs actuels fonctionnent souvent dans une temporalité rigide qui ne reflète pas les besoins des cycles de transition. Super (1990) a mis en évidence que les transitions professionnelles nécessitent des périodes prolongées de réflexion et de réévaluation. Cependant, les outils traditionnels sont généralement utilisés de manière ponctuelle, sans offrir le soutien continu nécessaire pour naviguer des périodes de doute ou de crise.

Par exemple, un participant a décrit un entretien professionnel comme "une étape administrative qui ne m'a pas permis d'envisager ce que je pourrais vraiment devenir". Ce témoignage illustre une frustration commune face à des dispositifs qui ne permettent ni une exploration approfondie des aspirations individuelles ni une réflexion sur les trajectoires futures. Les recherches d'Edmondson (1999) montrent que des environnements favorisant la sécurité psychologique et la flexibilité temporelle sont essentiels pour permettre une réflexion sincère et durable.

4.3.3 La négligence des dimensions émotionnelles et identitaires

Une autre limite clé des outils traditionnels réside dans leur incapacité à intégrer les dimensions émotionnelles et identitaires des transitions professionnelles. Les périodes de doute ou de changement s'accompagnent souvent de tensions psychologiques, de remises en question profondes et de recherches de sens. Pourtant, les dispositifs traditionnels se concentrent principalement sur des évaluations objectives et techniques, ignorant les aspects subjectifs qui façonnent les choix de carrière.

Savickas (2012) propose une approche narrative pour pallier cette lacune, en mettant l'accent sur la reconstruction de récits professionnels alignés sur les aspirations et les valeurs personnelles. Les participants à cette recherche confirment la nécessité d'un tel cadre. L'un d'eux a rapporté : "Ce dont j'avais besoin, ce n'était pas une liste de mes compétences, mais une aide pour comprendre comment mes expériences pouvaient s'aligner avec mes envies." Cette observation souligne l'importance de dispositifs qui permettent aux individus d'explorer leur identité professionnelle et leurs aspirations dans un cadre sécurisé.

4.3.4 L'émergence d'alternatives : vers une approche personnalisée et inclusive

Les insuffisances des outils traditionnels ont conduit à un recours croissant à des approches alternatives, telles que le coaching professionnel ou les ateliers narratifs. Contrairement aux dispositifs standardisés, ces méthodes offrent une personnalisation accrue, prenant en compte la singularité de chaque parcours. McAdams (1993) met en avant le rôle du récit dans la construction identitaire, affirmant que la capacité à raconter et à restructurer son histoire personnelle aide les individus à donner du sens à leurs expériences et à envisager de nouveaux horizons.

Les résultats montrent que les cadres ayant bénéficié d'un accompagnement personnalisé rapportent une plus grande clarté dans leurs objectifs professionnels et un sentiment renforcé d'autonomie. Ces approches, bien que prometteuses, restent souvent limitées à des contextes spécifiques ou à des individus disposant de ressources suffisantes pour y accéder. Il est donc nécessaire de réfléchir à leur intégration dans des pratiques organisationnelles accessibles à un plus grand nombre.

4.3.5 Vers de nouvelles approches pour accompagner les transitions professionnelles

Face aux limites des dispositifs actuels, il devient impératif d'explorer des alternatives plus adaptées aux parcours professionnels contemporains. Les outils traditionnels d'accompagnement, bien qu'efficaces dans certaines configurations, peinent à saisir la complexité des trajectoires non linéaires et des aspirations individuelles. Dès lors, des approches plus personnalisées et intégratives peuvent permettre de mieux répondre aux besoins émergents des travailleurs.

Une première voie réside dans l'intégration du coaching narratif au sein des pratiques d'accompagnement. En formant ou en collaborant avec des coachs spécialisés dans ces méthodologies, les organisations offrent aux individus la possibilité de redonner du sens à leur parcours professionnel en alignant compétences, valeurs et aspirations. Ce travail sur le récit

personnel permet non seulement d'éclairer les choix de carrière, mais aussi d'apporter une cohérence aux décisions prises dans des contextes de transition.

En complément, le développement de bilans hybrides constitue une piste prometteuse. Plutôt que de se limiter à des évaluations techniques ou de compétences, ces dispositifs associent des méthodologies émotionnelles et narratives pour offrir une exploration plus nuancée des trajectoires potentielles. En intégrant ces dimensions, il devient possible de dépasser une approche purement fonctionnelle du changement pour embrasser une vision plus globale et introspective.

Les programmes immersifs offrent également des opportunités intéressantes. En mettant en place des ateliers ou des retraites dédiées aux périodes de transition, les organisations peuvent créer des espaces propices à la réflexion, au partage d'expériences et à la projection vers l'avenir. Ces initiatives, en favorisant la prise de recul et l'interaction entre pairs, permettent aux employés de mieux appréhender les transformations qu'ils traversent.

Dans cette perspective, le développement de réseaux de soutien collectif s'impose comme un levier essentiel. En réunissant des individus confrontés à des transitions similaires, ces groupes d'entraide facilitent l'échange d'expériences et offrent un soutien mutuel, encadré par des facilitateurs formés. Ce type de dispositif contribue non seulement à rompre l'isolement souvent ressenti dans ces phases de questionnement, mais aussi à renforcer la confiance et la capacité d'adaptation des participants.

Enfin, un soutien financier structuré peut jouer un rôle déterminant dans la sécurisation des trajectoires. Intégrer des dispositifs permettant aux individus de gérer ces périodes de doute sans être immédiatement contraints par des impératifs économiques favorise une approche plus réfléchie et constructive des transitions. En réduisant la pression financière, ces mécanismes permettent aux professionnels d'envisager de nouvelles options sans précipitation, optimisant ainsi la qualité des décisions prises.

En conjuguant personnalisation, flexibilité et prise en compte des dimensions émotionnelles, ces innovations pourraient transformer en profondeur les pratiques actuelles. En investissant dans ces nouvelles approches, les organisations ne se contentent pas de mieux accompagner leurs collaborateurs : elles renforcent également leur attractivité, leur résilience et leur capacité à évoluer dans un environnement en perpétuelle mutation.

5 Implications pratiques et théoriques

5.1 Implications pour les DRH : un rôle central mais partagé

Les départements des ressources humaines (DRH) occupent une position stratégique dans la gestion des transitions professionnelles et des tensions identitaires mises en lumière par cette recherche. Cependant, leur action ne peut être isolée. Les résultats révèlent que si les DRH ont un rôle clé dans l'accompagnement des individus, les dynamiques transitionnelles dépendent également de facteurs externes, tels que les politiques publiques, les responsabilités individuelles et les évolutions sociétales. Cette section explore les contributions possibles des DRH, tout en soulignant la nécessité d'une collaboration intersectorielle pour répondre aux défis contemporains.

5.1.1 Une évolution vers des pratiques narratives et personnalisées

Les outils traditionnels, souvent standardisés, ne suffisent plus à capturer la richesse et la complexité des trajectoires professionnelles modernes. Les DRH peuvent jouer un rôle moteur en adoptant des approches narratives, qui replacent l'individu au centre du processus. Inspirées par les travaux de Savickas (2012), ces approches permettent aux employés de reconstruire leurs récits professionnels en identifiant les fils conducteurs de leurs expériences, leurs aspirations et leurs valeurs.

Les résultats de cette recherche suggèrent que l'intégration d'outils comme les calendriers de vie ou les bilans narratifs pourrait transformer la manière dont les transitions professionnelles sont abordées. Ces dispositifs, en combinant une réflexion sur les compétences techniques et une exploration des dimensions émotionnelles et identitaires, favorisent une meilleure compréhension des trajectoires individuelles. Ils encouragent également une prise de décision plus stratégique et alignée avec les objectifs personnels et organisationnels.

5.1.2 Reconnaître et gérer les ruptures du contrat psychologique

Les transitions professionnelles s'accompagnent souvent de tensions liées aux attentes implicites des employés envers leur organisation, également connues sous le terme de "contrat psychologique" (Rousseau, 1989). Les résultats montrent que ces tensions sont particulièrement marquées dans des contextes de restructurations, de changements culturels ou de discriminations perçues. Les DRH doivent développer des mécanismes pour détecter et gérer ces ruptures avant qu'elles ne se transforment en crises.

Des dispositifs tels que des enquêtes narratives, des entretiens individuels ou des plateformes d'écoute régulières pourraient être intégrés dans les pratiques RH. Ces outils offriraient non seulement un espace pour identifier les sources de désengagement, mais également pour renforcer la confiance et l'engagement des employés. Par exemple, un cadre ayant traversé une restructuration pourrait être accompagné dans une réflexion sur ses aspirations et son alignement avec la nouvelle culture organisationnelle, favorisant ainsi une transition réussie.

5.1.3 Promouvoir des environnements inclusifs et respectueux

Les résultats montrent également que les tensions identitaires, notamment pour les minorités culturelles ou les cadres LGBTQ+, influencent profondément les transitions professionnelles. Les DRH ont la responsabilité de créer des environnements inclusifs où ces diversités sont reconnues et valorisées. Des programmes spécifiques, comme des groupes de soutien pour les minorités ou des formations à la gestion inclusive, peuvent contribuer à réduire les tensions liées à la visibilité et à la diversité.

Par ailleurs, la mise en place de politiques anti-discrimination et de pratiques proactives de diversité peut non seulement améliorer la rétention des talents, mais aussi renforcer la culture organisationnelle. Les travaux de Nishii et Özbilgin (2007) montrent que des environnements inclusifs favorisent non seulement l'engagement des employés, mais également leur performance et leur satisfaction. Ainsi, l'inclusion n'est pas seulement un enjeu éthique, mais aussi une stratégie organisationnelle.

5.1.4 Un rôle partagé : l'importance des collaborations intersectorielles

Si les DRH ont un rôle fondamental à jouer, ils ne peuvent à eux seuls répondre à l'ensemble des enjeux liés aux transitions professionnelles. Les résultats soulignent la nécessité d'une approche collaborative impliquant les politiques publiques, les individus eux-mêmes, et des acteurs externes tels que les coachs professionnels ou les réseaux d'entraide.

Les politiques publiques pourraient, par exemple, offrir des soutiens financiers ou des droits transférables à la formation pour faciliter les transitions. Les organisations, quant à elles, pourraient travailler en partenariat avec des experts externes pour proposer des dispositifs innovants, comme des ateliers narratifs, des programmes de mentorat ou des retraites immersives de réflexion. Enfin, les individus, encouragés par un environnement soutenant et respectueux, doivent également être acteurs de leurs transitions, en développant leurs propres stratégies d'adaptation et de réflexion.

Les DRH jouent un rôle central dans l'accompagnement des transitions professionnelles, mais ils ne peuvent opérer seuls. Les résultats de cette recherche montrent que les outils traditionnels doivent évoluer pour intégrer des approches narratives et inclusives, tout en reconnaissant les tensions identitaires et organisationnelles qui influencent les trajectoires. Cependant, pour répondre efficacement à ces enjeux, une collaboration intersectorielle est indispensable, impliquant des politiques publiques, des acteurs externes et les individus eux-mêmes. Ce n'est qu'en adoptant une approche collective et intégrative que les organisations pourront naviguer les défis complexes des transitions contemporaines et renforcer leur résilience dans un monde du travail en mutation.

5.2 Implications pour le coaching : une pratique clé, indépendante et intégrative

Les résultats de cette recherche mettent en avant l'importance croissante du coaching dans l'accompagnement des transitions professionnelles. Dans un contexte marqué par des ruptures identitaires, des incertitudes organisationnelles, et des aspirations diversifiées, le coaching offre une alternative précieuse aux dispositifs traditionnels souvent perçus comme rigides et déconnectés. Cette section explore les spécificités, les avantages, et les enjeux du coaching, tout en soulignant son potentiel unique en tant qu'approche personnalisée, indépendante, et narrative.

5.2.1 Un rôle distinct grâce à une perspective externe et indépendante

Un des principaux atouts du coaching réside dans la position externe qu'il occupe par rapport à l'organisation. Contrairement aux dispositifs internes tels que les bilans de compétences ou les entretiens professionnels, les coachs agissent comme des tiers indépendants. Cette indépendance leur permet de se concentrer exclusivement sur les besoins, les aspirations et les dynamiques personnelles de leurs clients, sans être influencés par les objectifs stratégiques ou économiques d'une entreprise.

Les résultats montrent que cette neutralité est particulièrement appréciée par les individus en transition. Cette approche indépendante permet également au coach de prendre le temps nécessaire pour comprendre le contexte global de l'individu – ses expériences passées, ses valeurs, et ses contraintes personnelles – ce que les dispositifs internes standardisés, souvent limités par des cadres temporels et normatifs, ne peuvent pas offrir.

5.2.2 Le coaching narratif : une reconstruction alignée des trajectoires

Les transitions professionnelles ne se limitent pas à des ajustements techniques ou opérationnels. Elles impliquent souvent une reconstruction narrative, où les individus redéfinissent leurs trajectoires en intégrant leurs expériences, aspirations et valeurs. Savickas (2012) propose une approche narrative des carrières, où le récit devient un outil clé pour aider les individus à donner du sens à leurs expériences et à projeter un futur aligné sur leurs aspirations.

Les coachs, en tant que facilitateurs narratifs, encouragent les individus à revisiter leur histoire professionnelle, à identifier les tensions dans leurs récits, et à transformer ces tensions en opportunités de croissance. Cette démarche, particulièrement adaptée aux transitions complexes, offre un espace pour explorer des questions identitaires souvent négligées dans les dispositifs organisationnels. Par exemple, un participant a décrit comment son coach l'a aidé à "relier mes échecs passés à mes réussites, et à voir comment ils pouvaient m'orienter vers un futur plus aligné avec mes valeurs".

5.2.3 Une réponse aux limites des normes standardisées

Les dispositifs internes aux entreprises, bien qu'utiles dans certains contextes, restent souvent standardisés et guidés par des impératifs organisationnels. En revanche, le coaching se distingue par sa capacité à personnaliser l'accompagnement, en tenant compte des spécificités de chaque individu. Cette flexibilité permet d'aborder des enjeux rarement explorés dans les pratiques traditionnelles, comme les tensions émotionnelles, les pressions familiales ou les dilemmes éthiques.

Les résultats de cette recherche montrent que les coachs, en prenant le temps d'écouter et d'interroger leurs clients, peuvent explorer des dynamiques relationnelles et contextuelles qui influencent profondément les choix professionnels. Cela inclut des aspects tels que l'influence des attentes familiales, le rôle des réseaux sociaux, ou encore l'impact des contraintes organisationnelles. Cette approche globale et centrée sur l'individu dépasse les limites des cadres rigides imposés par les entreprises.

5.2.4 Le financement du coaching : un enjeu de débat

Un débat important autour du coaching concerne son financement. Lorsqu'il est pris en charge par l'entreprise, le coaching est souvent orienté vers des objectifs organisationnels, comme le développement des compétences ou l'amélioration de la performance. Bien que cette approche

puisse être bénéfique pour aligner les attentes des employés et des employeurs, elle limite parfois l'autonomie des individus dans leur réflexion.

À l'inverse, le coaching financé par l'individu s'inscrit davantage dans une démarche personnelle et introspective. Cependant, cette option reste inaccessible à de nombreux employés en raison de son coût élevé, amplifiant les inégalités dans l'accès à ce type d'accompagnement. Comme l'indiquent les travaux de Bourdieu (1986), le capital économique joue un rôle significatif dans l'accès aux ressources qui facilitent les transitions professionnelles. Ces disparités appellent à une réflexion sur des modèles hybrides, où entreprises et individus partagent les coûts, ou encore sur des dispositifs publics visant à démocratiser l'accès au coaching.

5.2.5 Renforcer l'impact et la légitimité du coaching : professionnalisation, accessibilité et intégration

Dans un environnement professionnel en perpétuelle évolution, le coaching apparaît comme un levier stratégique pour accompagner les transitions et aider les individus à naviguer l'incertitude. Son efficacité repose sur son approche personnalisée, qui dépasse les simples considérations techniques pour intégrer les dimensions narratives et émotionnelles des trajectoires professionnelles. Toutefois, pour maximiser son impact et assurer sa légitimité, plusieurs évolutions sont nécessaires.

La professionnalisation du coaching constitue un premier axe d'amélioration. L'instauration de certifications reconnues permettrait d'harmoniser les standards de compétence et d'éthique, garantissant ainsi un cadre de pratique rigoureux (Grant, 2003). Ces certifications pourraient intégrer des formations approfondies en psychologie, en narration et en gestion des dynamiques organisationnelles, renforçant la crédibilité du métier et la qualité des accompagnements proposés.

Au-delà de la formation, une meilleure intégration du coaching dans les stratégies organisationnelles permettrait d'en faire un outil structurant des politiques de gestion des carrières. Les entreprises pourraient ainsi collaborer avec des coachs indépendants pour proposer des programmes spécifiquement conçus pour accompagner les transitions complexes. Cette démarche suppose toutefois de préserver une séparation claire entre les objectifs organisationnels et les besoins individuels, afin d'assurer un accompagnement authentique et dénué de conflits d'intérêts.

L'accessibilité du coaching reste également un enjeu majeur. Si son efficacité est reconnue, son coût peut constituer un frein important, en particulier pour les individus issus de milieux défavorisés ou confrontés à des changements professionnels difficiles. L'intégration de dispositifs publics, tels que des subventions ou des crédits de formation, pourrait faciliter l'accès à ces services et démocratiser l'accompagnement personnalisé, en veillant à ce que chaque individu puisse bénéficier d'un soutien adapté à sa situation.

Investir dans la professionnalisation et l'accessibilité du coaching ne relève pas uniquement d'une logique de structuration du métier : il s'agit d'un enjeu sociétal plus large. En intégrant ces dispositifs dans des stratégies globales de gestion des carrières, les organisations et les pouvoirs publics peuvent faire du coaching un véritable levier de développement humain. Il ne s'agit plus seulement d'aider à gérer des transitions individuelles, mais bien de renforcer l'autonomie des travailleurs et de proposer des solutions adaptées aux défis contemporains du monde du travail.

5.3 Implications pour les individus : responsabilités, stratégies, et adaptation dans un monde complexe

Les résultats de cette recherche mettent en évidence la centralité de l'individu dans la gestion des transitions professionnelles, soulignant à la fois ses responsabilités et les contraintes qu'il subit. Dans un contexte où les trajectoires de carrière deviennent de moins en moins linéaires et influencées par une multiplicité de facteurs, il est essentiel d'examiner les stratégies que les individus peuvent adopter pour naviguer ces transitions. Simultanément, il est important de reconnaître les pressions externes – structurelles, organisationnelles, et culturelles – qui façonnent leurs choix. Cette section explore ces dimensions en profondeur, en mettant en lumière des pratiques novatrices et des approches réflexives pour accompagner les cadres dans ces périodes de changement.

5.3.1 Développer une posture réflexive : au-delà de l'introspection classique

Face aux transformations du monde du travail, les individus doivent développer une capacité d'adaptation qui dépasse la simple réaction aux événements. L'une des clés de cette adaptabilité réside dans une posture réflexive active, qui ne se limite pas à une introspection ponctuelle, mais s'inscrit dans une démarche continue d'analyse et d'anticipation. Prendre du recul sur ses priorités et ses valeurs, interroger l'impact des expériences passées, et comprendre comment les interactions sociales et l'environnement façonnent les choix de carrière sont autant d'étapes essentielles pour naviguer sereinement les transitions professionnelles.

Les approches narratives, développées notamment par Savickas (2012), offrent un cadre structurant pour mener cette réflexion. Revisiter son parcours à travers des récits personnels permet d'identifier des thèmes récurrents, de mettre en lumière d'éventuelles contradictions et de repérer les moments clés ayant influencé les choix professionnels. Cette démarche ne se limite pas au passé : elle ouvre également la voie à une projection plus stratégique en permettant aux individus d'envisager différents scénarios d'avenir en cohérence avec leurs aspirations profondes.

Toutefois, une posture réflexive efficace ne saurait se limiter à une introspection abstraite. Elle gagne en pertinence lorsqu'elle s'appuie sur des outils concrets facilitant l'exploration des options et la structuration de la réflexion. Tenir un journal réflexif, par exemple, permet de documenter les dilemmes rencontrés, d'exprimer ses émotions et d'identifier les schémas de pensée récurrents. Cette mise à plat favorise une prise de conscience progressive et offre un support tangible pour affiner ses choix.

Les exercices de visualisation constituent un autre levier puissant. En explorant différents scénarios de carrière à court, moyen et long terme, les individus peuvent mieux évaluer la faisabilité de leurs aspirations et leur compatibilité avec leurs valeurs. Cette approche, en rendant les possibles plus concrets, permet de mieux anticiper les implications de chaque décision et de renforcer la confiance dans les orientations choisies.

Enfin, la réflexivité ne saurait être un processus strictement individuel. L'ouverture à des perspectives extérieures est essentielle pour éviter les biais cognitifs liés à l'autoréflexion. Solliciter des mentors, des coachs ou des pairs permet d'obtenir un éclairage différent sur ses choix et d'explorer des pistes que l'on n'aurait pas envisagées seul. L'interaction avec d'autres professionnels offre ainsi un cadre de réflexion plus riche et plus dynamique, propice à une prise de décision mieux informée et plus alignée sur les aspirations personnelles.

En combinant introspection, outils pratiques et échanges avec des tiers, les individus peuvent transformer les périodes de transition en véritables opportunités de développement et de repositionnement stratégique. Adopter une posture réflexive ne consiste pas simplement à analyser le passé, mais bien à s'engager dans une démarche proactive d'ajustement et de construction de son avenir professionnel.

5.3.2 Comprendre les influences externes : entre pression et opportunité

Les résultats montrent que les décisions des cadres sont rarement purement individuelles. Elles sont façonnées par un ensemble complexe d'influences externes, allant des attentes organisationnelles aux pressions familiales, en passant par les normes sociétales. Cette multiplicité d'influences peut à la fois enrichir les perspectives des individus et générer des tensions.

Les entreprises, par leur culture, leurs politiques RH, et leurs pratiques de gestion, exercent une influence directe sur les trajectoires des cadres. Les recherches de Rousseau (1989) sur les contrats psychologiques montrent que les attentes implicites des employés envers leur organisation, lorsqu'elles sont déçues, peuvent créer des tensions importantes. Ces ruptures se traduisent souvent par un désengagement ou une volonté accrue de changement.

Les attentes de l'entourage jouent également un rôle clé dans les décisions de carrière. Dans certaines cultures, comme le montrent les travaux de Hofstede (1980), la réussite professionnelle est associée à des normes de statut et de prestige, ce qui peut limiter la liberté des individus à suivre des trajectoires atypiques ou alignées sur leurs aspirations personnelles.

Au niveau macro, les normes culturelles et économiques façonnent la perception des transitions professionnelles. Par exemple, dans des contextes de crises économiques ou de précarité généralisée, les individus peuvent être davantage enclins à privilégier la stabilité au détriment de l'épanouissement. Les cadres doivent donc développer une prise de conscience critique pour naviguer ces influences de manière constructive.

5.3.3 Les réalités subies : limites structurelles et inégalités d'accès

Bien que les cadres soient encouragés à prendre une responsabilité proactive dans leurs transitions, il est essentiel de reconnaître les réalités structurelles qui limitent leurs choix. Les environnements professionnels modernes, souvent dominés par des impératifs de productivité et de performance, laissent peu d'espace pour la réflexion ou la réinvention.

Les résultats montrent que les cadres disposant d'un filet de sécurité économique sont mieux à même de s'accorder des pauses pour réfléchir ou explorer de nouvelles opportunités. À l'inverse, ceux confrontés à des contraintes financières subissent une pression accrue pour conserver un emploi stable, même lorsqu'il est insatisfaisant. Ces observations s'alignent sur les travaux de Sen (1999), qui souligne que la liberté économique est un prérequis fondamental pour l'autonomie décisionnelle.

Les entreprises, en raison de leur culture ou de leurs contraintes opérationnelles, ne favorisent pas toujours des espaces transitionnels pour leurs employés. Les cadres doivent donc souvent naviguer seuls ces périodes de doute, ce qui peut exacerber le stress et limiter leur capacité à explorer des options non conventionnelles.

5.3.4 Stratégies pour maximiser l'autonomie et l'alignement

Face à ces défis, les cadres peuvent adopter différentes stratégies pour renforcer leur autonomie et préserver un alignement personnel avec leurs aspirations. L'une des approches essentielles consiste à investir dans leur développement continu. En poursuivant des formations ou en acquérant de nouvelles compétences, ils élargissent leurs perspectives et diversifient leurs options professionnelles, réduisant ainsi leur dépendance à un employeur ou à une organisation spécifique.

Parallèlement, entretenir et enrichir son réseau professionnel et personnel joue un rôle déterminant. Les échanges avec des mentors, des collègues ou des groupes de soutien apportent un regard extérieur précieux et ouvrent des opportunités qui facilitent les transitions professionnelles. Ces interactions permettent non seulement de bénéficier d'un accompagnement, mais aussi de s'appuyer sur une dynamique collaborative pour mieux anticiper et gérer les changements.

Enfin, un élément fondamental réside dans la capacité à rester fidèle à ses valeurs personnelles. En identifiant clairement ce qui leur tient à cœur, les cadres peuvent mieux faire face aux pressions externes et prendre des décisions en accord avec leurs aspirations profondes. Cette démarche leur permet de tracer un parcours professionnel qui fait sens pour eux, tout en maintenant un équilibre entre leurs ambitions et les contraintes de leur environnement.

5.3.5 Une approche systémique : l'interdépendance des responsabilités

Si les cadres ont une responsabilité dans la gestion de leurs transitions, cette recherche souligne également que ces efforts individuels ne suffisent pas. Les politiques organisationnelles et publiques doivent fournir un cadre qui facilite ces transitions. Les entreprises, en particulier, peuvent jouer un rôle en offrant des espaces de réflexion, des ressources financières pour les périodes de pause, et des environnements inclusifs favorisant l'épanouissement personnel.

Enfin, les individus doivent également accepter que toutes les dimensions de leur trajectoire ne sont pas sous leur contrôle. Développer une résilience proactive, qui inclut la capacité à

reconfigurer ses objectifs en réponse aux contraintes externes, est essentiel pour naviguer un monde professionnel de plus en plus incertain.

Les résultats de cette recherche mettent en évidence les responsabilités complexes des cadres dans la gestion de leurs transitions professionnelles. Si l'introspection, la réflexion narrative et l'agilité de carrière sont des compétences clés à cultiver, les contraintes externes et les réalités structurelles doivent également être prises en compte. En combinant des stratégies individuelles proactives avec un soutien organisationnel et sociétal, il est possible de transformer les périodes de transition en opportunités de croissance et d'épanouissement, même dans un monde professionnel en mutation constante.

6 Limites de l'étude et perspectives de recherche

Cette recherche a permis de mieux comprendre les trajectoires professionnelles des cadres français de plus de 40 ans, en explorant les dynamiques narratives, identitaires et organisationnelles qui influencent leurs transitions. Toutefois, comme tout travail scientifique, elle comporte des limites qui encadrent la portée de ses résultats. Ces limites, bien qu'identifiées, constituent également des points de départ pour des recherches futures qui pourraient enrichir et diversifier les connaissances sur ce sujet. Cette section intègre une réflexion critique sur ces limites et propose des pistes d'approfondissement, en se basant à la fois sur les résultats obtenus et les manques identifiés.

6.1 Limites de l'étude : entre richesse contextuelle et bornes méthodologiques

Une première limite réside dans l'approche méthodologique adoptée. L'utilisation de méthodes qualitatives narratives, telles que les entretiens approfondis et l'analyse des calendriers de vie, a permis de capturer la richesse et la subjectivité des récits individuels. Toutefois, cette méthode repose sur les récits auto-construits des participants, influencés par leurs biais cognitifs et émotionnels. Comme le souligne Chase (2011), les récits narratifs, bien qu'illuminants, sont toujours une interprétation subjective des expériences passées, ce qui peut limiter la généralisation des résultats. En outre, le chercheur joue un rôle actif dans l'interprétation des données, ce qui introduit des biais d'analyse qui, bien qu'atténués par des outils rigoureux, demeurent inhérents à la méthode.

Un second enjeu concerne la taille et la composition de l'échantillon. Bien que les cadres interrogés aient offert des perspectives riches et pertinentes, leur diversité sectorielle et

géographique reste limitée. Par exemple, les participants appartiennent principalement à des secteurs traditionnellement valorisés dans le marché du travail français, ce qui restreint la représentativité des résultats à l'ensemble des cadres.

La focalisation sur le contexte français constitue également une limite importante. Le cadre socio-culturel français, caractérisé par une centralité de la sécurité de l'emploi et des dispositifs institutionnels tels que l'APEC, structure fortement les trajectoires professionnelles. Si cette spécificité est une force pour comprendre les dynamiques nationales, elle limite la transposabilité des résultats à d'autres contextes culturels ou économiques. Par exemple, dans des environnements où les normes de flexibilité ou de mobilité sont plus marquées, comme en Scandinavie ou en Amérique du Nord, les trajectoires professionnelles pourraient suivre des logiques très différentes (Hofstede, 1980).

Enfin, cette recherche s'appuie sur une analyse transversale, capturant les trajectoires professionnelles à un moment précis. Or, les transitions professionnelles sont des processus dynamiques, influencés par des changements personnels et organisationnels au fil du temps. Une approche longitudinale aurait permis de mieux comprendre comment les décisions se construisent, évoluent et se transforment dans la durée. Par ailleurs, bien que cette étude ait abordé certaines dimensions identitaires comme l'orientation sexuelle ou le genre, d'autres variables intersectionnelles importantes, telles que l'origine ethnique ou le handicap, n'ont pas été intégrées systématiquement. Ces dimensions, souvent invisibilisées, pourraient offrir des perspectives supplémentaires sur les inégalités et les opportunités dans les trajectoires professionnelles (Crenshaw, 1991).

6.2 Perspectives de recherche : vers une exploration élargie et novatrice

À la lumière de ces limites, plusieurs pistes de recherche émergent pour approfondir la compréhension des transitions professionnelles dans des contextes variés et selon des méthodologies diversifiées.

Une première perspective consiste à mener des études comparatives internationales. En comparant les trajectoires des cadres français avec celles de cadres issus de contextes culturels et économiques différents, il serait possible de dégager des invariants et des spécificités contextuelles. Par exemple, une étude dans des pays nordiques, où la flexibilité professionnelle et les politiques inclusives sont plus développées, pourrait fournir un éclairage contrasté sur les dynamiques identitaires et organisationnelles (Baruch, 2004). De telles études permettraient de tester les modèles théoriques actuels dans des environnements diversifiés.

Une autre piste prometteuse est l'intégration d'une approche longitudinale. En suivant des individus sur plusieurs années, il serait possible d'analyser comment leurs trajectoires professionnelles évoluent face à des événements clés, comme des restructurations organisationnelles, des crises personnelles, ou des changements sociétaux. Cette méthodologie permettrait de mieux comprendre les cycles de doute, de transformation identitaire et de stabilisation qui jalonnent les carrières (Super, 1990).

L'approfondissement des dimensions intersectionnelles représente également un enjeu majeur. En examinant les interactions entre genre, orientation sexuelle, origine ethnique, handicap et autres facteurs identitaires, les recherches futures pourraient révéler des dynamiques spécifiques et mettre en lumière les inégalités structurelles. Par exemple, comprendre comment les cadres issus de minorités ethniques naviguent leurs transitions dans des environnements organisationnels peu inclusifs pourrait contribuer à enrichir les pratiques de gestion des carrières.

Enfin, le rôle des outils narratifs dans l'accompagnement des transitions professionnelles pourrait faire l'objet de recherches approfondies. Ces outils, tels que les calendriers de vie ou les bilans narratifs, pourraient être testés dans différents contextes – entreprises, coaching, ou institutions publiques – pour évaluer leur impact sur la résilience, la satisfaction et l'engagement des individus. Les approches narratives, comme celles proposées par Savickas (2012), offrent un potentiel prometteur pour guider les cadres dans la construction de récits cohérents et alignés sur leurs aspirations.

Par ailleurs, les transformations technologiques, notamment l'intelligence artificielle et l'automatisation, mériteraient également une attention particulière. Ces évolutions, qui redéfinissent les compétences et les formes d'emploi, pourraient être intégrées dans les futures études pour examiner leur impact sur les trajectoires professionnelles et les transitions identitaires.

Les limites identifiées dans cette recherche, qu'elles soient méthodologiques, contextuelles ou conceptuelles, constituent autant d'opportunités pour enrichir les connaissances sur les trajectoires professionnelles. En élargissant les cadres méthodologiques, en intégrant des perspectives intersectionnelles, et en explorant des contextes internationaux, les recherches futures pourraient non seulement approfondir les dynamiques identifiées, mais aussi offrir des solutions innovantes pour accompagner les transitions professionnelles dans un monde du travail en mutation rapide.

CONCLUSION GENERALE

À travers l'histoire de Julien, cette thèse s'est ouverte sur un questionnement fondamental : comment les trajectoires professionnelles, marquées par des choix, des bifurcations et des reconversions, s'entrelacent avec les identités personnelles et les évolutions organisationnelles dans un contexte de mutations contemporaines ? Cette interrogation, à la fois personnelle et systémique, reflète les tensions entre aspirations individuelles et contraintes collectives. Elle traduit également la complexité croissante d'un paysage professionnel transformé par des dynamiques économiques, sociales et technologiques.

La problématique centrale de cette recherche – comment les évolutions contextuelles, les temporalités ainsi que les expériences personnelles et professionnelles influencent-elles les décisions de carrière des individus, et de quelle manière ces dynamiques questionnent les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) – a guidé une exploration minutieuse des trajectoires des hommes de plus de 40 ans engagés dans des carrières en entreprise. Ce choix méthodologique, ancré dans une approche constructiviste et soutenu par l'utilisation innovante du calendrier de vie, a permis de capter la richesse des récits individuels tout en mettant en lumière les interactions entre les dimensions personnelles, organisationnelles et sociétales des parcours professionnels.

En écho à l'introduction, les résultats de cette recherche témoignent de la profondeur des dilemmes identitaires et des tensions organisationnelles qui émergent au fil des parcours. Ils mettent également en évidence l'importance de considérer la temporalité et les contextes pour mieux comprendre les dynamiques professionnelles modernes. Ces travaux ne se limitent pas à décrypter des choix de carrière : ils interrogent les modèles dominants de gestion des ressources humaines, invitant à repenser les pratiques organisationnelles pour répondre aux besoins d'une population active diversifiée et en quête de sens.

Ainsi, cette thèse a non seulement exploré les transitions et reconversions des individus comme Julien, mais elle a également ouvert des perspectives sur la manière dont les organisations peuvent accompagner de telles trajectoires.

La littérature sur les carrières a largement évolué grâce à une diversité de modèles qui, chacun à leur manière, permettent d'analyser les dynamiques professionnelles. Cependant, un défi persiste : aucun modèle unique ne parvient à saisir l'ensemble des facteurs influençant les

décisions de carrière, tant ces dernières sont complexes et ancrées dans des contextes multiples et évolutifs. Chaque modèle apporte une perspective intéressante, mais toujours partielle, souvent spécifique à un contexte ou à une temporalité donnée.

Dans cette recherche, nous avons cherché à proposer une démarche plus intégrative. Nous avons combiné plusieurs approches théoriques reconnues, telles que la carrière narrative (Savickas, 2005), la carrière durable (Van der Heijden & De Vos, 2015) et le modèle de l'arc-en-ciel de Super (1980). À partir de cette combinaison, nous avons développé un cadre analytique novateur, le Career Prism Framework (PCF), conçu pour intégrer des dimensions souvent sous-estimées dans l'analyse des trajectoires professionnelles : le temps, le contexte, et les interactions entre expériences personnelles et organisationnelles.

Ce cadre analytique se distingue par sa capacité à capturer la complexité et la singularité des trajectoires de vie. Il ne s'agit pas seulement de prendre en compte des paramètres isolés, mais de comprendre leurs interactions et leurs significations au regard des choix de carrière. Par exemple, le temps est ici envisagé non seulement comme une variable linéaire, mais comme une dimension subjective et contextuelle influençant les décisions individuelles à des moments clés. De même, le contexte, qu'il soit personnel, organisationnel ou sociétal, joue un rôle déterminant dans les trajectoires, mais de manière différenciée selon les individus et les situations.

Nos résultats empiriques ont confirmé la pertinence de cette approche contextuelle et individualisée. Ils montrent qu'un même facteur peut être perçu et vécu de manière opposée selon les circonstances. Les différentes variables, telles que le soutien du partenaire, les ressources financières ou les expériences passées, n'ont pas une influence uniforme sur les individus. Leur impact varie profondément en fonction du contexte personnel de chacun, et ces mêmes éléments peuvent être perçus, à des moments différents de la vie, comme des opportunités ou des obstacles. Cette variabilité met en lumière l'importance d'analyser non seulement ces facteurs de manière isolée, mais également leurs interactions et leur évolution dans le temps, afin de mieux comprendre les dynamiques complexes qui façonnent les trajectoires individuelles.

Enfin, cette contribution théorique permet de remettre en question l'idée de causalité simplifiée dans les décisions de carrière. Elle insiste sur une compréhension holistique des trajectoires, où des éléments comme les émotions, les relations personnelles, les contraintes économiques et les opportunités organisationnelles interagissent de manière complexe et fluide. Ce cadre

analytique offre ainsi une base solide pour enrichir les théories existantes et pour mieux comprendre les trajectoires professionnelles dans toute leur diversité.

Pour relever le défi d'une collecte de données contextuelle et nuancée, il a été nécessaire d'adopter une approche méthodologique originale. Cette recherche s'est appuyée sur l'utilisation de la méthode du calendrier de vie, un outil rarement mobilisé dans le domaine des sciences de gestion pour l'étude des carrières. Ce choix méthodologique s'est avéré particulièrement pertinent pour atteindre les objectifs de cette recherche, notamment en permettant de connecter les entretiens avec les expériences profondes et contextualisées des individus tout en favorisant une compréhension riche et intégrative des trajectoires de vie et de carrière.

Le calendrier de vie s'est distingué par sa capacité à servir de support visuel et temporel lors des entretiens, facilitant ainsi la collecte et la structuration des données. En visualisant les événements marquants de leur parcours, les participants ont pu mieux se remémorer leur passé et établir des liens entre des dimensions personnelles et professionnelles souvent perçues comme séparées. Cette démarche a permis non seulement de récolter des données précises et contextualisées, mais également de renforcer la connexion entre le chercheur et les interviewés.

Au-delà des attentes initiales, l'utilisation du calendrier de vie a démontré un impact significatif sur la qualité des récits recueillis. Lors des entretiens physiques, les participants ont spontanément utilisé cet outil pour clarifier leurs souvenirs, identifier des transitions clés et prendre du recul sur leur propre trajectoire. Cet exercice d'introspection et de remémoration a favorisé une dynamique de co-construction du récit, où les individus ne se contentaient pas de partager des informations, mais revisitaient activement leur histoire, souvent avec un nouveau regard. Cette approche a également permis d'intégrer des éléments de la vie privée et professionnelle dans une narration cohérente, mettant en évidence des interactions et des influences croisées qui auraient pu être négligées dans une méthodologie plus classique.

Cette contribution méthodologique est innovante dans le champ des sciences de gestion, en particulier dans l'étude des carrières. Elle ouvre de nouvelles perspectives en montrant que le calendrier de vie est un outil particulièrement adaptable et puissant pour explorer des trajectoires complexes. Il permet une personnalisation selon les besoins spécifiques de la recherche, que ce soit pour des analyses orientées vers des contextes individuels ou organisationnels.

Cependant, cette recherche reconnaît que l'utilisation de la méthode du calendrier de vie, bien que prometteuse, reste encore à ses débuts dans ce domaine. Son potentiel méthodologique mérite d'être davantage exploré et perfectionné. L'outil peut être ajusté pour répondre à des problématiques variées et enrichir l'étude des trajectoires professionnelles en intégrant des dimensions émotionnelles, sociales et temporelles. Cette méthode s'affirme ainsi comme un levier méthodologique à fort potentiel, non seulement pour l'étude des carrières, mais également pour d'autres champs des sciences sociales et de gestion nécessitant une approche contextualisée et holistique.

Cette recherche apporte des éléments pour repenser la gestion des ressources humaines (GRH), et plus particulièrement la gestion des carrières, dans un contexte de transformations profondes. Le paysage professionnel contemporain est marqué par un glissement de paradigme, notamment en ce qui concerne le contrat psychologique entre employeur et employé (Rousseau, 1989). Alors que les aspirations individuelles évoluent, avec une quête croissante de sens et d'épanouissement, le système actuel reste largement standardisé, rigide et peu adapté à la diversité des trajectoires et des besoins.

L'étude a révélé que de nombreuses personnes, bien qu'animées par un désir de changement, se sentent bloquées ou impuissantes face à des mécanismes organisationnels qui limitent leur capacité à manœuvrer. Ces blocages, exacerbés par un manque d'outils de transition et d'espaces de réflexion, affectent particulièrement les populations vulnérables, mais également les individus confrontés à des enjeux identitaires ou à des attentes sociétales spécifiques.

Un exemple marquant est l'expérience des individus LGBTQ+, pour qui des événements comme le coming-out – qu'il soit militant ou dissimulé – peuvent influencer de manière profonde leurs trajectoires professionnelles. Le réseau social, l'acceptation et l'inclusion organisationnelle se révèlent alors des facteurs critiques, soit comme moteurs, soit comme freins à leurs transitions. Cependant, ces défis ne sont pas exclusifs à cette population : chaque individu rencontre, à divers moments de sa vie, des obstacles qui nécessitent des outils pour manœuvrer et optimiser ses chances de réussite professionnelle et personnelle. Il est alors intéressant de s'enrichir de ces expériences pour améliorer les conditions de tous face aux difficultés rencontrées.

Les résultats de cette recherche appellent à dépasser les approches uniformes de gestion de carrière. Il est impératif d'adopter des modèles plus flexibles, capables de tenir compte des spécificités individuelles tout en offrant des solutions adaptées. Cela soulève des questions

fondamentales : la gestion des carrières doit-elle encore être de la responsabilité exclusive des entreprises ? Ou bien doit-elle devenir un processus partagé entre l'individu, l'organisation et des tiers indépendants ?

Nous proposons une vision où la gestion de carrière se détache d'un contrôle hiérarchique unilatéral pour évoluer vers une relation contractuelle entre deux parties avec un intérêt commun. Dans ce cadre, des troisièmes parties, telles que des coachs professionnels ou des organismes spécialisés dans les transitions, jouent un rôle clé pour fournir un accompagnement contextualisé et personnalisé. Ces tiers permettent de créer des espaces transitionnels qui manquent cruellement dans les organisations actuelles, facilitant ainsi les réflexions stratégiques et les reconversions.

Inspirés par les approches narratives (Savickas, 2012), nos résultats montrent que la narration de l'histoire professionnelle et personnelle de l'individu, intégrant des dimensions émotionnelles et contextuelles, permet une compréhension plus fine des trajectoires. Cette démarche offre aux individus un espace pour revisiter leur passé, explorer leurs aspirations et identifier les leviers de changement.

Pour les organisations, cela implique de repenser leurs pratiques en intégrant des outils comme les calendriers de vie, les bilans narratifs et les espaces d'écoute individuelle. Ces dispositifs, loin des cadres standardisés actuels, favorisent l'expression des tensions identitaires, la reconnaissance des blocages structurels, et l'émergence de solutions innovantes. Mais au-delà de ces outils, il est également possible d'imaginer des actions dès la prise de poste. Aujourd'hui, les titres de postes, autrefois porteurs d'un cadre clair et d'un périmètre défini, tendent à perdre de leur sens tant les emplois s'adaptent aux besoins fluctuants des entreprises. Ce phénomène traduit une évolution où le travail s'ajuste davantage aux exigences organisationnelles qu'aux individus eux-mêmes.

Si les emplois deviennent plus flexibles pour répondre aux attentes des entreprises, pourquoi ne pas adopter la même logique en faveur des salariés ? Plutôt que d'imposer un cadre figé dès l'embauche, une co-construction des contours du poste pourrait être envisagée, intégrant les compétences, les aspirations et l'évolution potentielle de l'individu au sein de l'organisation. Cette approche offrirait une alternative aux logiques traditionnelles de recrutement et d'intégration en mettant en place un dialogue dès le départ, permettant ainsi une meilleure adéquation entre les attentes des salariés et les impératifs organisationnels. En ouvrant ces espaces de discussion dès l'entrée dans l'entreprise, il devient possible d'ajuster les rôles en

continu, en fonction des évolutions individuelles et collectives, et ainsi de favoriser une gestion des carrières plus souple, plus humaine et plus durable.

Une autre implication clé concerne la nécessité de rendre ces dispositifs accessibles à tous. Aujourd'hui, l'accès à des ressources comme le coaching ou les programmes de transition est souvent limité par des contraintes économiques et structurelles. Cette inégalité d'accès amplifie les disparités entre les individus disposant de capitaux économiques et sociaux et ceux qui en manquent (Bourdieu, 1986).

Pour pallier ces inégalités, nous recommandons une approche collaborative impliquant les entreprises, les politiques publiques et les individus. Les entreprises peuvent, par exemple, cofinancer des dispositifs de transition ou intégrer des programmes de mentorat. Les politiques publiques peuvent, de leur côté, proposer des subventions ou des crédits de formation, tandis que les individus doivent être encouragés à adopter une posture proactive dans la gestion de leurs trajectoires.

Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent évoluer pour devenir des facilitateurs des transitions professionnelles. Leur rôle ne doit plus se limiter à une gestion descendante, mais inclure des pratiques collaboratives et inclusives. Cependant, la gestion des ressources humaines a toujours été traversée par un paradoxe fondamental : la nécessité de personnaliser les parcours et les accompagnements en fonction des individus tout en assurant une standardisation des processus pour garantir une gestion efficace à l'échelle de l'entreprise. Cette tension entre individualisation et rationalisation constitue un défi majeur, particulièrement dans un contexte de mutations accélérées du travail et de diversification des trajectoires. Trouver un équilibre entre ces deux exigences nécessite d'explorer de nouvelles solutions, notamment à travers l'intégration renforcée de tiers comme les coachs ou les organismes spécialisés. Ces derniers permettent une externalisation stratégique de l'accompagnement des carrières, offrant des perspectives indépendantes et adaptées aux singularités des individus, tout en laissant l'entreprise récolter les résultats de cette collaboration sous une forme plus structurée et efficiente

En définitive, cette recherche plaide pour une redéfinition des pratiques de gestion de carrière. En intégrant des approches narratives, inclusives et collaboratives, il est possible de dépasser les blocages actuels pour créer un système plus équitable, où chaque individu a la possibilité de naviguer ses défis et de maximiser ses opportunités. Cela nécessite de dépasser les modèles

standardisés et de promouvoir une gestion des carrières plus flexible, centrée sur l'autonomie, l'inclusion et l'innovation.

Comme toute démarche scientifique, cette recherche comporte des limites qui méritent d'être reconnues et discutées. Ces limites, qu'elles soient inhérentes à la méthodologie, à l'échantillon ou aux circonstances imprévues, ont parfois restreint la portée des analyses ou influencé l'interprétation des résultats. En identifiant ces éléments, nous cherchons non seulement à souligner les défis rencontrés, mais également à ouvrir des perspectives pour des recherches futures.

Un des principaux défis de cette recherche a été la perte partielle des données recueillies lors de certains entretiens. Cette perte, bien que ponctuelle, a restreint la capacité à approfondir certaines analyses, en particulier sur des trajectoires de vie marquées par des contextes et des enjeux spécifiques. L'absence de ces données a limité la richesse narrative et contextuelle que nous aurions pu extraire de ces entretiens, réduisant ainsi la profondeur de l'interprétation sur certains points clés.

De plus, la méthode utilisée, le calendrier de vie, bien qu'extrêmement prometteuse et innovante, s'est avérée plus difficile à exploiter dans les entretiens à distance. Contrairement aux entretiens en face à face, où l'interaction directe et la manipulation physique du calendrier favorisaient une connexion plus personnelle et une remémoration accrue, les entretiens à distance ont parfois manqué de cette dimension interactive. Ce décalage a pu limiter la profondeur des récits et des réflexions partagées par les participants, rendant certaines trajectoires plus difficiles à explorer en détail.

L'échantillon étudié, bien que pertinent pour répondre à la problématique, présente également certaines limites. Le nombre de participants, relativement restreint, ne permet pas de prétendre à une représentativité statistique. De plus, les profils sélectionnés, bien qu'intentionnellement ciblés (hommes de plus de 40 ans engagés dans des carrières en entreprise, hétérosexuels et homosexuels), limitent la généralisation des résultats à d'autres populations. Il aurait été intéressant d'élargir l'échantillon à des catégories socioprofessionnelles différentes ou à d'autres groupes démographiques pour enrichir les comparaisons et diversifier les perspectives.

Sur le plan méthodologique, le calendrier de vie a montré ses forces mais également ses limites. Certaines catégories incluses dans cet outil, telles que la localisation géographique, ont été peu ou pas exploitées par les participants, limitant leur pertinence analytique. Cela soulève la question de l'adaptation des catégories aux besoins spécifiques de chaque recherche et de

l'importance de les ajuster pour maximiser leur utilité. Une réflexion approfondie sur la conception et l'utilisation du calendrier pourrait permettre d'améliorer sa pertinence dans de futures études.

Par ailleurs, la complexité des données collectées, mêlant dimensions personnelles, professionnelles, temporelles et émotionnelles, a posé des défis importants d'interprétation. L'analyse de ces trajectoires riches et multidimensionnelles a nécessité des arbitrages, parfois au détriment d'une exploration complète de certaines dimensions.

Enfin, cette recherche n'échappe pas aux biais du chercheur, inhérents à toute démarche qualitative. L'implication personnelle dans les entretiens et l'interprétation des récits peut avoir influencé la manière dont les données ont été collectées, analysées et interprétées. Bien que des mesures aient été prises pour minimiser ces biais, comme la triangulation des données ou l'adoption d'une posture réflexive, leur présence reste une limite à considérer.

Cette recherche ouvre de nombreuses pistes pour des travaux futurs, tant sur le plan méthodologique que conceptuel. Les résultats obtenus, bien que riches, soulignent la nécessité d'approfondir et d'élargir l'analyse des trajectoires professionnelles à travers des approches complémentaires et des contextes diversifiés.

Un des principaux apports de cette recherche a été de capturer les trajectoires professionnelles dans une perspective temporelle, mais celle-ci s'est limitée à une analyse rétrospective. Des recherches futures pourraient grandement bénéficier d'une approche longitudinale, permettant de suivre des individus sur une période prolongée et d'observer leurs évolutions en temps réel. Une telle démarche offrirait une compréhension plus fine des processus de décision de carrière et des dynamiques de transformation identitaire, en prenant en compte l'évolution des contextes personnels, organisationnels et sociétaux.

La méthode du calendrier de vie, bien que prometteuse, reste sous-exploitée dans les sciences de gestion. Des recherches futures pourraient perfectionner et diversifier son utilisation, en l'adaptant à des besoins spécifiques et à différents types de données. Par exemple, des catégories supplémentaires ou révisées pourraient enrichir son potentiel analytique. L'intégration de cette méthode dans des études quantitatives ou des analyses hybrides pourrait également renforcer sa pertinence en offrant des perspectives complémentaires.

Cette recherche s'est concentrée sur un échantillon ciblé (hommes de plus de 40 ans engagés dans des carrières en entreprise, hétérosexuels et homosexuels). Les recherches futures

gagneraient à élargir ce cadre pour inclure des groupes démographiques variés, tels que des femmes, des individus issus d'autres tranches d'âge, des travailleurs précaires, des entrepreneurs ou encore des populations marginalisées.

De plus, réaliser cette recherche dans des contextes culturels et géographiques différents permettrait de mieux comprendre comment les normes culturelles, les politiques publiques et les environnements socio-économiques influencent les trajectoires professionnelles. Une analyse comparative entre différents pays ou régions mettrait en évidence les similitudes et les divergences culturelles dans les décisions de carrière, tout en enrichissant les modèles théoriques existants.

Une des limites reconnues de cette recherche est son ancrage disciplinaire spécifique. À l'avenir, des collaborations avec d'autres disciplines – telles que la sociologie, la psychologie, l'économie ou même les neurosciences – pourraient offrir des perspectives novatrices. Ces approches pluridisciplinaires permettraient d'intégrer des méthodologies variées, d'élargir les cadres théoriques et d'obtenir une compréhension plus holistique des trajectoires professionnelles.

Pour renforcer l'impact pratique de ces travaux, il serait pertinent d'établir des collaborations avec des entreprises, des services RH et des coachs professionnels. Ces partenariats offriraient une opportunité unique de tester et d'affiner des outils comme le calendrier de vie dans des contextes réels, tout en facilitant l'émergence de bonnes pratiques. Par exemple, intégrer cette méthode dans des programmes de transition professionnelle ou des accompagnements narratifs en entreprise pourrait non seulement enrichir les résultats empiriques, mais aussi fournir des solutions directement applicables pour les individus et les organisations.

Enfin, des recherches futures pourraient explorer l'impact des outils proposés sur la gestion des carrières à différents niveaux : individuel, organisationnel et sociétal. L'implication des politiques publiques dans la démocratisation de l'accès à ces outils, notamment par le financement de dispositifs comme le coaching narratif ou la formation à l'utilisation des calendriers de vie, représente une piste prometteuse pour rendre ces approches accessibles à un plus large public.

Les trajectoires professionnelles étudiées dans cette recherche illustrent des dynamiques qui dépassent le cadre individuel et s'inscrivent dans un questionnement plus vaste sur le rôle du travail dans nos sociétés contemporaines. En explorant la manière dont les choix professionnels

s’entrelacent avec les identités personnelles, les aspirations et les contextes, cette étude met en lumière des enjeux essentiels pour comprendre les mutations actuelles du monde du travail.

Le sujet abordé ici s’avère d’autant plus pertinent qu’il s’inscrit dans une période de transformations profondes. Les attentes des individus à l’égard de leur carrière évoluent rapidement, guidées par des exigences accrues en matière de sens, d’équilibre de vie et d’inclusion. Parallèlement, les organisations font face à des tensions croissantes entre performance et humanité, entre innovation et stabilité, entre gestion des talents et adaptabilité. Dans ce contexte, cette recherche offre une grille de lecture renouvelée pour comprendre ces dynamiques et, potentiellement, orienter leur gestion.

Sur le plan académique, cette thèse contribue à revisiter les cadres théoriques dominants en gestion des carrières. En proposant une approche intégrative et contextualisée, qui combine les apports de la carrière narrative, de la carrière durable et du modèle de Super, elle met en avant des dimensions souvent négligées, telles que le rôle du temps, des émotions et des contextes socio-culturels. Cette approche invite à dépasser les modèles universels pour concevoir des cadres analytiques flexibles, capables de capturer la complexité et la singularité des trajectoires individuelles.

Sur le plan pratique, les résultats offrent des perspectives concrètes pour réviser les pratiques managériales. Ils mettent en évidence les limites d’une gestion des carrières standardisée et suggèrent des pistes pour favoriser une gestion plus personnalisée, narrative et inclusive. Ces apports invitent à une réflexion sur le contrat psychologique liant les individus et les organisations, soulignant la nécessité de repenser ce contrat dans une logique de réciprocité, d’autonomie et de flexibilité.

Enfin, cette recherche pose une question fondamentale : dans quelle mesure les trajectoires professionnelles peuvent-elles devenir un levier d’épanouissement, non seulement pour les individus, mais aussi pour les organisations et les sociétés dans leur ensemble ? En offrant des outils pour comprendre et accompagner les transitions, elle ouvre la voie à une gestion des ressources humaines qui ne se limite pas à répondre aux impératifs économiques, mais qui participe à façonner un monde du travail plus respectueux des singularités, des aspirations et des dynamiques collectives.

Cette réflexion sur les trajectoires professionnelles entre en résonance avec la philosophie existentialiste, qui considère l’existence comme une construction en perpétuel devenir, marquée par des rencontres et des interactions avec autrui. Chaque individu, en évoluant dans

sa carrière, croise des interlocuteurs aux niveaux d'expérience, aux maturités et aux parcours divers. Ces rencontres façonnent son propre cheminement, tout comme, dans l'existentialisme, l'Autre est un miroir de soi, capable d'ouvrir de nouvelles perspectives ou, au contraire, d'imposer des limites. Dans le monde du travail, ces interactions peuvent être sources d'enrichissement, de développement personnel et professionnel, mais elles peuvent aussi devenir des freins, générant frustrations et désillusions.

De la même manière que l'existentialisme se scinde en deux courants — l'un voyant dans la liberté une opportunité d'accomplissement, l'autre mettant en avant l'angoisse et l'absurde de l'existence —, la gestion des ressources humaines oscille entre ces deux dimensions. Elle peut être un levier d'émancipation, un espace où l'individu trouve du sens, du soutien et la possibilité d'exprimer son potentiel. Mais elle peut aussi, dans sa logique de standardisation et de contrôle, enfermer les individus dans des cadres rigides, brider les aspirations et entraver l'épanouissement.

Ainsi, loin de se réduire à un cadre d'analyse théorique ou à un outil pratique, cette recherche participe à la redéfinition d'un paradigme. Elle invite à concevoir la carrière non pas comme une trajectoire linéaire, mais comme un espace d'interactions complexes entre temporalité, identité et contexte, où l'individu, en se confrontant aux autres et aux structures, donne progressivement forme à son propre chemin. Ce changement de regard, en intégrant la richesse et la diversité des expériences humaines, permet d'ouvrir des perspectives nouvelles pour la compréhension et la gestion des trajectoires dans un monde professionnel en perpétuelle évolution. Finalement, penser la carrière à travers une lecture existentialiste, c'est accepter qu'elle soit traversée par l'ambivalence de la liberté et de la contrainte, de l'épanouissement et de la frustration, et qu'elle trouve son sens non pas dans un aboutissement prédéfini, mais dans le mouvement même de l'existence.

Table des illustrations

Figure 1 : L'arc-en-ciel de la carrière de Super ____ *42*
Figure 2: Visualisation des familles et temporalité des théories sur la carrière ____ *98*
Figure 3: Le modèle arc-en-ciel de Super ____ *102*
Figure 4: Le modèle arc-en-ciel revisité ____ *102*
Figure 5: Le Prismatic Career Framework (PCF) ou cadre prismatique de la carrière ____ *103*
Figure 6: Schéma de référence du calendrier de vie ____ *165*
Figure 7: Schéma du modèle de calendrier de vie utilisé pour cette recherche ____ *168*
Figure 8: Phases et relation de la carrière avec la mobilité d'un participant ____ *192*
Figure 9: Changement de façon de penser post-covid d'un participant ____ *194*
Figure 10: Le rôle des relations dans la recherche d'emploi d'un participant ____ *195*
Figure 11: Les entreprises LGBT dans le parcours d'un participant ____ *198*
Figure 12: Les différentes périodes d'un burn-out d'un participant ____ *199*
Figure 13: L'impact d'un échec sur une carrière d'un participant ____ *213*

BIBLIOGRAPHIE :

Abbott, A. (2001). *Time matters: On theory and method*. University of Chicago Press.

Abbott, A. (2005). *Methods of discovery: Heuristics for the social sciences*. W. W. Norton & Company.

Abbott, A. (2005). The idea of outcome in U.S. sociology. In G. Steinmetz (Ed.), *The politics of method in the human sciences: Positivism and its epistemological others* (pp. 393–426). Duke University Press.

Abdalla, I., Al Homoud, M. A., & Muhammad, A. (2019). Demographic differences in protean career behavior: A study of a high demographic inequality labor market. *International Journal of Business and Management, 14*(8), 25. https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n8p25

Acharya, I., & Jain, N. (2023). Plugging the leak: Leveraging the protean career concept in organizations. *Development and Learning in Organizations*. https://doi.org/10.1108/DLO-11-2022-0228

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society, 4*(2), 139-158.

Adam, B. (1990). *Time and social theory*. Polity Press.

Adam, B. (1995). *Timewatch: The social analysis of time*. Polity Press.

Adam, B. D., Duyvendak, J. W., & Krouwel, A. (Eds.). (1999). *The global emergence of gay and lesbian politics: National imprints of a worldwide movement*. Temple University Press.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology, 2*, 267-299. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Adamson, S. J., Doherty, N., & Viney, C. (1998). The meanings of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management, 9*(4), 251-259.

Aïd Saïd, R. (2018). The impact of professional self-efficacy on career success. *Journal of Career Development, 45*(5), 455-469. https://doi.org/10.1177/0894845317734850

Akinlolu, M., & Haupt, T. (n.d.). A Delphi study of socio-cognitive predictors of career choice behavior in the construction industry in South Africa. *Journal of Construction Project Management and Innovation, 11*(2). https://doi.org/10.36615/jcpmi.v11i2.490

Albert, S. (1977). Temporal comparison theory. *Psychological Review, 84*(6), 485-503.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives, 24*(2), 48-64. https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.

Allen, T. D., & Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management, 29*(4), 469-486. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00021-7

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 127-136. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127

Alunga Anovunga Alfred, N. J., & Akpadago, J. (2021). Career decision making among young adults in Ghanaian secondary schools using Super's career choice theory as a lens. *International Journal of Psychology and Counselling, 13*(1), 1-10. https://doi.org/10.5897/IJPC2021.0651

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "The social psychology of creativity"*. Westview Press.

Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. (1976). Effects of externally imposed deadlines on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 34*(1), 92-98.

Amossé, T., & Wolff, L. (2002). Mobilité et dynamique des carrières: Une comparaison France - Allemagne. *Economie et Statistique, 349*(1), 33–55.

Anovunga Alfred, A., John, N., & Akpadago, J. (2021). Career decision making among young adults in Ghanaian secondary schools using Super's career choice theory as a lens. *International Journal of Psychology and Counselling, 13*(1), 1-10. https://doi.org/10.5897/IJPC2021.0651

Antonovsky, A., Anson, O., & Bernstein, J. (1979). Interviewing and the selection of medical students: The experience of five years at Beersheba. *Programmed Learning and Educational Technology, 16*(4), 328-334.

APEC. (2023). *Les mobilités professionnelles des cadres en France : Bilan et perspectives 2023*. Association pour l'Emploi des Cadres. https://www.apec.fr/etudes-et-donnees

Arcand, S. (2006). *Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion*. *Gestion*, 31(4), 216-223.

Arcand, S., Bourque Reynard, G., & Carbonneau, A. (2019). *La boîte noire de la gestion de la diversité : Une étude exploratoire au sein des entreprises localisées en région*. *Revue internationale PME*, 32(2), 9-33.

Arcand, S., & Leduc, N. (2020). *Same but Different: Meta-Organization and Collective Identity Dynamics*. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 283-298.

Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G., & Lawless, M. (2019). Using Zoom videoconferencing for qualitative data collection: Perceptions and experiences of researchers and participants. *International Journal of Qualitative Methods, 18*, 1–8.

Arendt, H. (1958). *The human condition*. University of Chicago Press.

Argyropoulou, K. (2021). Sustainable career development: A new challenge in career counselling in the modern era. *Advances in Social Sciences Research Journal, 8*(12), 113-120. https://doi.org/10.14738/assrj.812.11393

Arthur, M. (2014). The boundaryless career at 20: Where do we stand, and where can we go? *Career Development International, 19*(6), 627-640. https://doi.org/10.1108/CDI-05-2014-0068

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior, 15*(4), 295-306.

Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations, 61*(2), 163-186.

Arthur, M. B., & Lawrence, B. S. (1984). Perspectives on environment and career: An introduction. *Journal of Occupational Behaviour, 5*(1), 1-8.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press on Demand.

Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive, 9*(4), 7-22.

Arthur, M. B., DeFillippi, R. J., & Jones, C. (1995). The intelligent career. *Journal of Organizational Behavior, 16*(2), 103-118.

Arthur, M. B., DeFillippi, R. J., & Jones, C. (2001). Project-based learning as the interplay of career and company non-financial capital. *Management Learning, 32*(1), 99-117.

Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.

Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.

Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. Sage Publications.

Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology, 74*(2), 187-192.

Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Lawrence Erlbaum Associates.

Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review, 24*(3), 413-434.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management, 34*(3), 325-374. https://doi.org/10.1177/0149206308316059

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2008). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 33*(2), 331–335.

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (Eds.). (2011). *The handbook of organizational culture and climate*. SAGE Publications.

Atkinson, R. (1998). *The life story interview*. Sage Publications.

Auer, P. (2010). What's in a name? The rise (and fall?) of flexicurity. *Journal of Industrial Relations, 52*(3), 371-386. https://doi.org/10.1177/0022185610367631

Augustine, S. (2006). *Les confessions* (Trad. de l'édition de 397). Garnier-Flammarion.

Autor, D. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives, 29*(3), 3-30.

Avolio, B. J., & Waldman, D. A. (1994). Variations in cognitive, perceptual, and psychomotor performance across the life span. *Psychology and Aging, 9*(3), 430–442. https://doi.org/10.1037/0882-7974.9.3.430

Axinn, W. G., Pearce, L. D., & Ghimire, D. (1999). Innovations in life history calendar applications. *Social Science Research, 28*(3), 243–264. https://doi.org/10.1006/ssre.1998.0641

Axinn, W. G., Pearce, L. D., & Ghimire, D. J. (1999). Innovations in life history calendar applications. *Social Science Research, 28*(3), 243-264.

Badgett, M. V. L. (2001). *Money, myths, and change: The economic lives of lesbians and gay men*. University of Chicago Press.

Badgett, M. V. L. (2011). The economic cost of stigma and the exclusion of LGBT people: A case study of India. *World Bank Policy Research Working Paper No. 12086*.

Badgett, M. V. L., Durso, L. E., & Schneebaum, A. (2013). New patterns of poverty in the lesbian, gay, and bisexual community. *Williams Institute, UCLA School of Law*. https://williamsinstitute.law.ucla.edu/publications/lgb-poverty-patterns/

Badie, B. (1992). Pour une approche subjective des relations internationales. *Presses de Sciences Po*.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Bal, A. C., Reiss, A. E. B., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences, 66B*(6), 687-698.

Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology, 23*(5), 611-626.

Baltes, P. B., Lindenberger, U., & Staudinger, U. M. (2006). Life span theory in developmental psychology. In W. Damon & R. M. Lerner (Eds.), *Handbook of child psychology: Theoretical models of human development* (pp. 569-664). Wiley.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology, 52*, 1–26. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1

Barbalet, J. M. (2002). *Emotions and sociology*. Blackwell.

Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 41-65). Cambridge University Press.

Barley, S. R., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. (2017). The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century. *Academy of Management Discoveries, 3*(2), 111-115.

Barnett, R. C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 124*(2), 125–182.

Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist, 56*(10), 781-796.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in the long-term care industry. *Administrative Science Quarterly, 59*(4), 551-598. https://doi.org/10.1177/0001839214538636

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Career Development International, 9*(1), 58-73. https://doi.org/10.1108/13620430410518147

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Organizational and Individual Perspectives. Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 3-12. https://doi.org/10.1002/job.248

Baruch, Y. (2015). Sustainable careers: 21st-century career management. *Journal of World Business, 50*(2), 296-306.

Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. *Academy of Management Annals, 13*(1), 84-111.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.

Bauer, J. J., King, L. A., & Steger, M. F. (Eds.). (2018). *The psychology of meaning in life*. Routledge.

Bauer, J. J., King, L. A., & Steger, M. F. (2018). Meaning making, self-determination theory, and the question of wisdom in personality. *Journal of Personality, 86*(1), 110-130.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497-529.

Beauvoir, S. de. (1947). *Pour une morale de l'ambiguïté*. Gallimard.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Becker, G. S. (1980). *Human capital* (Vol. 3). University of Chicago Press.

Bednarska-Wnuk, I. (2020). Boundaryless career: Research perspectives. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 98*(6), 201-215. https://doi.org/10.15678/znuek.2020.0986.0201

Belli, R. F. (1998). The structure of autobiographical memory and the event history calendar: Potential improvements in the quality of retrospective reports in surveys. *Memory, 6*(4), 383–406.

Belli, R. F. (1998). The structure of autobiographical memory and the life course calendar: Some initial findings. In J. Z. Giele & G. H. Elder Jr. (Eds.), *Methods of life course research: Qualitative and quantitative approaches* (pp. 45–62). Sage Publications.

Belli, R. F. (2014). Autobiographical memory dynamics in survey research. In T. J. Perfect & D. S. Lindsay (Eds.), *The SAGE handbook of applied memory* (pp. 294–310). Sage Publications.

Belli, R. F. (2014). The structure of autobiographical memory and the event history calendar: Potential improvements in the quality of retrospective reports in surveys. *Memory, 22*(8), 893–904. https://doi.org/10.1080/09658211.2013.840596

Belli, R. F., Shay, W. L., & Stafford, F. P. (2001). Event history calendars and question list surveys: A direct comparison of interviewing methods. *Public Opinion Quarterly, 65*(1), 45–74.

Belli, R. F., Stafford, F. P., & Alwin, D. F. (2009). *Calendar and time diary methods in life course research.* Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781412990296

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge.* Anchor Books.

Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research, 15*(2), 219–234. https://doi.org/10.1177/1468794112468475

Bernard, H. R., Killworth, P. D., Kronenfeld, D., & Sailer, L. (1984). The problem of informant accuracy: The validity of retrospective data. *Annual Review of Anthropology, 13*(1), 495–517.

Berntson, E. (2008). *Employability perceptions: Nature, determinants, and implications for health and well-being.* Stockholm University.

Bersin, J. (2010). *The Bersin by Deloitte Talent Management Framework.* Deloitte Consulting LLP.

Beugré, D. (2005). Chapter VI: Human resource portals and the protean career—A three-factor model constant.

Bidart, C., & Mendez, A. (2016). Un système d'analyse qualitative des processus dans les sciences sociales : l'exemple de la mutation d'une organisation.

Bimrose, J., & Hearne, L. (2012). Resilience and career adaptability: Qualitative studies of adult career counseling. *Journal of Vocational Behavior, 81*(3), 338–344. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.08.002

Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency,* 149–159.

Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: Considerations for boundaryless careers. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 150–168). Oxford University Press.

Blane, D. (1996). Collecting retrospective data: Development of a reliable method and a pilot study of its use. *Social Science & Medicine, 42*(5), 751–757.

Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political skill-career success relationship. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(10), 2370–2394. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00812.x

Bloch, M. (1961). *Feudal society.* University of Chicago Press.

Blokker, R., Akkermans, J., Marciniak, J., Jansen, P., & Khapova, S. (2023). Organizing school-to-work transition research from a sustainable career perspective: A review and research agenda. https://doi.org/10.1093/workar/waad012

Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working: A new perspective for career development, counseling, and public policy.* Lawrence Erlbaum Associates.

Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist, 59*(1), 20–28. https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20

Bourdieu, P. (1980). Le capital social : notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales, 31*(1), 2–3.

Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste.* Harvard University Press.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.

Bourdieu, P. (1988). *Homo academicus* (P. Collier, Trans.). Stanford University Press.

Boutinet, J. P. (1993). *Anthropologie du projet.* Presses Universitaires de France - PUF.

Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment.* Basic Books.

Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society, 28*(6), 963–984.

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development.* Sage Publications.

Boyer, R. (2014). The future of employment relations in advanced capitalism: Inexorable decline? In A. Wilkinson, G. Wood, & R. Deeg (Eds.), *The Oxford Handbook of Employment Relations: Comparative Employment Systems* (pp. 612–631). Oxford University Press.

Bradburn, N. M., Rips, L. J., & Shevell, S. K. (1987). Answering autobiographical questions: The impact of memory and inference on surveys. *Science, 236*(4798), 157–161.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(1), 83–93.

Bridges, W. (2004). *Transitions: Making sense of life's changes* (2nd ed.). Da Capo Press.

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 4–18.

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 30–47.

Brook, T. (1998). *The confusions of pleasure: Commerce and culture in Ming China.* University of California Press.

Brott, P. E. (2004). Constructivist assessment in career counseling. *Journal of Career Development, 30*(3), 189–200.

Brown, B. (2012). *Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead.* Gotham Books.

Brown, B. B., & Andrew, T. (1986). The extent and effects of peer pressure among high school students: A retrospective analysis. *Journal of Youth and Adolescence, 15*(2), 121–133.

Buber, M. (1923). *Ich und Du* [I and Thou]. Walter de Gruyter.

Burke, R. J., Bristor, J. M., & Rothstein, M. G. (1995). The role of interpersonal networks in women's and men's career development. *International Journal of Career Management, 7*(3), 25–32.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition.* Harvard University Press.

Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity.* Routledge.

Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 822–834. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822

Cahuc, P., & Zylberberg, A. (2015). *Les ennemis de l'emploi: Le chômage, fatalité ou nécessité ?* Flammarion.

Cajete, G. (1994). *Look to the mountain: An ecology of indigenous education.* Kivaki Press.

Callero, P. L. (1985). Role-identity salience. *Social Psychology Quarterly, 48*(3), 203–215.

Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research, 64*(3), 363–423. https://doi.org/10.3102/00346543064003363

Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship.* Oxford University Press.

Camus, A. (1942). *Le mythe de Sisyphe*. Gallimard.

Candy, P. C. (1991). *Self-direction for lifelong learning: A comprehensive guide to theory and practice.* Jossey-Bass.

Caner, A., & Wolff, E. N. (2004). Asset poverty in the United States, 1984–99: Evidence from the Panel Study of Income Dynamics. *Review of Income and Wealth, 50*(4), 493–518. https://doi.org/10.1111/j.0034-6586.2004.00135.x

Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce.* Harvard Business School Press.

Cappelli, P. (2001). Assessing the decline of internal labor markets. In I. Berg & A. L. Kalleberg (Eds.), *Sourcebook of labor markets: Evolving structures and processes* (pp. 207–245). Springer.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 305–331.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society, 38*(3), 268–295.

Carson, R. (1962). *Silent spring.* Houghton Mifflin.

Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging, 7*(3), 331–338.

Carstensen, L. L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science, 4*(5), 151–156.

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist, 54*(3), 165–181.

Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review, 30*(7), 879–889. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.01.006

Caspi, A., Moffitt, T. E., Thornton, A., Freedman, D., Amell, J. W., Harrington, H., & Silva, P. A. (1996). The life history calendar: A research and clinical assessment method for collecting retrospective event-history data. *International Journal of Methods in Psychiatric Research, 6*(2), 101–114.

Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale.* Fayard.

Castells, M. (1996). *The rise of the network society.* Blackwell Publishers.

Castells, M. (2000). *The rise of the network society* (2nd ed.). Blackwell Publishers.

Castro, F. G., & Murray, K. E. (2010). Cultural adaptation and resilience. In J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. S. Hall (Eds.), *Handbook of adult resilience* (pp. 375–403). Guilford Press.

Catalyst. (2004). Women and men in U.S. corporate leadership: Same workplace, different realities? *Catalyst.* https://www.catalyst.org/research/women-and-men-in-us-corporate-leadership-same-workplace-different-realities/

Chan, C. K. Y., & Yeung, N. C. J. (2020). Students' "approach to develop" in holistic competency: An adaptation of the 3P model. *Educational Psychology, 40*(5), 622–642.

Chan, C. K. Y., Fong, E. T. Y., Luk, L. Y. Y., & Ho, R. (2017). A review of literature on challenges in the development and implementation of generic competencies in higher education curriculum. *International Journal of Educational Development, 57*, 1–10.

Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business.* Harvard University Press.

Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 51*(1), 15–28.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company.* Jossey-Bass.

Charleston, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology, 58*(3), 307–321.

Charleston, M. S. (2002). Counseling for work and relationship. *The Counseling Psychologist, 30*(4), 424–438.

Chase, S. E. (2011). Narrative inquiry: Still a field in the making. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 421–434). Sage.

Chauncey, G. (1994). *Gay New York: Gender, urban culture, and the making of the gay male world, 1890–1940.* Basic Books.

Chevalier, A., & Heckman, J. J. (2006). Earnings, schooling, ability, and cognitive skills. In E. Hanushek & F. Welch (Eds.), *Handbook of the economics of education* (Vol. 1, pp. 679–747). Elsevier.

Chevalier, A., & Heckman, J. J. (2006). The economics of education: From early childhood to lifelong learning. *Journal of Economic Perspectives, 19*(3), 1–24.

Childe, V. G. (1950). The urban revolution. *Town Planning Review, 21*(1), 3–17.

Choi, S.-H. (n.d.). The study on the relationship between boundaryless career attitude, networking behavior and career success. https://doi.org/10.14400/JDC.2021.19.2.203

Clair, J. A., Beatty, J. E., & MacLean, T. L. (2005). Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. *Academy of Management Review, 30*(1), 78–95. https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281431

Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice, 15*(3), 241–247. https://doi.org/10.1037/h0086006

Clarkson, J. (2006). "Everyday Joe" versus "Pissy, Bitchy, Queens": Gay masculinity on StraightActing.com. *The Journal of Men's Studies, 14*(2), 191–207. https://doi.org/10.3149/jms.1402.191

Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The aging workforce: The reality of today's and tomorrow's workplaces. In *APA handbook of career intervention, Volume 2: Applications* (pp. 183–196). American Psychological Association.

Cochran, L. (1990). Narrative as a paradigm for career research. In R. A. Young & W. A. Borgen (Eds.), *Methodological approaches to the study of career* (pp. 71–86). Praeger.

Cochran, L. (1994). The career project. *Journal of Career Development, 21*(1), 13–27.

Cochran, L. (1994). *The sense of vocation: A study of career and life development.* State University of New York Press.

Cochran, L. (1994). What is a career problem? *The Career Development Quarterly, 42*(3), 204–215.

Cochran, L. (1997). *Career counseling: A narrative approach.* Sage Publications.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*(2), 310–357. https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310

Cole, B. L., & Hopkins, B. L. (1995). Manipulations of the relationship between reported self-efficacy and performance. *Journal of Organizational Behavior Management, 15*(1–2), 95–135.

Cole, M. S., & Hopkins, C. M. (1995). The impact of professional self-efficacy on organizational performance. *Leadership & Organization Development Journal, 16*(3), 7–14. https://doi.org/10.1108/01437739510083964

Colella, A., & Bruyère, S. M. (2011). Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 1. Building and developing the organization* (pp. 473–503). American Psychological Association.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology, 94*, S95–S120. https://doi.org/10.1086/228943

Colgan, F., & McKearney, A. (2012). Visibility and voice in organisations: Lesbian, gay, bisexual and transgendered employee networks. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 31*(4), 359–378.

Colgan, F., & Rumens, N. (Eds.). (2015). *Sexual orientation at work: Contemporary issues and perspectives.* Routledge.

Colgan, F., Creegan, C., McKearney, A., & Wright, T. (2007). Equality and diversity policies and practices at work: Lesbian, gay, and bisexual workers. *Equal Opportunities International, 26*(6), 590–609. https://doi.org/10.1108/02610150710822300

Collin, A., & Young, R. A. (2000). *The future of career.* Cambridge University Press.

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management, 45*(2), 540–566.

Coltrane, S., Miller, E. C., DeHaan, T., & Stewart, L. (2013). Fathers and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues, 69*(2), 279–302. https://doi.org/10.1111/josi.12015

Commeiras, N., Loubès, A., & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. *Management international*, 13(4), 73–89. https://doi.org/10.7202/038586ar

Commission Européenne. (2020). *Rapport Pays pour la France.*

Connell, R. W. (2005). *Masculinities* (2e éd.). Polity Press.

Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order.* Charles Scribner's Sons.

Cornet, A. (2014). L'approche intégrée du genre dans l'élaboration des politiques socio-économiques. *Regards croisés sur l'économie*, 15(2), 52–68. https://doi.org/10.3917/rce.015.0052

Zannad, H., Cornet, A., & Stone, P. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations. *Management international*, 17(3), 59–70. https://doi.org/10.7202/1015814ar

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive, 5*(3), 45–56. https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465

Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review, 43*(6), 1241–1299. https://doi.org/10.2307/1229039

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Crockett, S. A., & Hays, D. G. (2015). The influence of multicultural training on perceived multicultural counseling competencies and implicit racial prejudice. *Journal of Multicultural Counseling and Development, 43*(2), 162–173.

Cronqvist, L., & Berg-Schlosser, D. (2009). Multi-value QCA (mvQCA). In B. Rihoux & C. C. Ragin (Eds.), *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (pp. 69–86). SAGE Publications.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals, 11*(1), 479–516.

Cropanzano, R., Goldman, B., & Benson, L. (2017). Organizational justice: A theoretical integration and future research agenda. *Academy of Management Annals, 11*(1), 1–55. https://doi.org/10.5465/annals.2014.0051

Croteau, J. M., Anderson, M. Z., & VanderWal, B. L. (2008). Models of workplace sexual identity disclosure and management: Reviewing and extending concepts. *Group & Organization Management, 33*(5), 532–565.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience.* Harper & Row.

Cullen, J. C., Hammer, L. B., Neal, M. B., & Sinclair, R. R. (2009). Development of a typology of dual-earner couples caring for children and aging parents. *Journal of Family Issues, 30*(4), 458–483.

D'Emilio, J. (1983). *Sexual politics, sexual communities: The making of a homosexual minority in the United States, 1940–1970.* University of Chicago Press.

Daly, H. E. (1977). *Steady-state economics.* Freeman.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357–384.

Dannefer, D. (2003). Cumulative advantage/disadvantage and the life course: Cross-fertilizing age and social science theory. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 58*(6), S327–S337.

Dany, F., Louvel, S., & Valette, A. (2011). Academic careers: The limits of the 'boundaryless approach' and the power of promotion scripts. *Human Relations, 64*(7), 971–996.

Davidson, R. J., & McEwen, B. S. (2012). Social influences on neuroplasticity: Stress and interventions to promote well-being. *Nature Neuroscience, 15*(5), 689–695. https://doi.org/10.1038/nn.3093

Davis, L. E., & Cherns, A. B. (1975). *The quality of working life.* Free Press.

Dawes, A., & Donald, D. (2000). Improving children's chances. *Addressing childhood adversity*, 1–25.

DeFillippi, R. J., Arthur, M. B., & Lindsay, V. J. (2006). *Knowledge at work: Creative collaboration in the global economy.* Blackwell.

De Stefano, V. (2015). The rise of the 'just-in-time workforce': On-demand work, crowdwork, and labor protection in the 'gig economy'. *Comparative Labor Law & Policy Journal, 37*, 471–504.

De Vaujany, F.-X. (2009). *Systèmes d'information et management des organisations : Un regard théorique.* Economica.

De Vos, A., & Cambré, B. (2017). Career management in high-performing organizations: A set-theoretic approach. *Human Resource Management, 56*(3), 501–518.

De Vos, A., & Segers, J. (2013). Self-directed career attitudes: Predictors of career adaptability and career optimism. *Journal of Vocational Behavior, 82*(3), 199–208.

De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: The key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability, 28*, 41–50.

De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). *Handbook of research on sustainable careers.* Edward Elgar Publishing.

De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 103196. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011

Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 191–199. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2

Deaux, K. (1991). Social identities: Thoughts on structure and change. In J. A. Howard & P. L. Callero (Eds.), *The self-society dynamic: Cognition, emotion, and action* (pp. 77–93). Cambridge University Press.

DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior.* Academic Press.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*(1), 105–115.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31–49). Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Ed.), *Oxford handbook of human motivation* (pp. 85–107). Oxford University Press.

Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia, 27*, 23–40.

Deci, E., & Ryan, R. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237–288). University of Nebraska Press.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Denisova, O. A., Lekhanova, O. L., & Parygina, S. A. (2021). Career guidance of disabled people in sustainable education content: Research experience and development prospects.

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2e éd.). McGraw-Hill.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education, 40*(4), 314–321.

Diderot, D. (1746). *Pensées philosophiques* [Édition originale].

Diener, E., & Crandall, R. (1978). *Ethics in social and behavioral research.* University of Chicago Press.

Direnzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review, 36*(3), 567–589.

Dray, M., & Markham, S. E. (2018). The career trajectories of LGBTQ+ employees: Discrimination, resilience, and success. *Human Resource Management Journal, 28*(2), 147–163. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12169

Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 539–546.

Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). *Make your job a calling: How the psychology of vocation can change your life at work.* Templeton Foundation Press.

Duncan, D. G. (2007). *Out of the closet and into the boardroom: Lesbian, gay, bisexual, and transgender executives and their work experiences.* Haworth Press.

Durkheim, É. (1893). *De la division du travail social.* Presses Universitaires de France.

Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. S. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review, 35*(2), 265–293. https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok265

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success.* Random House.

Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior, 24*(6), 689–708.

Eby, L. T., & Allen, T. D. (2002). Further investigation of protégés' negative mentoring experiences. *Group & Organization Management, 27*(4), 456–479. https://doi.org/10.1177/1059601102238356

Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior, 72*(2), 254–267. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005

Eccles, J. S. (1994). Understanding women's educational and occupational choices: Applying the Eccles et al. model of achievement-related choices. *Psychology of Women Quarterly, 18*(4), 585–609.

Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives, 26*(4), 1–19.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 654–677. https://doi.org/10.1037/a0014891

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review, 25*(1), 178–199.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees.* American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12318-000

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10–11), 1105–1121.

Elder, G. H. (1977). Family history and the life course. *Journal of Family History, 2*(4), 279–304.

Elder, G. H. (1994). Time, human agency, and social change: Perspectives on the life course. *Social Psychology Quarterly, 57*(1), 4–15.

Elder, G. H. (1998). The life course and human development.

Elder, G. H., & Johnson, M. K. (2018). The life course and aging: Challenges, lessons, and new directions. In *Invitation to the life course: Toward new understandings of later life* (pp. 49–81). Routledge.

Elder, G. H., Johnson, M. K., & Crosnoe, R. (2003). The emergence and development of life course theory. In J. T. Mortimer & M. J. Shanahan (Eds.), *Handbook of the life course* (pp. 3–19). Springer.

Elder, G. H., Jr. (1998). The life course as developmental theory. *Child Development, 69*(1), 1–12.

Elliott, J. (2005). *Using narrative in social research: Qualitative and quantitative approaches.* Sage Publications.

Ellis, M. (2009). *Gareth Thomas: Why I had to come out now.* Daily Mail.

Elmir, R., Schmied, V., Jackson, D., & Wilkes, L. (2011). Interviewing people about potentially sensitive topics. *Nurse Researcher, 19*(1), 12–16.

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior, 22*, 103–151.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly, 46*(2), 229–273.

Epstein, S. R. (1991). *Wage labor and guilds in medieval Europe.* University of North Carolina Press.

Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology, 70*(1), 113–136.

Erikson, E. H. (1950). *Childhood and society.* W. W. Norton & Company.

Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis.* W. W. Norton & Company.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1–4.

Eurofound. (2020). *Vivre, travailler et COVID-19.* Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/2020/vivre-travailler-et-covid-19

European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop). *Vocational training reports.* Retrieved from https://www.cedefop.europa.eu

European Commission. (2020). *Country report France 2020.* EU Report.

European Institute for Gender Equality. (2020). *Parental-leave policies.* In *Gender Equality Index 2019: Report.* https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/gender-equality-index-2019-report/parental-leave-policies

Feldman, D. C. (2002). Stability in the midst of change: A developmental perspective on the study of careers. In D. C. Feldman (Ed.), *Work careers: A developmental perspective* (pp. 3–26). Jossey-Bass.

Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management, 33*(3), 350–377. https://doi.org/10.1177/0149206307300815

Felmlee, D. H. (1984). A dynamic analysis of women's employment exits. *Demography, 21*(2), 171–184.

Felnhofer, A., Goreis, A., Bussek, T., Kafka, J. X., König, D., Klier, C., Zesch, H., & Kothgassner, O. D. (2019). Evaluating parents' and children's assessments of competence, health-related quality of life and illness perception. *Journal of Child and Family Studies.*

Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. *Research in Multi-Level Issues, 1*, 179–254. https://doi.org/10.1016/S1475-9144(02)01034-2

Finlay, L. (2002). Negotiating the swamp: The opportunity and challenge of reflexivity in research practice. *Qualitative Research, 2*(2), 209–230

Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior, 24*(6), 753–777. https://doi.org/10.1002/job.219

Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior, 21*(2), 123–129. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<123::AID-JOB35>3.0.CO;2-8

Fisher, W. R. (1984). Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communication Monographs, 51*(1), 1–22. https://doi.org/10.1080/03637758409390180

Fisher, W. R. (1989). *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value, and action.* University of South Carolina Press.

Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 473–487. https://doi.org/10.1348/096317901167488

Florida, R. (2019). *The rise of the creative class – Revisited.* Basic Books.

Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management, 3*(2), 102–124. https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414

Fourquet, J. (2019). *L'archipel français: Naissance d'une nation multiple et divisée.* Seuil.

FRA (European Union Agency for Fundamental Rights). (2020). *A long way to go for LGBTI equality.* https://fra.europa.eu/en/publication/2020/long-way-go-lgbti-equality

Frankl, V. E. (1969). *The will to meaning: Foundations and applications of logotherapy.* New American Library.

Fraser-Thomas, J. L., Côté, J., & Deakin, J. (2005). Youth sport programs: An avenue to foster positive youth development. *Physical Education and Sport Pedagogy, 10*(1), 19–40. https://doi.org/10.1080/1740898042000334890

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218–226. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218

Freedman, D., Thornton, A., Camburn, D., Alwin, D., & Young-DeMarco, L. (1988). The life history calendar: A technique for collecting retrospective data. *Sociological Methodology, 18*, 37–68.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues, 30*(1), 159–165. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x

Frijda, N. H. (1986). *The emotions.* Cambridge University Press.

Frodi, A., Bridges, L., & Grolnick, W. S. (1985). Correlates of mastery-related behavior: A short-term longitudinal study of infants in their second year. *Child Development.*

Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(3), 503–527. https://doi.org/10.1348/096317907X241579

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 14–38.

Gardner, H. (1993). *Creating minds: An anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi.* Basic Books.

Gazier, B. (2003). Allègement du travail et emploi en France. *Revue française de sociologie, 44*(2), 305–334.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures.* Basic Books.

George, L. K. (1993). Sociological perspectives on life transitions. *Annual Review of Sociology, 19*, 353–373.

Gergen, K. J. (1991). *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life.* Basic Books.

Gerson, K. (2009). *The unfinished revolution: Coming of age in a new era of gender, work, and family.* Oxford University Press.

Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing qualitative data* (2e éd.). Sage Publications.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration.* Polity Press.

Giele, J. Z., & Elder, G. H. Jr. (1998). *Methods of life course research: Qualitative and quantitative approaches.* Sage Publications.

Gieryn, T. F. (2000). A space for place in sociology. *Annual Review of Sociology, 26*(1), 463–496.

Gilleard, C., & Higgs, P. (2005). *Contexts of ageing: Class, cohort and community.* Polity Press.

Gillham, B. (2005). *Research interviewing: The range of techniques.* Open University Press.

Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., & Herma, J. L. (1951). *Occupational choice: An approach to a general theory.* Columbia University Press.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Gitterman, A. (1996). *Advances in the life model.* In *Social work treatment* (4th ed., pp. 389).

GLAAD. (2025, January 7). *GLAAD response: Meta and Mark Zuckerberg remove long-standing anti-LGBTQ hate speech policies after announcing end of fact-checking program.* GLAAD. https://glaad.org/releases/meta-removes-anti-lgbtq-hate-speech-policies-ends-fact-checking/

Glasner, T., & Van der Vaart, W. (2009). Applications of calendar instruments in social surveys: A review. *Quality & Quantity, 43*(3), 333–349.

Goldscheider, F. K., & DaVanzo, J. (1985). Living arrangements and the transition to adulthood. *Demography, 22*(4), 545–563.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ.* Bantam Books.

Gottfredson, L. S. (2002). Gottfredson's theory of circumscription, compromise, and self-creation. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 85–148). Jossey-Bass.

Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly, 2*(3), 281–306.

Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95–110. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology, 78*(6), 1360–1380. https://doi.org/10.1086/225469

Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition, and mental health. *Social Behavior and Personality, 31*(3), 253–264. https://doi.org/10.2224/sbp.2003.31.3.253

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*(3), 129–147.

Gray, L. M., Wong-Wylie, G., Rempel, G. R., & Cook, K. (2020). Expanding qualitative research interviewing strategies: Zoom video communications. *The Qualitative Report, 25*(5), 1292–1301.

Green, J., Johnson, R., & Adams, A. (2016). Writing narrative-style literature reviews. *Medical Writing, 25*(4), 230–235. https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76–88.

Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (Eds.). (2006). *Encyclopedia of career development.* Sage Publications.

Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 361–388.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72–92. https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management.* Sage Publications.

Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review, 102*(1), 4–27. https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.1.4

Groeneveld, S. (2011). Diversity and affirmative action: Lessons from the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration, 31*(4), 356–379. https://doi.org/10.1177/0734371X11421498

Gross, J. J. (2015). *Handbook of emotion regulation* (2nd ed.). Guilford Press.

Grossetti, M. (2021). L'imprévisibilité dans le monde social. In *Complexité et désordre* (pp. 97–112). EDP Sciences.

Grube, J. A., & Piliavin, J. A. (2000). Role identity, organizational experiences, and volunteer performance. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*(9), 1108–1119.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry.* Sage Publications.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation.* Sage Publications.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59–82.

Guichard, J. (2001). Une conception de l'orientation fondée sur la construction de la vie. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle, 30*(4), 499–527. https://doi.org/10.4000/osp.306

Gunz, H., & Mayrhofer, W. (2011). Reconceptualizing career success: A contextual approach. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 680–699.

Gunz, H., & Mayrhofer, W. (Eds.). (2011). *Handbook of research on career.* Edward Elgar Publishing.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances.* Harvard Business School Press.

Hagestad, G. O., & Neugarten, B. L. (1985). Age and the life course. In R. H. Binstock & E. Shanas (Eds.), *Handbook of aging and the social sciences* (pp. 35–61). Academic Press.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations.* Scott Foresman.

Hall, D. T. (1996). *The career is dead—Long live the career: A relational approach to careers.* Jossey-Bass.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations.* Sage Publications.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 1–13.

Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior, 26*(2), 155–176. https://doi.org/10.1002/job.301

Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior, 47*(3), 269–289.

Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics, 26*(3), 22–37.

Handy, C. (1989). *The age of unreason.* Harvard Business School Press.

Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A brief history of humankind.* Harvill Secker.

Hareven, T. K. (Ed.). (1978). *Transitions: The family and the life course in historical perspective.* Elsevier.

Harris, P. A., & Parisi, D. (2007). Social research methods and the life calendar. *Sociological Methods & Research, 35*(3), 455–468. https://doi.org/10.1177/0049124106292361

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279.

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2019). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology, 69*(3), 913–959.

Harvey, L. (2017, February 20). On employability.

Haslerig, S. J., & Navarro, K. M. (2016). Aligning athletes' career choices and graduate degree pathways. *The Career Development Quarterly, 64*(3), 215–230. https://doi.org/10.1177/0894845315597472

Hausknecht, J. P., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management, 48*(2), 269–288. https://doi.org/10.1002/hrm.20279

Hebl, M. R., Foster, J. B., Mannix, L. M., & Dovidio, J. F. (2002). Formal and interpersonal discrimination: A field study of bias toward homosexual applicants. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(6), 815–825. https://doi.org/10.1177/0146167202289010

Heidegger, M. (1962). *Being and time* (J. Macquarrie & E. Robinson, Trans.). Harper & Row. (Original work published 1927)

Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*(3), 449–476.

Heinz, W. R. (2003). From work trajectories to negotiated careers: The contingent work life course. In J. T. Mortimer & M. J. Shanahan (Eds.), *Handbook of the life course* (pp. 185–204). Springer.

Heinz, W. R., & Krüger, H. (2001). Life course: Innovations and challenges for social research. *Current Sociology, 49*(2), 29–45.

Herek, G. M. (2000). The psychology of sexual prejudice. *Current Directions in Psychological Science, 9*(1), 19–22. https://doi.org/10.1111/1467-8721.00051

Herek, G. M. (2009). Hate crimes and stigma-related experiences among sexual minority adults in the United States: Prevalence estimates from a national probability sample. *Journal of Interpersonal Violence, 24*(1), 54–74. https://doi.org/10.1177/0886260508316477

Herek, G. M. (2009). Sexual stigma and sexual prejudice in the United States: A conceptual framework. In D. A. Hope (Ed.), *Contemporary perspectives on lesbian, gay, and bisexual identities* (pp. 65–111). Springer.

Hermanowicz, J. C. (2013). The longitudinal qualitative interview. *Qualitative Sociology, 36*(2), 189–208. https://doi.org/10.1007/s11133-013-9247-7

Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review, 74*(2), 208–224. https://doi.org/10.1177/000312240907400203

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* World Publishing Company.

Hesketh, B., & Griffin, B. (2015). *Person–environment fit.* https://doi.org/10.1002/9781118521373.WBEAA049

Higgins, C. A., Duxbury, L. E., & Irving, R. H. (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 51*(1), 51–75.

Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review, 94*(3), 319–340.

Higgins, E. T. (1996). The "self digest": Self-knowledge serving self-regulatory functions. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(6), 1062–1083.

Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review, 26*(2), 264–288. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378023

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobsbawm, E. J. (1962). *The age of revolution: Europe 1789–1848.* Weidenfeld & Nicolson.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling.* University of California Press.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Sage.

Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology, 6*(1), 35–45.

Holland, J. L. (1966). *The psychology of vocational choice: A theory of personality types and model environments.* Blaisdell.

Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers.* Prentice-Hall.

Holland, J. L. (1994). *The self-directed search.* Psychological Assessment Resources.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.

Hollway, W., & Jefferson, T. (2000). *Doing qualitative research differently: Free association, narrative, and the interview method.* Sage Publications.

Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*(2), 141–174. https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1

Honoré, L. (2018). *The Issues of Spirituality in the Workplace*. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(10), 33-45.

Honoré, L. (2021). *Religion at the workplace: Interactions between managers and religiously observant employees*. *Revue française de gestion*, 47(298), 91-112.

Honoré, L. (2023). *Manager la religion au travail : Repères et outils pour gérer efficacement les faits religieux*. *Presses de Sciences Po*

House, J. S. (1981). *Work stress and social support.* Addison-Wesley.

Huffman, A. H., Watrous-Rodriguez, K. M., & King, E. B. (2008). Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees? *Human Resource Management, 47*(2), 237–253. https://doi.org/10.1002/hrm.20211

Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology, 43*(3), 404–413. https://doi.org/10.1086/217704

Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2008). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 151–170.

Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology, 23*(2), 151–168. https://doi.org/10.1108/02683940810850790

Hunt, A. N., & Rhodes, T. D. (2021). Expanding the life-span, life-space approach using critical race theory and intersectionality. *Journal of College Access, 6*(3), 98–110.

Hutchison, E. D. (2010). A life course perspective. In *Dimensions of human behavior: The changing life course* (Vol. 4, pp. 1–38).

Huteau, M. (1995). *Manuel de psychologie différentielle.* Dunod.

Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review, 24*(2), 325–345. https://doi.org/10.2307/259085

Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly, 37*(3), 422–447.

Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal, 36*(3), 471–501. https://doi.org/10.2307/256589

Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review, 18*(1), 56–87. https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997507

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly, 44*(4), 764–791.

Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career.* Harvard Business School Press.

Ibarra, H. (2004). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career.* Harvard Business School Press.

Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences, and drivers. *Journal of World Business, 45*(2), 179–189.

Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine, 58*(8), 546–552.

Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife: Ageing and the quality of worklife in the European Union.* Finnish Institute of Occupational Health.

Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 48–63.

Inkson, K. (2007). *Understanding careers: The metaphors of working lives.* Sage Publications.

Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics, 30*(1), 48–61.

Inkson, K., & Myers, B. A. (2003). "The big OE": Self-directed travel and career development. *Career Development International, 8*(4), 170–181. https://doi.org/10.1108/13620430310483704

Inkson, K., Dries, N., & Arnold, J. (2015). *Understanding careers: The metaphors of working lives.* Sage Publications.

INSEE. (2020). *Labor market statistics in France.* INSEE Report.

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs.* Simon & Schuster.

Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists: Between ethical conduct and regulatory compliance.* Sage Publications.

Jackson, F. (1982). Epiphenomenal qualia. *The Philosophical Quarterly, 32*(127), 127–136. https://doi.org/10.2307/2960077

James, W. (1890). *The principles of psychology.* Henry Holt and Company.

James, W. (1907). *Pragmatism: A new name for some old ways of thinking.* Longmans, Green, and Co.

Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly, 12*(2), 235–256. https://doi.org/10.2307/3857812

Jobert, A. (1995). *Le dialogue social en France.* Presses Universitaires de France.

Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C., & Symon, G. (2006). Evaluating qualitative management research: Towards a contingent criteriology. *International Journal of Management Reviews, 8*(3), 131–156. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00124.x

Jones, K. P., & King, E. B. (2014). Managing concealable stigmas at work: A review and multilevel model. *Journal of Management, 40*(5), 1466–1494. https://doi.org/10.1177/0149206313515518

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765–780. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior, 19*, 151–188.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 17–34.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow.* Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica, 47*(2), 263–292. https://doi.org/10.2307/1914185

Kaiser, K. (2009). Protecting respondent confidentiality in qualitative research. *Qualitative Health Research, 19*(11), 1632–1641.

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review, 71*(4), 589–617. https://doi.org/10.1177/000312240607100404

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review, 29*(3), 440–458.

Kant, I. (1781). *Kritik der reinen Vernunft* [Critique de la raison pure] (J. Barni, Trad.). PUF.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life.* Basic Books.

Karnieli-Miller, O., Strier, R., & Pessach, L. (2009). Power relations in qualitative research. *Qualitative Health Research, 19*(2), 279–289. https://doi.org/10.1177/1049732308329306

Kayes, R. (2006). New directions for diversity research: Disabling the disability paradigm. *Human Resource Management Review, 16*(2), 147–162.

Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 89–112). SAGE Publications.

Kemp, S. P., Whittaker, J. K., & Tracy, E. M. (1997). *Person-environment practice: The social ecology of interpersonal helping.* Transaction Publishers.

Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology, 32*(3), 61–69.

Kierkegaard, S. (1844). *Le concept d'angoisse*. Gallimard (édition française).

Kimmel, M. S. (2008). *Guyland: The perilous world where boys become men.* Harper.

King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace: Workplace resilience. *Journal of Organizational Behavior, 37*(5), 782–786.

King, E. B., & Cortina, J. M. (2010). The social and economic imperative of lesbian, gay, bisexual, and transgendered supportive organizational policies. *Industrial and Organizational Psychology, 3*(1), 69–78. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01201.x

King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research.* Sage Publications.

Kira, M., & Van Eijnatten, F. M. (2008). Socially sustainable work organizations: A chaordic systems approach. *Systems Research and Behavioral Science, 25*(6), 743–756.

Knight, C., Haslam, S. A., & Haslam, C. (2017). In home or at work? How workspace design affects well-being and productivity. *European Review of Social Psychology, 28*(1), 1–36.

Knights, D., & McCabe, D. (2000). 'Ain't misbehavin'? Opportunities for resistance under new forms of 'quality' management. *Sociology, 34*(3), 421–436.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management, 42*(1), 3–21.

Koen, J., Klehe, U.-C., & Van Vianen, A. E. M. (2012). Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. *Journal of Vocational Behavior, 81*(3), 395–408. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.10.003

Kohli, M. (2007). The institutionalization of the life course: Looking back to look ahead. *Research in Human Development, 4*(3–4), 253–271.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development.* Prentice Hall.

Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business, 51*(1), 23–34.

Köllen, T. (2016). Acting out of compassion, self-interest, and habit: Differentiating between diversity management paradigms. *Group & Organization Management, 41*(3), 1–42. https://doi.org/10.1177/1059601116649095

Kollman, K., & Waites, M. (2009). The global politics of lesbian, gay, bisexual and transgender human rights: An introduction. *Contemporary Politics, 15*(1), 1–17. https://doi.org/10.1080/13569770802674188

Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology, 23*(4), 364–394.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology, 64*(2), 289–313. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others.* Jossey-Bass.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life.* Scott, Foresman.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281–342. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Krumboltz, J. D. (1976). The decision-making approach to career education. *The Counseling Psychologist, 6*(3), 17–21.

Krumboltz, J. D. (1979). A social learning theory of career decision making. In A. M. Mitchell, G. B. Jones, & J. D. Krumboltz (Eds.), *Social learning and career decision making* (pp. 1–25). Carroll Press.

Krumboltz, J. D. (2009). The happenstance learning theory. *Journal of Career Assessment, 17*(2), 135–154. https://doi.org/10.1177/1069072708328861

Krumboltz, J. D., & Levin, A. S. (2004). *Luck is no accident: Making the most of happenstance in your life and career.* Impact Publishers.

Krumboltz, J. D., & Mitchell, A. M. (1975). A social learning theory of career decision making. In A. M. Mitchell & G. B. Jones (Eds.), *Social learning and career decision making* (pp. 159–192). Carroll Press.

Krumboltz, J. D., & Nichols, C. W. (1990). Integrating the social learning theory of career decision making. In W. B. Walsh & S. H. Osipow (Eds.), *Career counseling: Contemporary topics in vocational psychology* (pp. 159–192). Lawrence Erlbaum Associates.

Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross-organizational study. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 264–290.

Kusumawati, E., & Wahyuningsih, D. (2020). The effectiveness of social cognitive career theory on career decision making. https://doi.org/10.24042/kons.v7i2.7214

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.

Kvasny, L., Joshi, K. D., & Trauth, E. (2015). Understanding Black males' IT career choices. *Journal of Information Technology.*

Kwon, C. (Date unknown). Career construction as a way to promote self-determined vocational choices of people with disabilities.

Kyle, D. G. (1998). *Spectacles of death in ancient Rome.* Routledge.

Lacan, J. (1966). *Écrits.* Seuil.

Lamont, M. (1992). *Money, morals, and manners: The culture of the French and the American upper-middle class.* University of Chicago Press.

Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics, 43*(3), 253–261.

Lauro, D. (1979). Life history matrix analysis: A progress report. In R. Pryor (Ed.), *Residence history analysis* (pp. 134–154). Australian National University Press.

Lee, R., & Mason, A. (2010). Fertility, human capital, and economic growth over the demographic transition. *European Journal of Population, 26*(2), 159–182.

Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the lifespan. *Journal of Counseling Psychology, 60*(4), 557–568. https://doi.org/10.1037/a0033446

Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103448

Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology, 28*(1), 129–137.

Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology, 66*, 799–823.

Levinas, E. (1969). *Totality and infinity: An essay on exteriority* (A. Lingis, Trans.). Duquesne University Press.

Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist, 41*(1), 3–13.

Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life.* Alfred A. Knopf.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science.* Harper & Row.

Liamputtong, P. (2007). *Researching the vulnerable: A guide to sensitive research methods.* Sage Publications.

Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections, 22*(1), 28–51.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry.* SAGE Publications.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1989). *Fourth generation evaluation.* Sage Publications.

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 4–30.

Lipovetsky, G. (2006). *Le bonheur paradoxal: Essai sur la société d'hyperconsommation.* Gallimard.

Loftus, E. F., & Palmer, J. C. (1974). Reconstruction of automobile destruction: An example of the interaction between language and memory. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 13*(5), 585–589. https://doi.org/10.1016/S0022-5371(74)80011-3

London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Longo, M. E., Mendez, A., & Tchobanian, R. (2010). Le découpage temporel du processus: L'analyse par séquences. In A. Mendez (Ed.), *Processus: Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales* (pp. 73–89). Academia-Bruylant.

Loubès, A., Bories-Azeau, I., & Fabre, C. (2012). Les enjeux du capital social pour l'émergence d'une GRH de réseau : le cas d'un système productif local constitué de PME. *Revue internationale P.M.E.*, 25(3-4), 195–228. https://doi.org/10.7202/1018421ar

Loretto, W., & White, P. (2006). Employers' attitudes, practices, and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal, 16*(3), 313–330. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00013.x

Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies.* Oxford University Press.

Louis, M. R. (1980). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management Review, 5*(3), 329–340.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resilience. *Human Resource Development Review, 5*(1), 25–44. https://doi.org/10.1177/1534484305285335

Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development, 71*(3), 543–562. https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164

Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S139–S157. https://doi.org/10.1002/job.1913

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Perspectives, 19*(1), 106–123.

Marini, M. M. (1984). Age and sequencing norms in the transition to adulthood. *Social Forces, 63*, 229–244.

Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology, 35*(2), 63–78.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review, 98*(2), 224–253.

Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist, 41*(9), 954–969.

Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology, 38*(1), 299–337.

Marsden, P. V., & Friedkin, N. E. (1993). Network studies of social influence. *Sociological Methods & Research, 22*(1), 127–151. https://doi.org/10.1177/0049124193022001006

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources, 5*(2), 132–151. https://doi.org/10.1177/1523422303005002002

Martyn, K. K., & Belli, R. F. (2002). Retrospective data collection using event history calendars. *Nursing Research, 51*(4), 270–274.

Marx, K. (1844). *Economic and Philosophic Manuscripts of 1844.* Progress Publishers.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A Brief History and How to Prevent It.* Harvard Business Review.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A multidimensional perspective.* Taylor & Francis.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: The cost of caring.* Malor Books.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111.

Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 11*(3).

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3e éd.). SAGE Publications.

Mayer, K. U. (2009). New directions in life course research. *Annual Review of Sociology, 35*, 413–433.

McAdams, D. P. (1993). *The Stories We Live By: Personal Myths and the Making of the Self.* Guilford Press.

McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology, 5*(2), 100–122.

McAdams, D. P., & Olson, B. D. (2010). Personality development: Continuity and change over the life course. *Annual Review of Psychology, 61*, 517–542.

McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human Resource Development Review, 17*(4), 349–372.

McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences, 840*(1), 33–44. https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1998.tb09546.x

McGonigal, K. (2016). *The Upside of Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It.* Penguin.

McMahon, M. (2018). Narrative career counselling: A tension between potential, appeal, and proof. Introduction to the special issue. https://doi.org/10.1177/1038416218785537

McMahon, M., & Watson, M. (2010). Story crafting: Strategies for facilitating narrative career counselling. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 10*(3), 211–223. https://doi.org/10.1007/s10775-010-9184-7

Mendez, A. (2010). *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales.* Lectures, Publications reçues.

Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Gallimard.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation.* Jossey-Bass.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

Meslé, F., Toulemon, L., & Véron, J. (2011). *Dictionnaire de démographie et des sciences de la population.* Armand Colin.

Meyer, I. H. (2003). Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: Conceptual issues and research evidence. *Psychological Bulletin, 129*(5), 674–697. https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.5.674

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning.* Jossey-Bass.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Minina, E., & Pavlenko, E. (2022). Choosing the lesser of evils: Cultural narrative and career decision-making in post-Soviet Russia. https://doi.org/10.1080/13676261.2022.2071123

Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. (2020). *Le compte personnel de formation (CPF).* Paris, France.

Ministry of Labor, France. (2016). *Analysis of the El Khomri Law.* Ministry Report.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations.* Prentice-Hall.

Mitchell, A. (Date unknown). *A Social Learning Theory of Career Decision Making.*

Mitchell, L. K., & Krumboltz, J. D. (1996). Krumboltz's learning theory of career choice and counseling. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (3rd ed., pp. 233–280). Jossey-Bass.

Mitchell, L. K., Levin, A. S., & Krumboltz, J. D. (1999). Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of Counseling & Development, 77*(2), 115–124.

Modell, J., Furstenberg, F., & Strong, D. (1978). The timing of marriage in the transition to adulthood: Continuity and change, 1960–1975. In J. Demos & S. S. Boocock (Eds.), *Turning*

Points: Historical and Sociological Essays on the Family (Vol. 84, pp. 120–150). University of Chicago Press.

Modell, J., Furstenberg, F., & Hershberg, T. (1976). Social change and transitions to adulthood in historical perspective. *Journal of Family History, 1*, 7–33.

Moen, P. (2003). *It's about time: Couples and careers.* Cornell University Press.

Moen, P., & Sweet, S. (2004). From "work-family" to "flexible careers": A life course perspective on the changing relationship between work and family. *Contemporary Sociology, 33*(1), 69–70.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*(1), 226–256. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265

Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods, 1*(2), 13–22.

Morselli, D. (2013). Career and life satisfaction: The moderating role of temporal flexibility. *Journal of Vocational Behavior, 82*(2), 199–208.

Morselli, D. (2013). The life course cube: A tool for studying lives. *Advances in Life Course Research, 18*(3), 273–280.

Mortimer, J. T., & Shanahan, M. J. (Eds.). (2003). *Handbook of the Life Course.* Springer.

Mouritsen, H. (2011). *The Freedman in the Roman World.* Cambridge University Press.

Moyse, G. (2023). *Donnerons-nous notre langue au ChatGPT ? L'impact de l'intelligence artificielle sur notre avenir.* Le Robert.

Morselli, D. (2013). Career and life satisfaction: The moderating role of temporal flexibility. *Journal of Vocational Behavior, 82*(2), 199–208.

Morselli, D. (2013). The life course cube: A tool for studying lives. *Advances in Life Course Research, 18*(3), 273–280.

Mortimer, J. T., & Shanahan, M. J. (Eds.). (2003). *Handbook of the Life Course.* Springer.

Mouritsen, H. (2011). *The Freedman in the Roman World.* Cambridge University Press.

Moyse, G. (2023). *Donnerons-nous notre langue au ChatGPT ? L'impact de l'intelligence artificielle sur notre avenir.* Le Robert.

Mpehongwa, G., & Moshi, S. (2014). Career choices of university students in Tanzania and their implications for vision 2025. *International Journal of Humanities and Social Science, 4*(5), 260–266.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives.* SAGE.

Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management, 51*(4), 549–573.

Nadal, K. L. (2011). The racial and ethnic microaggressions scale (REMS): Construction and initial validation. *Journal of Counseling Psychology, 58*(4), 470–480.

Nelson, I. A. (2010). From quantitative to qualitative: Adapting the life history calendar method. *Field Methods, 22*(4), 413–428.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior, 85*(2), 169–179.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology, 65*(4), 821–858.

Nicholson, N. (1990). The transition cycle: Causes, outcomes, processes and forms. In S. Fisher & C. L. Cooper (Eds.), *On the Move: The Psychology of Change and Transition* (pp. 83–108). Wiley.

Nicholson, N., & West, M. (1989). Transitions, work histories, and careers. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 181–201). Cambridge University Press.

Nielsen, K., & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. *Human Relations, 70*(1), 40–62.

Nietzsche, F. (1883). *Ainsi parlait Zarathoustra*. Gallimard (édition française).

Nisbet, R. A. (1969). *Social change and history: Aspects of the western theory of development.* Oxford University Press.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1754–1774. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823

Nishii, L. H., & Özbilgin, M. (2007). Global diversity management: Towards a research agenda. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(11), 1883–1893. https://doi.org/10.1080/09585190701638077

Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior, 17*(2), 119–133.

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill.

Novick, G. (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? *Research in Nursing & Health, 31*(4), 391–398.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods, 16*(1), 1–13.

O'Rand, A. M., & Krecker, M. L. (1990). Concepts of the life cycle: Their history, meanings, and uses in the social sciences. *Annual Review of Sociology, 16*, 241–262.

Obodaru, O. (2012). The self not taken: How alternative selves develop and how they influence our professional lives. *Academy of Management Review, 37*(1), 34–57.

Obodaru, O. (2017). Forgone, but not forgotten: Toward a theory of forgone professional identities. *Academy of Management Journal, 60*(2), 523–553.

Obodaru, O. (2017). The self at work: Fundamental theory and research. *Organizational Psychology Review, 7*(4), 340–377.

Obradović, J., Bush, N. R., Stamperdahl, J., Adler, N. E., & Boyce, W. T. (2010). Biological sensitivity to context: The interactive effects of stress reactivity and family adversity on socioemotional behavior and school readiness. *Child Development, 81*(1), 270–289.

OECD. (2019). *Employment Outlook 2019.* Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD. (2019). *Employment Protection Legislation in France.* OECD Report.

OECD. (2019). *Economic Surveys: France 2019.* OECD.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2–3), 463–479.

Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 7*(4).

Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship, 33*(1), 93–96.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019.* Éditions OCDE.

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science, 11*(4), 404–428.

Ortlipp, M. (2008). Keeping and using reflective journals in the qualitative research process. *The Qualitative Report, 13*(4), 695–705.

Oyserman, D., & James, L. (2009). Possible identities. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of Individual Differences in Social Behavior* (pp. 117–134). The Guilford Press.

Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies.* Princeton University Press.

Pahl, J. (2008). Family finances, individualization, spending patterns and access to credit. *The Journal of Socio-Economics, 37*(2), 577–591. https://doi.org/10.1016/j.socec.2006.12.041

Pahl, R. (2008). *Rethinking Friendship: Hidden Solidarities Today.* Princeton University Press.

Paluck, E. L., & Green, D. P. (2009). Prejudice reduction: What works? A review and assessment of research and practice. *Annual Review of Psychology, 60*, 339–367. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163607

Parker, P., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2009). The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry. *Journal of Vocational Behavior, 75*, 291–302.

Parry, G. (1986). A new model of learned resourcefulness. *Advances in Nursing Science, 8*(4), 27–39.

Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation.* Houghton Mifflin.

Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research, 34*(5 Pt 2), 1189–1208.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.

Patton, W., & McMahon, M. (2006). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice* (3rd ed.). Sense Publishers.

Pearl, J., & Mackenzie, D. (2018). *The book of why: The new science of cause and effect.* Basic Books.

Pearlin, L. I., & Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior, 19*(1), 2–21.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations.* HarperBusiness.

Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives.*

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective.* Harper & Row.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management.* Harvard Business School Press.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissances scientifiques.* Gallimard.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us.* Riverhead Books.

Plaut, V. C. (2010). Diversity science: Why and how difference makes a difference. *Psychological Inquiry, 21*(2), 77–99. https://doi.org/10.1080/10478401003676501

Pleck, J. H. (2010). Paternal involvement: Revised conceptualization and theoretical linkages with child outcomes. In M. E. Lamb (Ed.), *The role of the father in child development* (5th ed., pp. 58–93). Wiley.

Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education, 8*(1), 5–23.

Polkinghorne, D. E. (2007). Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry, 13*(4), 471–486.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78–92.

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management, 35*(1), 158–188.

Pratt, M. G. (2009). For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal, 52*(5), 856–862.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community.* Simon & Schuster.

Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: Moving beyond quantitative and qualitative strategies.* University of California Press.

Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science.* University of Chicago Press.

Ragins, B. R. (2004). Sexual orientation in the workplace: The unique work and career experiences of gay, lesbian, and bisexual workers. In M. L. Savickas & W. B. Walsh (Eds.), *Handbook of vocational psychology* (3rd ed., pp. 187–215). Routledge.

Ragins, B. R. (2008). Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review, 33*(1), 194–215. https://doi.org/10.5465/amr.2008.27752724

Ragins, B. R., & Cornwell, J. M. (2001). Pink triangles: Antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1244–1261. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1244

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice.* Sage Publications.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management, 34*(3), 375–409.

Raver, J. L., & Nishii, L. H. (2010). Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and general harassment in employment. *Journal of Applied Psychology, 95*(2), 236–254.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice.* Harvard University Press.

Ray, A., Bala, P., Dasgupta, S. A., & Srivastava, A. (2020). Understanding the factors influencing career choices in India: From the students' perspectives. *International Journal of Indian Culture and Business Management, 20*(1), 1–15. https://doi.org/10.1504/ijicbm.2020.10023811

Reeve, J. (2012). A self-determination theory perspective on student engagement. In S. L. Christenson, A. L. Reschly, & C. Wylie (Eds.), *Handbook of research on student engagement* (pp. 149–172). Springer.

Rehfuss, M. C. (2009). The future career autobiography: A narrative measure of career intervention effectiveness. *Career Development Quarterly, 58*(1), 82–90.

Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences.* Sage Publications.

Rindfuss, R. R., Swicegood, C. G., & Rosenfeld, R. A. (1987). Disorder in the life course: How common and does it matter? *American Sociological Review, 52*(6), 785–801.

Rivière, A., Commeiras, N., & Loubès, A. (2019). Nouveau Management Public, tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (112), 3–16. https://doi.org/10.3917/grhu.112.0003

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management, 31*(2), 212–236. https://doi.org/10.1177/1059601104273064

Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(4), 324–336.

Robin, P. (2016). Le parcours de vie, un concept polysémique?. *Les Cahiers Dynamiques, (1)*, 33–41.

Ropes, D. (2013). Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development, 37*(8), 713–727. https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2013-0040

Rosa, H. (2013). *Accélération: Une critique sociale du temps.* La Découverte.

Rosenbaum, M., & Ben-Ari Smira, K. (1986). Cognitive and personality factors in the delay of gratification of hemodialysis patients. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(2), 357.

Rosenbaum, M., & Smira, K. B. (1986). A schedule for assessing self-control behaviors: Preliminary findings. *Behavior Therapy, 17*(1), 109–121.

Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image.* Princeton University Press.

Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication, 10*, 3758–3784.

Rossier, J., Cardoso, P., & Duarte, M. E. (2020). The narrative turn in career development theories: An integrative perspective. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190069704.013.13

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91–127. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*(2), 121–139. https://doi.org/10.1007/BF01384942

Rowland, R. C. (1987). The narrative paradigm as the basis for a theory of argument. *Communication Monographs, 54*(4), 264–275. https://doi.org/10.1080/03637758709390233

Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 17–34. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002

Russell, D., Peplau, L. A., & Ferguson, M. L. (2012). Developing a measure of loneliness. *Journal of Personality Assessment, 42*(3), 290–294. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4203_11

Ryan, R. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality.*

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 1, pp. 416–437). Sage Publications.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness.* Guilford Press.

Saïd, K. A. (2018). *Le succès de carrière perçu par les cadres: L'importance des critères subjectifs* (Doctoral dissertation).

Sampson, R. J., & Laub, J. H. (2003). Desistance from crime over the life course. In *Handbook of the life course* (pp. 295–309). Springer.

Sapin, M., Spini, D., & Widmer, E. (2007). *Les parcours de vie: De l'adolescence au grand âge* (Vol. 39). Collection Le Savoir Suisse.

Sartre, J.-P. (1943). *L'Être et le Néant.* Gallimard.

Saunders, V., & Zuzel, K. (2010). Evaluating employability skills: Employer and student perceptions. *Bioscience Education, 15*(1), 1–15.

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly, 45*(3), 247–259.

Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 149–205). Jossey-Bass.

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42–70). Wiley.

Savickas, M. L. (2011). *Career counseling.* American Psychological Association.

Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development, 90*(1), 13–19. https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 147–183). Wiley.

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 661–673. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2010). How to improve work engagement? In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 399–415). Edward Elgar Publishing.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International, 14*(3), 204–220. https://doi.org/10.1108/13620430910966406

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs.* Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values.* Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Schlossberg, N. K. (1981). A model for analyzing human adaptation to transition. *The Counseling Psychologist, 9*(2), 2–18.

Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology, 48*(4), 747–773. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution.* World Economic Forum.

Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 118–137). SAGE Publications.

Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less.* Harper Perennial.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 1–65.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 138–158. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001

Scott, M. E., & Alwin, D. F. (1998). Retrospective versus prospective measurement of life histories in longitudinal research. In J. Z. Giele & G. H. Elder Jr. (Eds.), *Methods of Life Course Research: Qualitative and Quantitative Approaches* (pp. 98–127). Sage Publications.

Sedofia, J. *Developmental Approaches: Ginzberg's Theory of Career Choice and Development.*

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal, 44*(2), 219–237. https://doi.org/10.5465/3069452

Seitz, S. (2016). Pixilated partnerships, overcoming obstacles in qualitative interviews via Skype: A research note. *Qualitative Research, 16*(2), 229–235.

Sekiguchi, T. (2004). Toward a dynamic perspective of person-environment fit.

Sen, A. (1999). *Development as freedom.* Knopf.

Sen, A. (2000). *Development as Freedom.* Oxford University Press.

Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism.* W.W. Norton & Company.

Settersten, R. A., & Mayer, K. U. (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annual Review of Sociology, 23*, 233–261.

Shanahan, M. J., & Macmillan, R. (2008). Biography and the sociological imagination: Contexts and contingencies. *Wiley Blackwell Companion to Sociology,* 161–179.

Sharf, R. S. (2013). *Applying career development theory to counseling.* Cengage Learning.

Shefer, T. (2018). Narrative career therapy: From the problem-saturated story to a preferred story and career path. https://doi.org/10.1177/1038416218785175

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information, 22*(2), 63–75.

Shepard, H. A. (1984). On the realization of human potential: A path with a heart. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 207–235). Jossey-Bass.

Shepard, R. N. (1984). Ecological constraints on internal representation. *Psychological Review, 91*(4), 417–447.

Simpson, R. (2000). Gender mix and organizational fit: How gender imbalance at different levels of the organization impacts on women managers. *Women in Management Review, 15*(1), 5–19.

Smith, J. A. (2018). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods.* Sage Publications.

Smith, W. A., Allen, W. R., & Danley, L. L. (2007). Assume the position... You fit the description: Psychosocial experiences and racial battle fatigue among African American male college students. *American Behavioral Scientist, 51*(4), 551–578.

Snee, H. (2013). Making ethical decisions in an online context: Reflections on using blogs to explore narratives of experience. *Methodological Innovations Online, 8*(2), 52–67.

Spokane, A. R., Luchetta, E. J., & Richwine, S. (2002). Holland's theory of personalities in work environments. In D. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Career Choice and Development* (4th ed.). Jossey-Bass.

Srnicek, N. (2016). *Platform capitalism.* Polity Press.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology, 56*(1), 155–194. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x

Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology, 70*(3), 469–480.

Stone, D. L., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review, 21*(2), 352–401.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.

Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version.* Benjamin-Cummings Publishing.

Stryker, S. (1987). Identity theory: Developments and extensions.

Stryker, S. (2008). From Mead to a structural symbolic interactionism and beyond. *Annual Review of Sociology, 34*, 15–31.

Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly, 63*(4), 284–297.

Sue, D. W. (2010). *Microaggressions in everyday life: Race, gender, and sexual orientation.* John Wiley & Sons.

Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 19–29.

Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management, 25*(3), 457–484.

Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management, 35*(6), 1542–1571.

Super, D. E. (1957). *The psychology of careers.* Harper & Row.

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 282–298. https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career Choice and Development* (2nd ed., pp. 197–261). Jossey-Bass.

Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (3rd ed., pp. 121–178). Jossey-Bass.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.

Tams, S., & Arthur, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior, 31*(5), 629–646.

Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). *Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence*. Psychological Inquiry, 15(1), 1-18. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, 185*(4157), 1124–1131. https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124

Van der Heijden, B. I. J. M., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1–19). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781782547037.00006

Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability–career success relationship. *Journal of Vocational Behavior, 74*(2), 156–164.

Van der Vaart, W., & Glasner, T. (2011). Personal landmarks as recall aids in survey interviews. *Field Methods, 23*(1), 37–56.

Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal, 58*(4), 971–980.

Van Gennep, A. (1909). *Les rites de passage.* Émile Nourry.

Vansteenkiste, M., Ryan, C. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion.*

Vardi, Y. (1980). Organizational career mobility: Its nature and its consequences. *Annual Review of Psychology, 31*(1), 237–290.

Vaujany, F.-X. de (2008). Pour une théorie de l'organisation : Penser la dynamique des processus organisationnels. *Management & Avenir, (3)*, 109–126.

Vaupel, J. W. (2010). Biodemography of human ageing. *Nature, 464*, 536–542.

Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., & Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology, 30*(3), 565–581. https://doi.org/10.1007/s10869-014-9382-5

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144.

Volkart, E. H. (1951). *Social behavior and personality: Contributions of W. I. Thomas to theory and social research.*

Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family, 66*(2), 398–412.

Waite, L. J., & Spitze, G. D. (1981). Young women's transition to marriage. *Demography, 18*, 681–694.

Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management, 36*(1), 172–206.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization.* Free Press. (Publié originellement en 1922)

Weber, M. (1930). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism.* Scribner's.

Weber, M. (1949). *The methodology of the social sciences* (E. A. Shils & H. A. Finch, Trans.). Free Press. (Original work published 1904)

Weick, K. E. (1976). Career imprints. *Organizational Dynamics, 5*(1), 42–66.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly, 21*(1), 1–19. https://doi.org/10.2307/2391875

Weick, K. E., & Berlinger, L. R. (1989). Career improvisation in self-designing organizations. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 313–328). Cambridge University Press.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1–74.

Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations, 54*(6), 717–751.

Whiston, S. C., & Keller, B. K. (2004). The influences of the family of origin on career development: A review and analysis. *The Counseling Psychologist, 32*(4), 493–568.

White, R. W. (1963). Ego and reality in psychoanalytic theory: A proposal regarding independent ego energies. *Psychological Issues, 3*(3), 1–210.

Whitehead, M. (1997). Mind the gap. *People Management, 3*(20), 40.

Whyte, W. H. (1980). *The social life of small urban spaces.* Washington, D.C.: Conservation Foundation.

Wiles, R., Crow, G., Heath, S., & Charles, V. (2008). The management of confidentiality and anonymity in social research. *International Journal of Social Research Methodology, 11*(5), 417–428.

Winnicott, D. W. (1953). Transitional objects and transitional phenomena—A study of the first not-me possession. *The International Journal of Psychoanalysis, 34*, 89–97.

Winnicott, D. W. (1971). *Playing and reality.* Tavistock Publications.

Winsborough, H. H. (1978). Statistical histories of the life cycle of birth cohorts: The transition from schoolboy to adult male. In K. E. Taeuber, L. L. Bumpass, & J. A. Sweet (Eds.), *Social demography* (pp. 231–260). Academic Press.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world.* Rawson Associates.

Woodruffe-Burton, H. (2018). Brothers are doing it for themselves: Transmen and the creation of boundaryless and protean career choices. https://doi.org/10.4337/9781785365607.00045

Worden, J. W., & Sobel, H. J. (1978). Ego strength and psychosocial adaptation to cancer. *Psychosomatic Medicine.*

World Bank. (*n.d.*). *Global economic prospects.* World Bank Report.

World Economic Forum. (2021). *Global gender gap report 2021.* https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31*(1), 21–33. https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162

Xu, Y., Liu, K., Chen, K., & Feng, M. (2023). How does person-environment fit relate to career calling? The role of psychological contracts and organizational career management. https://doi.org/10.2147/PRBM.S404374

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6e éd.). Sage Publications.

Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(6), 1271–1288. https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1271

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power.* Public Affairs.

Zuboff, S. (2023). *The age of surveillance capitalism.* In *Social theory re-wired* (pp. 203–213). Routledge.

Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 4*(3), 443–446.

Vers une gestion des ressources humaines contextualisée : Comprendre les temporalités, les expériences et les contextes dans l'accompagnement des trajectoires professionnelles

Résumé :

Cette recherche explore les trajectoires professionnelles des hommes de plus de 40 ans en entreprise, analysant l'entrelacement entre choix de carrière, identités personnelles et évolutions organisationnelles. En mobilisant une approche intégrative combinant la carrière narrative (Savickas, 2005), la carrière durable (Van der Heijden & De Vos, 2015) et le modèle de l'arc-en-ciel de Super (1980), cette étude propose un cadre analytique novateur, le Career Prism Framework (CPF), soulignant l'importance du temps, du contexte et des interactions entre expériences individuelles et dynamiques organisationnelles. L'utilisation innovante du calendrier de vie comme méthodologie a permis d'explorer en profondeur la complexité des décisions de carrière et leurs influences réciproques. Les résultats révèlent des tensions identitaires, des dilemmes organisationnels et des parcours marqués par des évolutions contextuelles. Ils remettent en question les modèles dominants de gestion des ressources humaines et plaident pour une approche plus flexible et personnalisée. Cette étude met également en lumière la manière dont les individus LGBTQ+ traversent les transitions professionnelles, en particulier les enjeux liés à la révélation de leur identité et à l'inclusion en entreprise. Elle appelle à une redéfinition des pratiques managériales, intégrant des espaces de transition et un accompagnement narratif. Elle souligne notamment le rôle central du coaching et des dispositifs de soutien tiers pour aider les individus à naviguer les moments clés de leur carrière, favorisant une gestion des parcours plus humaine et inclusive.

Mots clefs français : trajectoire professionnelle, identité professionnelle, transitions et reconversions, inclusion, coaching

---

Towards a contextualized human resource management: understanding temporalities, experiences, and contexts in supporting career trajectories

Abstract :

This research explores the career trajectories of men over 40 working in corporate environments, analyzing the interplay between career choices, personal identities, and organizational changes. By integrating multiple theoretical approaches—narrative career (Savickas, 2005), sustainable career (Van der Heijden & De Vos, 2015), and Super's career rainbow model (1980)—this study develops an innovative analytical framework, the Career Prism Framework (CPF), which emphasizes the role of time, context, and the interaction between individual experiences and organizational dynamics. The innovative use of the life calendar methodology enabled a deep exploration of career decisions and their reciprocal influences. Findings highlight identity tensions, organizational dilemmas, and career paths shaped by evolving contexts. They challenge dominant human resource management models, advocating for more flexible and personalized approaches. This study also sheds light on how LGBTQ+ individuals navigate career transitions, particularly regarding identity disclosure and workplace inclusion. It calls for a redefinition of managerial practices, incorporating transitional spaces and narrative support. In particular, it emphasizes the critical role of coaching and third-party support mechanisms in helping individuals navigate key career moments, fostering a more human-centered and inclusive approach to career management.

Keywords : career trajectory, professional identity, transitions and career changes, inclusion, coaching

Unité de recherche/Research unit : *Axe DHAMI : Développements Humains, Alternatives Managériales et Innovations, IAE Lille 104 av. du Peuple Belge - 59043 LILLE Cedex, contact.lumenuniv-lille.fr, https://lumen.univ-lille.fr/axes-de-recherche/axe-dhami*

Ecole doctorale/Doctoral school : *Ecole doctorale des sciences juridiques, politiques et de gestion, n° 74, 1 place Déliot, 59000 Lille, edsjpg@univ-lille.fr,* http://edsjpg.univ-lille.fr

Université/University : *Université de Lille, 42 rue Paul Duez, 59000 Lille,* http://www.univ-lille.fr