

Structurations rivales des ancrs de carrière : Un test empirique du circumplex

Thierry Wils. HEC Montréal et HQO
José Bélanger. HEC Montréal, Université de Montréal et UQO
Eric Gosselin. UQO

Précis

La manière d'organiser les ancrs de carrière selon une logique circulaire a récemment donné naissance à plusieurs structurations rivales qui n'ont pu être validées empiriquement. Contrairement à ces structurations athéoriques, un modèle théorique de structuration est proposé. En utilisant la technique statistique de Browne (1992), il s'avère que le modèle théorique est supérieur aux autres structurations. Les résultats obtenus sont aussi en accord avec une structuration par quadrants regroupant des ancrs de carrière compatibles. Le quadrant du *carriériste* se compose de l'ancr de gestion; le quadrant du *protéen* regroupe respectivement les ancrs de compétence technique/fonctionnelle, de défis créatifs, d'entrepreneuriat et d'autonomie/indépendance. Le quadrant du *social* rassemble les ancrs de style de vie et de service/dévouement alors que le quadrant du *bureaucratique* fait référence à l'ancr de sécurité/stabilité.

Abstract

The way of organizing career anchors according to a circular logic has recently given birth to several competitive structures that could not be empirically validated. Unlike these structures of career anchors that were atheoretical, a new theoretical structuring model is proposed. Using the statistical technique developed by Browne (1992), it turns out that the theoretical model is superior to other structures. The results are also consistent with a

structure based on quadrants of compatible career anchors. The *careerist* quadrant consists of anchor management; the *protean* quadrant respectively combines the technical/functional competence of anchors, creative challenges, entrepreneurship and autonomy/independence. The *social* quadrant brings together lifestyle as well as service/dedication anchors while the *bureaucratic* quadrant refers to the security/stability anchor.

Au cours des dernières années, la responsabilité de la gestion de carrière est progressivement passée des mains de l'organisation à celles des employés. Ce changement ne rend cependant pas désuet la thématique des ancrs de carrière dans la mesure où les aspirations de carrière demeurent toujours une préoccupation majeure chez les employés (Mercure & Vultur, 2010). D'ailleurs, la théorie des ancrs de carrière née dans les années 1970 par l'entremise des travaux de Schein (1978) suscite encore l'intérêt des chercheurs (Rodrigues, Guest, & Budjanovcanin, 2013). Selon Schein, la notion d'ancr de carrière fait référence à la tendance d'un individu à choisir un environnement de travail qui est congruent avec la perception de ses talents, de ses motivations et de ses besoins. Chez les jeunes adultes, les choix initiaux de carrière sont faits sur la base d'une image plutôt floue de ces perceptions. Au fur et à mesure que les individus progressent dans leur carrière en relevant des défis dans les premières années d'expérience, ils développent graduellement ce que Schein appelle un choix de car-

rière « individualisé » qui découle de l'interaction entre l'individu et son milieu de travail. Ils se forment alors une identité de carrière « stable ». Ce processus psychologique est à l'origine des orientations de carrière ou ancrs de carrière qui s'articulent autour de trois pôles, soit : 1) les talents et habiletés, 2) les motivations et les besoins, ainsi que 3) les valeurs. D'après Schein, émerge au fil de temps une seule ancr de carrière stabilisant, guidant et contraignant le cheminement de carrière d'une personne. Lorsque l'individu fait face à une situation où il doit faire un choix professionnel difficile, il a recours à cette ancr de carrière dite « dominante » puisqu'elle constitue une affirmation de ce qui est vraiment important pour lui en matière de carrière.

À l'origine, Schein identifia cinq ancrs de carrière : l'ancr de gestion, l'ancr de compétence technique/fonctionnelle, l'ancr de sécurité/stabilité, l'ancr de créativité entrepreneuriale et l'ancr d'autonomie/indépendance (Schein, 1975). Par la suite, Schein ajouta trois ancrs de carrière supplémentaires : l'ancr de service/dévouement à une cause (s'apparentant à l'ancr de service identifiée par DeLong, 1982), l'ancr de défi (s'apparentant à l'ancr de variété de DeLong) et l'ancr de style de vie (Schein, 1987).

Feldman et Bolino (1996) ont remarqué que, dans l'étude de Schein (1978), environ le tiers de ses répondants possédaient un profil d'ancr de carrières multiples, suggérant du coup la possibilité de l'existence simultanée d'ancr primaires et secondaires. Cette obser-



vation a été confirmée par l'étude de Martineau, Wils, et Tremblay (2005) menée auprès de 900 ingénieurs québécois. Selon ces derniers, la dominance multidimensionnelle fait référence à « l'indifférenciation », soit l'intériorisation de plusieurs ancrs connexes alors que la « différenciation » sous-jacente aux travaux de Schein (1975; 1978; 1987; 1990; 1996) désigne l'intériorisation d'une seule ancre de carrière (ou dominance unidimensionnelle). Dans la mesure où plusieurs ancrs de carrière dominantes peuvent coexister simultanément au sein d'un même individu et que ce phénomène caractériserait une majorité d'individus (Chapman, 2009), une nouvelle problématique de recherche émerge, à savoir la structuration des ancrs de carrière qui fait référence aux relations entre les ancrs de carrière. De fait, plusieurs modèles de structuration ont été proposés ces dernières années.

Cadre de Référence

La structuration des ancrs de carrière a été abordée de manières inductive (modèle athéorique) et déductive (modèle théorique). Examinons d'abord les modèles athéoriques.

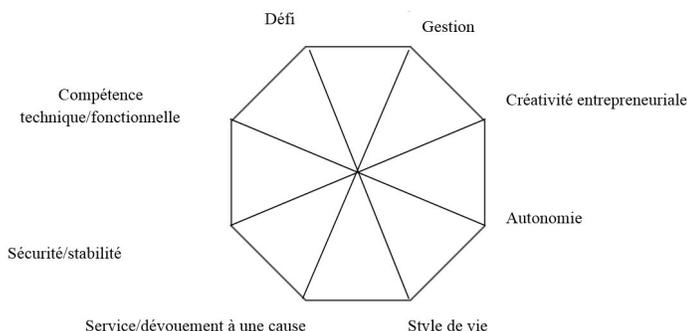
Les modèles athéoriques.

Plusieurs auteurs ont proposé des structurations des ancrs de carrière qui sont fondées soit sur des relations purement «spéculatives» entre ces ancrs de carrière, soit sur des relations issues de résultats empiriques partiels. L'origine de ces modèles remonte aux travaux de Schein. En 1990, après des années de recherche et d'expérimentation, Schein a développé un modèle d'ancrs de carrière opposées. Par exemple, tel que présenté à la figure 1, il a suggéré que l'ancre compétence technique/fonctionnelle s'opposait à l'ancre de gestion, que l'ancre de sécurité/stabilité était contraire à celle d'autonomie/indépendance et que, finalement, l'ancre de créativité entrepreneuriale était contraire à celle de service/dévouement (Barclay, 2009). Mentionnons

Figure 1. Le modèle de structuration de Schein (1990)



Figure 2
 La structuration octogonale des ancrs de carrières de Feldman et Bolino (1996)



au passage que les ancrs «style de vie et défi» n'ont pas fait l'objet de proposition par Schein.

Ce n'est qu'en 1996 qu'un modèle plus élaboré a été conceptualisé en articulant les ancrs selon une logique circulaire. Feldman et Bolino (1996) ont proposé un modèle octogonal de structuration des ancrs de carrière selon lequel la centralité des ancrs de carrière s'opère au sein de chacun des trois groupes d'ancrs (talents, motifs et besoins, attitudes et valeurs) et non au sein de toutes les ancrs confondues, comme le prétend Schein (Barclay, 2009). Les ancrs de compétence technique/fonctionnelle, de gestion et de créativité entrepreneuriale se rattacherait aux talents de l'individu ; elles se centreraient sur le travail qu'il accomplit jour après jour. Les ancrs sécurité/stabilité, autonomie/indépendance et style de vie représenteraient les motifs et besoins ; elles miseraient sur la façon dont les individus veulent structurer leur travail en fonction de leurs désirs et de leur vie. Enfin, les ancrs de service/dévouement à une cause et de défi représenteraient des attitudes et des valeurs ; elles auraient trait à l'identification de l'individu envers son emploi et envers la culture organisationnelle. Feldman et Bolino (1996) stipulent qu'une personne pourrait avoir une ancre de carrière dominante pour chacune de

ces trois catégories, ce qui expliquerait l'existence d'ancrs de carrière primaires et secondaires en raison de leur complémentarité.

Afin de mieux saisir la dynamique entre ces trois pôles de carrière, Feldman et Bolino (1996) ont proposé un modèle octogonal de structuration des ancrs de carrière (voir la figure 2). Selon ce modèle, il existerait une « proximité » de certaines ancrs dites « compatibles » ou « complémentaires » (ancrs connexes de l'octogone, comme les ancrs «compétence technique/fonctionnelle et défi») ainsi qu'une opposition entre d'autres ancrs dites « incompatibles » (ancrs diamétralement opposées de l'octogone, comme les ancrs «sécurité/stabilité et créativité entrepreneuriale»). Dans la mesure où Feldman et Bolino se sont basés sur quelques études empiriques pour établir les relations entre les ancrs au sein de l'octogone (Wils, Wils, & Tremblay, 2010), ce modèle doit être considéré comme «athéorique».

Un troisième modèle a été avancé par Bristow (2004). À des fins de clarifications, il suggéra une terminologie différente de Schein pour les lecteurs qui ne seraient pas familiers avec les ancrs de carrière. Les changements d'appellation ont été les suivants : compétence technique/fonctionnelle devient « expert », gestion devient « diriger les



Figure 3

Le modèle de structuration des ancrs de Bristow (2004)

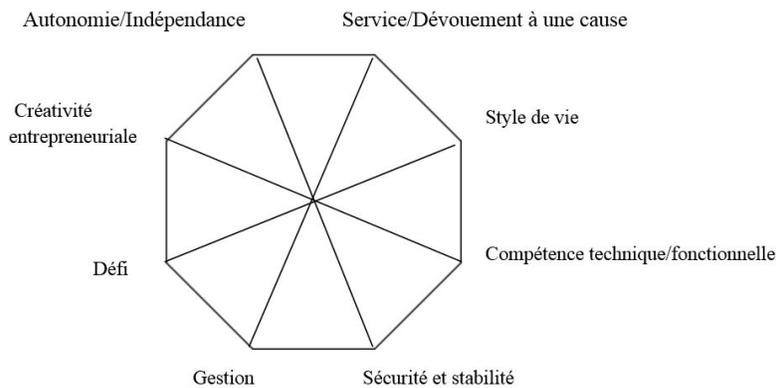
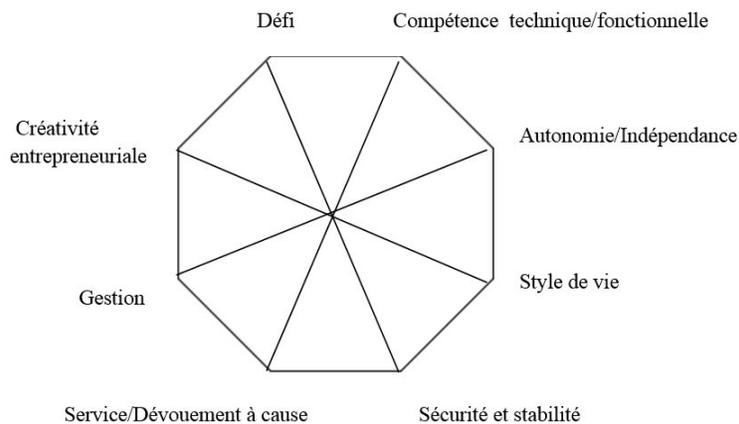


Figure 4

Le modèle de structuration des ancrs de Chapman (2009a)



autres », autonomie/indépendance est transformée pour « gagner en autonomie », stabilité/sécurité devient « s'assurer de la sécurité », créativité entrepreneuriale devient « innovation », service/dévouement à une cause est modifié pour « servir les autres », défi devient « atteindre un but » et, finalement, style de vie devient « maintenir l'équilibre ».

Au final, comme en fait foi la figure 3, Bristow (2004) va recommander que défi, créativité entrepreneuriale et autonomie indépendance aient des relations complémentaires, alors que créativité entrepreneuriale et compétence

technique/fonctionnelle, ainsi que autonomie/indépendance et stabilité/sécurité seraient mutuellement opposées. Toutefois, comme pour les modèles précédents (Schein, Feldman, & Bolino), celui de Bristow demeure athéorique.

En 2009, Chapman a développé un quatrième modèle afin d'établir les relations entre les ancrs de carrière, modèle qui se décline en deux versions. Dans la première version de son modèle, créativité entrepreneuriale, défi et compétence technique/fonctionnelle sont présentées, par exemple, comme étant des ancrs de carrière

complémentaires, alors que stabilité/sécurité et défi ont été identifiées comme étant des ancrs opposées (voir figure 4 pour les autres relations entre les ancrs de carrière).

Également en 2009, Chapman a proposé une autre version du modèle de relations d'ancrs de carrière opposées en se basant sur le modèle de Schein. En plus des trois oppositions du modèle de Schein, il en ajoute une quatrième : Défi contre style de vie, tel que démontré à la figure 5.

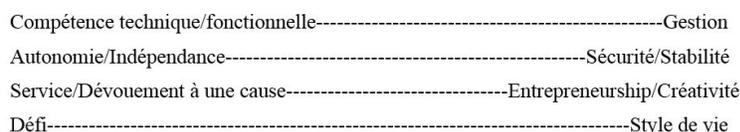
Les recherches empiriques relatives aux modèles athéoriques d'ancrs de carrière. Trois études empiriques se sont intéressées aux modèles athéoriques de structuration des ancrs de carrière. Chapman (2009) a principalement testé le modèle de Feldman et Bolino dans sa thèse de doctorat à partir de données primaires tandis que Barclay (2009) et Barclay, Chapman et Brown (2013) ont testé tous les modèles athéoriques à partir de données secondaires.

L'étude de Chapman visait à examiner les deux hypothèses de Feldman et Bolino (1996), plus précisément la question de la pluralité des ancrs de carrière et celle de leurs relations. À partir d'un échantillon composé de 1361 participants travaillant dans une multinationale pétrolière, Chapman a créé un indice (« indices of mutual presence » ou IMP) afin de pouvoir identifier des patrons (patterns) d'ancrs de carrière. Dans son étude, les ancrs de carrière ont été mesurées par un instrument proche de celui de Schein (*Career Orientation Inventory* ou COI), mais en utilisant la méthode des choix forcés (données ipsatives). D'une part, les résultats ont montré que la plupart des individus avaient une pluralité d'ancrs de carrière : 60% des observations représentaient des patrons où il y avait moins de deux ancrs et dans 96% des cas, moins de trois ancrs. D'autre part, sur le plan des relations entre les ancrs complémentaires et opposées, les résultats ne corroborent pas les oppositions entre les ancrs (rela-



Figure 5

Le modèle de structuration des ancrs de Chapman (2009b)



tions mutuellement exclusives) qui sont le fondement du modèle de Feldman et Bolino. Autrement dit, la complémentarité prévaut sur les oppositions. Par la suite, Chapman s'est servi, de façon inductive, de ses données pour proposer un modèle de structuration.

Barclay (2009) et Barclay, Chapman, et Brown (2013) ont évalué différentes structurations athéoriques des ancrs de carrière, et ce, à partir de données secondaires (sept études empiriques). À partir d'un échantillon consolidé d'environ 2700 individus ayant participé à toutes ces études, ces auteurs ont principalement utilisé l'analyse factorielle en composantes principales pour analyser et illustrer leurs données. Ils se sont également servis de l'analyse factorielle confirmatoire pour tester les incompatibilités entre les ancrs qui sont spécifiées dans les différents modèles athéoriques.

Barclay a remarqué que les oppositions des ancrs de carrière proposées par Feldman et Bolino (1996) n'étaient pas significativement plus négatives que celles proposées par les modèles de Bristow (2004) et de Chapman (2009 a et b). Également, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire ont démontré que le modèle Feldman et Bolino ne s'ajuste pas mieux que les trois autres modèles. En fait, c'est le modèle de Schein qui semble mieux s'ajuster, mais cet ajustement aux données n'est pas satisfaisant.

Critiques de ces études empiriques. Pour tenter d'expliquer les résultats divergents et non significatifs quant au test de la logique circulaire des ancrs de carrière, Chapman et Barclay suggèrent que l'usage de certaines méthodes de collecte de données pourrait contri-

buer à produire des résultats non significatifs. Par exemple, en utilisant une échelle de Likert à cinq points, les participants auraient tendance à fournir des réponses biaisées qui auraient comme impact de générer davantage de corrélations positives que de corrélations négatives (Barclay, 2009). Cette argumentation est cependant discutable dans la mesure où Chapman (2009) et Cai (2012) ont mobilisé différentes façons de mesurer les ancrs de carrière (choix forcés, échelle de type Likert et variante de l'échelle de Likert dites «méthode d'échange économique»), mais cela n'a pas changé les patterns de corrélation, ni contribuer à valider un modèle de structuration des ancrs. De plus, les échelles de Likert sont couramment utilisées dans de nombreux instruments de mesure qui sont valides. La mesure ne semble donc pas être l'explication dominante des résultats non significatifs. En outre, il faut souligner que le niveau de connaissance de la structure factorielle de l'instrument de Schein ne peut pas être considérée comme faible. Quand l'instrument original de Schein est utilisé, la solution à neuf facteurs (la créativité entrepreneuriale étant scindée en deux parties, soit la créativité et l'entrepreneurship) issue d'une analyse factorielle confirmatoire présente une certaine validité de convergence et de divergence (Danzinger, Rachman-Moore, & Valency, 2008). En résumé, il est peu probable que l'absence de validation des modèles athéoriques de structuration soit principalement expliquée par une mesure déficiente des ancrs de carrière.

Barclay, Chapman, et Brown (2013) ont essentiellement utilisé deux types d'analyse factorielles (exploratoire et confirma-

toire) pour valider les modèles athéoriques. Ils en déduisent qu'une structuration à deux dimensions comme celle proposée par Feldman et Bolino (1996) est inadéquate pour rendre compte de la complexité des relations entre les ancrs de carrière, ce qui les conduit à proposer plutôt un modèle à trois dimensions. Avant de complexifier le modèle de structuration, il est cependant important de s'assurer que suffisamment d'études empiriques aient testé *adéquatement* les modèles de structuration. Dans la mesure où les ancrs s'organisent selon une structure circulaire, l'analyse factorielle n'est pas la technique appropriée pour tester un circumplex (Fabrigar, Visser, & Browne, 1997).

Contrairement à Chapman et Barclay qui invoquent surtout des faiblesses méthodologiques pour expliquer l'absence de validation des modèles de structuration des ancrs de carrière, se peut-il que l'absence de théorie en soit la raison principale. Autrement dit, l'absence de validation de ces modèles provient aussi d'une faiblesse théorique pour justifier les relations entre les ancrs. Par exemple, le modèle de Feldman et Bolino est inductif dans la mesure où il ne se base que sur l'étude de Nordvik (1991). Si tous les écrits empiriques sur les ancrs de carrière sont pris en considération, plusieurs contradictions entre le modèle conceptuel et la preuve empirique font surface (Wils et al., 2010). Partant du principe que la plupart des ancrs démontrent une affinité avec les domaines motivationnels décrits par Schwartz (1992), il est dès lors possible de mettre à contribution le modèle de structuration des valeurs de Schwartz (1992) pour jeter une base théorique à la structuration des ancrs de carrière (Wils et al., 2010).

Modèle théorique de structuration des ancrs de carrière. En se basant sur la théorie de l'universalité de la structure des valeurs fondamentales (Schwartz, 1992), Wils, Wils, et Tremblay (2014) ont proposé un modèle de structuration des valeurs de carrière.



Deux axes perpendiculaires divisent le modèle circulaire en quatre parties distinctes ou quadrants. À l'horizontale, on retrouve la représentation bureaucratique de soi (quadrant du bureaucratique) contre la représentation protéenne de soi (quadrant du protéen); à la verticale, la représentation carriériste de soi (quadrant du carriériste) contre la représentation sociale de soi (quadrant du social). À chacun de ces quadrants ont été associées théoriquement des ancrs de carrière : l'ancr de gestion au quadrant du carriériste, les ancrs de défi et d'autonomie au quadrant du protéen, l'ancr de service/dévouement à une cause au quadrant du social et l'ancr de sécurité/stabilité au quadrant du bureaucratique. À cause de la polysémie de certains items de l'instrument de mesure de Schein, quelques ancrs pourraient se placer dans deux quadrants (Wils et al., 2014). Par exemple, l'ancr d'autonomie/indépendance pourrait appartenir soit au quadrant du carriériste (sens de liberté), soit au quadrant du protéen (sens d'autonomie professionnelle). La présente recherche raffine ce modèle théorique en proposant un arrangement des ancrs de carrière selon une logique circulaire (circumplex) pour représenter la dynamique des ancrs de carrière. Autrement dit, il s'agit d'ordonner les ancrs à l'intérieur de chaque quadrant. Pour ce faire, il est nécessaire de revenir aux travaux de Schwartz (1992) selon lesquels les valeurs sont associées à dix domaines motivationnels (Wils, Luncasu, & Waxin, 2007) qui s'organisent de la façon suivante : le pouvoir, suivi de l'accomplissement (quadrant de l'affirmation de soi), l'hédonisme, la stimulation et ensuite l'auto-orientation (quadrant de l'ouverture au changement), l'universalisme, suivie de la bienveillance (quadrant du dépassement de soi), la tradition/conformité et, pour terminer la boucle, la sécurité (quadrant de la continuité).

Comme le montre la figure 6, le quadrant du carriérisme englobe l'ancr de gestion. En effet, des valeurs comme le pouvoir social

ou l'autorité hiérarchique, qui caractérisent les gestionnaires ayant une ancr de gestion, appartiennent au domaine motivationnel du pouvoir. À droite de l'ancr de gestion, se situe l'ancr de compétence technique/fonctionnelle. Il faut noter que nous avons placé cette ancr à cheval entre le quadrant du carriérisme et celui du protéen à cause des différents sensⁱⁱ accordés à cette ancr. Selon l'instrument de mesure des ancrs de carrière de Schein, certains items font référence aux gestionnaires fonctionnels qui attachent de l'importance à des valeurs comme la réussite professionnelle, la compétence ou l'influence, valeurs qui caractérisent le domaine motivationnel de l'accomplissement chez Schwartz (situé à droite de celui du pouvoir) et qui appartiennent au quadrant du carriérisme. Par contre, d'autres items font référence au développement d'une expertise professionnelle ainsi qu'à l'attachement à un domaine professionnel, ce qui tendrait à la situer dans le quadrant du protéen, car des valeurs comme l'expertise caractérisent le professionnalisme.

Le quadrant du protéen regroupe trois ancrs, à savoir le défi, la créativité entrepreneuriale et l'autonomie/indépendance respectivement. D'une part, l'ancr du défi est associée au domaine motivationnel de la stimulation sur la base du partage de valeurs comme une vie variée ou une vie excitante. D'autre part, l'ancr d'autonomie/indépendance est associée au domaine motivationnel de l'auto-orientation à cause du partage de valeurs comme l'indépendance. Entre ces deux ancrs, nous avons placé l'ancr de créativité entrepreneuriale qui est à cheval entre le domaine motivationnel de la stimulation (valeur comme l'audace ou le risque associée à l'entrepreneurship) et celui de l'auto-orientation (valeur de la créativité).

Le quadrant du social est associé à l'ancr de service/dévouement sur la base de valeurs communes parce que les domaines motivationnels de l'universalisme et de la bienveillance mettent de l'avant des valeurs requises pour le

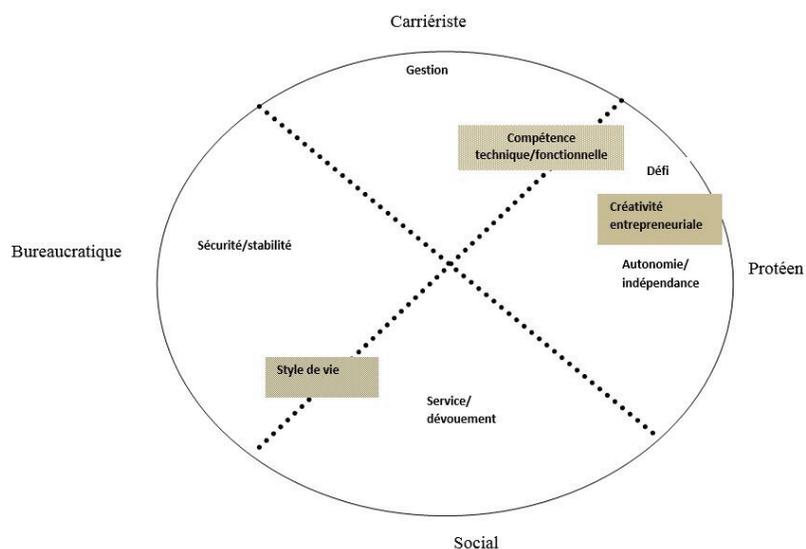
service aux autres (ouverture d'esprit, être serviable, un sens à la vie). Quant au quadrant du bureaucratique, il englobe l'ancr de sécurité/stabilité qui est directement associée au domaine motivationnel de la sécurité. Enfin, nous avons placé l'ancr de style de vie de vie à cheval entre le quadrant du social et celui du bureaucratique à cause des différents sens donnés au concept de style de vie. D'une part, le style de vie peut faire référence à l'aspiration d'avoir suffisamment de temps pour les amis, la famille ou le bénévolat, ce qui la rattacherait au quadrant du social à cause de la préoccupation pour autrui. Mais, cette ancr peut aussi désigner l'aspiration à avoir assez de temps pour soi (par exemple, pour les loisirs personnels ou les voyages), ce qui l'associerait avec le quadrant du bureaucratiqueⁱⁱⁱ parce que le salaire permet d'obtenir une sécurité financière pour pouvoir consommer (Mercurie & Vultur, 2010). Dans la figure 6, nous avons mis en relief (voir les encadrés) les ancrs dont la localisation est incertaine à cause des différents sens alors que les autres ancrs n'étant pas dans des encadrés font référence à des ancrs qui sont clairement identifiées à un domaine motivationnel. En résumé, la logique circulaire de notre modèle est la suivante : gestion, compétence technique/fonctionnelle, défi, créativité entrepreneuriale, autonomie/indépendance, service/dévouement à une cause, style de vie et sécurité/stabilité.

Recherches empiriques relatives au modèle théorique. Aucune recherche n'a testé la logique circulaire du modèle théorique présenté dans cette étude. Cependant, deux recherches ont montré un lien entre les quadrants et les ancrs de carrière. Une première version du modèle de structuration circulaire des ancrs a été confrontée aux données empiriques par Wils et al. (2010) en utilisant la méthodologie développée par Schwartz (données normalisées sur une base individuelle, utilisation d'une analyse multidimensionnelles de type SSA « Smallest Space Analysis » de Gutt-



Figure 6

Modèle circulaire de structuration des ancrs de carrière



man-Lingoes). A partir d'un échantillon de 880 ingénieurs québécois, ces auteurs ont réussi à montrer que l'ancre de gestion fait partie du quadrant d'affirmation de soi (correspondant au «quadrant du carriériste»), que les ancrs de créativité et de défi font partie du quadrant d'ouverture au changement (ici appelé «quadrant du protéen»), que l'ancre de service/dévouement appartient au quadrant du dépassement de soi («quadrant du social») et que l'ancre de sécurité est rattaché au quadrant de continuité («quadrant du bureaucratique»). Une deuxième étude portant sur le lien entre les valeurs de carrière et les ancrs de carrière confirme en grande partie ces résultats à partir de plusieurs échantillons issus du secteur hospitalier (Wils et al., 2014). Par contre, l'ancre de compétence technique est plutôt associée au quadrant du bureaucratique alors que les ancrs d'entrepreneuriat et d'indépendance sont rattachées au quadrant du carriériste.

Critiques de ces études.

Une des faiblesses de ces deux études est d'avoir utilisé une version modifiée ou courte de l'instrument des ancrs de carrière à l'instar de nombreuses études (par exemple, Ig-

baria, Greenhaus, & Parasuraman, 1991). De plus, l'étude de Wils et al. (2010) n'a pas porté sur les ancrs de carrière telles que définies par Schein, mais plutôt sur des facettes d'ancrs de carrière découlant de la correspondance entre les items servant à mesurer les ancrs et les domaines motivationnels de Schwartz. Une autre faiblesse de ces deux études tient au fait que l'analyse multidimensionnelle est une technique statistique exploratoire qui ne permet pas de «tester» une structure circulaire. La présente recherche vise à pallier ces deux lacunes en utilisant l'instrument original de Schein et en mobilisant une technique statistique confirmatoire conçue pour tester un circumplex, soit le modèle de processus stochastique circulaire («circular stochastic process model»). Au final, les résultats de la présente étude vont permettre d'évaluer les différentes structurations rivales des ancrs de carrière afin d'évaluer si le modèle théorique proposé est supérieur aux structurations athéoriques. Autrement dit, l'objet de cette étude est d'identifier le modèle de structuration qui se rapproche le plus du modèle empirique du circumplex issu de l'analyse de données.

Méthodologie

Échantillon

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auto-administré qui a été envoyé à 2300 diplômés en sciences de la gestion d'une Université québécoise. Vu qu'aucun échantillonnage initial n'a été effectué, tous les gradués en sciences administratives, sciences comptables et relations industrielles de cette institution universitaire constitue la population à l'étude. Des 2300 questionnaires postés à l'adresse domiciliaire des diplômés, 366 nous ont été retournés dûment complétés, pour un taux de réponse de 15,9%. Avant l'envoi, le questionnaire avait fait l'objet d'un pré-test afin de s'assurer de sa pertinence et de son intelligibilité et une lettre de rappel fut envoyée une semaine après l'envoi initial du questionnaire afin d'inciter les sujets à répondre.

Avant d'analyser les données, cet échantillon de convenance a été épuré. Nous avons retiré plusieurs observations pour différentes raisons. Premièrement, cinq sujets n'ont pas répondu à de nombreux énoncés (plus de 50% de données manquantes par individu). Deuxièmement, six autres sujets ont utilisé très fréquemment un même point de l'échelle^{iv}, ce qui dénote un manque d'effort pour évaluer sérieusement les énoncés de carrière. Ensuite, nous avons éliminé les sujets ayant peu d'expérience de travail, car Schein (1990a) estime qu'il faut au minimum cinq ans d'expérience pour que les ancrs se clarifient et se stabilisent. Partant, nous avons éliminé 31 sujets ayant moins de cinq années d'expérience ainsi que 11 autres qui n'avaient pas répondu à la question relative à leur expérience de travail (soit 42 sujets éliminés). Au total, 53 sujets ont été éliminés, ce qui réduit l'échantillon à 313 sujets.

Mesure

Les ancrs de carrière ont été mesurées avec la version fran-



çaise de l'instrument original de Schein qui se compose de 40 items (Schein, 2004). Les répondants devaient se servir d'une échelle de type Likert à six points (1= Totallement en désaccord 6=Totallement en accord) pour évaluer dans quelle mesure ils étaient en accord avec chacun des 40 énoncés. Chacune des huit ancrs a été mesurée par cinq items. À titre d'illustration, un des items pour mesurer l'ancre de défi se lit comme suit : «Je rêve d'une carrière pleine de problèmes à résoudre et de défis à relever». La version anglophone de l'instrument de Schein affiche une validité de construit presque satisfaisante (Danziger et al., 2008). Étant donné que l'instrument de Schein est long, de nombreux chercheurs ont utilisé une version courte de l'instrument original. Par exemple, Igarria et Baroudi (1993) ont validé une version anglophone courte de l'instrument de Schein qui présente aussi une structure factorielle acceptable avec des coefficients alpha variant de 0,62 à 0,90. Une version francophone adaptée et courte de cet instrument affiche également une fidélité satisfaisante avec des coefficients alpha allant de 0,73 à 0,82 (Tremblay, Wils et Proulx, 2002). De plus, cette version, qui a été retravaillée par Roger (2006), a également montré une validité de construit satisfaisante (corrélation entre 0,41 et 0,47 entre les ancrs mesurées par deux instruments différents).

Analyse Statistique

Toutes les analyses ont été réalisées avec le logiciel R (R development core team, 2013). Depuis quelques années, le logiciel R, qui est un langage de programmation, s'affirme avec force non seulement parce qu'il est disponible gratuitement, mais aussi parce qu'il permet de réaliser des analyses spécialisées qui ne sont pas disponibles dans les logiciels commerciaux comme SPSS. Une de ces analyses spécialisées se trouve dans la librairie «package CircE» (Grassi, 2014) qui permet d'estimer des modèles structurels pour les circumplex (Fabrigar,

Visser, & Browne, 1997). Les détails mathématiques de cette technique sont expliqués dans Browne (1992) qui est à l'origine du logiciel CIRCUM sous l'environnement DOS. En fait, CircE est une version plus moderne de ce logiciel qui a été développée avec R (Grassi, Luccio, & Di Blas, 2010). Enfin, nous avons utilisé la librairie «package lavaan» pour l'analyse factorielle confirmatoire, toujours avec R. Nous avons aussi utilisé les librairies «packages psych, rela, GPArotation et corpcor» pour l'analyse factorielle exploratoire (analyse en composantes principales).

Caractéristiques de L'échantillon

En ce qui concerne les caractéristiques de l'échantillon, il apparaît que la moyenne d'âge est relativement élevée se situant à 40,5 ans et que les répondants gagnent en moyenne 72 834\$ annuellement. L'échantillon est composé de 47,2% de femmes. De plus, notons que les répondants possèdent, dans une vaste majorité, un baccalauréat (79,5%) et que 21,2% d'entre eux détiennent un diplôme de deuxième cycle.

Résultats

La section des résultats se décline en deux parties, soit les résultats des analyses factorielles et ceux du modèle structurel pour tester le circumplex.

Analyses Factorielles

Étant donné que la structure factorielle de l'instrument de Schein n'a pas été validée pour la version française de l'instrument de Schein, nous avons procédé à une analyse factorielle confirmatoire à huit facteurs (à savoir, les huit ancrs spécifiées dans la théorie de Schein). Les résultats ne nous permettent pas de conclure que le modèle à huit facteurs est adéquat en se basant sur les indices d'ajustement. Dans le cas de l'analyse factorielle confirmatoire à huit facteurs, nous avons obtenu des valeurs inférieures à 0,95

pour le CFI et le TLI (respectivement 0,69 et 0,66). Selon Byrne (2001), des valeurs inférieures à 0,95 sont inadéquates pour affirmer qu'un modèle s'ajuste bien aux données. Pour le RMSEA, une valeur inférieure à 0,05 est un bon ajustement et nous avons obtenu une valeur supérieure à 0,08 pour la solution à huit facteurs. En ce qui concerne le SRMR, nous avons obtenu une valeur supérieure à 0,05 (soit 0,09), alors qu'une valeur inférieure à 0,08 est souhaitable pour un bon ajustement. Finalement, nous avons observé que le résultat du test χ^2 était significatif à $p = 0,000$, ce qui nous permet de conclure que le modèle n'est pas adéquat. Au passage, il faut souligner que la structure à huit facteurs testée à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire par Danziger et al. (2008) était pire que celle à neuf facteurs (l'ancre de créativité entrepreneuriale étant scindée en deux), mais que cette dernière n'était toutefois pas entièrement satisfaisante (avec la version anglaise de l'instrument de Schein).

Suite à ce résultat négatif, nous avons procédé à une analyse factorielle en composantes principales telle que recommandée par Churchill (1979) et expliquée par Field, Miles, et Field (2012). Cette analyse a porté sur les 40 items avec une rotation orthogonale (varimax). Le KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), qui est de 0,80, indique la pertinence de réaliser l'ACP (un KMO de 0,80 se situant entre «good» and «great» (Field et al., 2012). De plus, tous les KMO pour les items individuels sont supérieurs à 0,70, ce qui est au-delà du seuil acceptable de 0,50. Le test de sphéricité de Bartlett, qui est significatif à $p < 0,000$, révèle que les corrélations entre les items sont suffisamment fortes pour réaliser une ACP. Une ACP initiale indique que quelques items posent problème comme, par exemple, une saturation sur un facteur non prévu par la théorie ou une saturation unique sur un facteur. Une série de cinq ACP successives a conduit à éliminer cinq items. Dans la dernière ACP, huit facteurs ont été retenus en exami-



nant le graphe du «Scree». Ces facteurs, qui ont une valeur propre supérieure à 1, explique 60% de la variance. L'analyse des résidus entre la matrice de corrélation et la matrice reproduite montre que le pourcentage de résidus importants (supérieurs à 0,05) est de 26 %, ce qui ne dépasse pas le seuil recommandé de 50%. La racine carrée de la moyenne des résidus au carré est de 0,05. Étant donné que 0,05 est plus petit que le seuil recommandé de 0,08, il s'avère que le nombre de facteurs extraits est adéquat. Enfin, il faut noter que le nombre de facteurs extraits est en accord avec la théorie de Schein, soit huit facteurs. Le tableau 1 reporte tous les coefficients de saturation après la rotation qui sont supérieurs à 0,30, un tel seuil étant approprié compte tenu de la taille de l'échantillon qui est proche de 300 observations.

Quatre des huit facteurs correspondent assez bien aux ancrs telles que prévues par Schein, à savoir l'ancre de stabilité/sécurité (composante 1), l'ancre de service/dévouement à une cause (composante 2), l'ancre de style de vie (composante 3), l'ancre d'autonomie/indépendance (composante 7). Deux autres facteurs correspondent presque à deux ancrs, à savoir l'ancre de gestion (composante 5) et l'ancre technique/compétence fonctionnelle (composante 8). Dans le cas de l'ancre de gestion, un item de l'ancre technique (item 17) sature négativement avec deux items de l'ancre de gestion (items 26 et 18). Cette situation peut s'expliquer par le fait que Schein définit l'ancre technique en termes de gestion fonctionnelle. Ainsi, l'item 17 de l'ancre technique («Je préfère devenir cadre supérieur fonctionnel dans mon champ de compétence plutôt que directeur général») est en fait l'inverse de la formulation de l'item 26 de l'ancre de gestion («Je préfère devenir directeur général que de devenir cadre fonctionnel supérieur dans mon champ de compétence»). D'autre part, nous avons laissé dans la composante 8 qui correspond à l'ancre technique (items 1 et 9), un item de l'ancre de gestion (item 2)

parce que la formulation de ce dernier item comporte l'idée de «participation des autres» qui est au cœur du travail de collaboration entre les professionnels pour mieux servir les clients internes. Enfin, les deux derniers facteurs ne correspondent pas parfaitement aux ancrs telles que définies par Schein. En fait, les items de l'ancre de créativité entrepreneuriale se sont scindés en deux. La composante 6, qui regroupe trois items d'entrepreneurship, correspond à l'ancre d'entrepreneurship identifié par Danziger et al. (2008). Par contre, les deux autres items de créativité de l'ancre de créativité entrepreneuriale se sont joints aux items de l'ancre de défi (composante 4). Cette situation peut s'expliquer par le fait que le domaine motivationnel de la stimulation fait référence à un «besoin d'excitation, de nouveauté et de défi» (Wach & Hammer, 2003). Rodrigues et al. (2013) ont également trouvé que le défi était relié aux notions de nouveauté et d'innovation. Nous avons donc nommé ce facteur «défi créatif».

Modèles visant à tester la logique circulaire des huit ancrs

L'analyse basée sur les fonctions corrélationnelles (séries Fourier) vise à tester la représentation circulaire des données où la distance entre les ancrs sur le cercle est fonction de leur corrélation (Browne, 1992). Pour évaluer la structuration circulaire des ancrs de carrière, l'ancre de gestion a été placée comme variable de référence à 0 degré. Trois modèles ont été spéci-

fiés : (1) le modèle du circumplex avec deux contraintes (espacements égaux entre les ancrs sur le cercle, rayons égaux (communautés égales) entre le centre du cercle et chaque ancre), (2) le modèle du quasi-circumplex avec une contrainte (espacements inégaux entre les ancrs sur le cercle, mais avec la contrainte des rayons égaux entre le centre du cercle et chaque ancre) et (3) le modèle sans contrainte (espacements inégaux entre les ancrs sur le cercle, rayons inégaux entre le centre du cercle et chaque ancre). Pour la fonction de corrélation, le nombre de paramètres libres (m) a été fixé à 3, ce qui est souvent utilisé (Browne, 1992; Perrinjaquet, Furrer, Usunier, Cestre, & Valette-Florence, 2007). Dans les trois cas de figure, les modèles ont convergé.

Comme le montre le Tableau 2, les indices d'ajustement indiquent que le modèle sans contrainte (troisième modèle) est le plus plausible : le GFI = 0,98 et le AGFI = 0,93 sont supérieurs au seuil recommandé de 0,90; le CFI, qui est de 0,945, est proche du seuil recommandée de 0,95 (une valeur supérieure à 0,90 est acceptable); le RMSEA = 0,087 est un peu trop élevé, mais quand même acceptable (un RMSEA supérieur à 0,10 indique un fit mauvais selon Browne & Cudeck, 1992) et le SRMR = 0,06 est en-dessous de seuil recommandé de 0,08 (Browne & Cudeck, 1992). Malgré que l'ajustement ne soit pas excellent, le modèle sans contrainte demeure quand même acceptable. Il est d'autant plus acceptable que la structuration circulaire est nouvelle et que la mesure des ancrs de la

Tableau 2

Résumé des indices d'ajustement aux données

Modèles	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR
Espacements égaux/rayons égaux	0,83	0,75	0,41	0,18	0,16
Espacements inégaux/rayons égaux	0,94	0,86	0,80	0,13	0,08
Espacements inégaux/rayons inégaux	0,98	0,93	0,945	0,087	0,06



Tableau 1.

Résumé des résultats de l'ACP avec 35 items

Item/ ancrer	Coefficients de saturation après rotation							
	1 Stabilité/ sécurité	2 Service/ dévouement	3 Style de vie	4 Défi créatif	5 Gestion	6 Entrepreneurship	7 Autonomie/ indépendance	8 Technique
Item 20/ Stabilité/sécurité	0,82							
Item 36/ Stabilité/sécurité	0,79							
Item 28/ Stabilité/sécurité	0,77							
Item 4/ Stabilité/sécurité	0,70							
Item 12/ Stabilité/sécurité	0,65							
Item 22/ Service/dévouement		0,78						
Item 6/ Service/dévouement		0,73						
Item 30/ Service/dévouement		0,73						
Item 38/ Service/dévouement		0,63						
Item 14/ Service/dévouement		0,51						
Item 24/ Style de vie			0,77					
Item 32/ Style de vie		0,31	0,73					
Item 8/ Style de vie			0,71					
Item 16/ Style de vie			0,65					
Item 40/ Style de vie	0,39		0,48					
Item 21/ Créativité entrepreneuriale				0,64		0,35		
Item 29/ Créativité entrepreneuriale				0,62		0,39		
Item 23/ Défi				0,62				
Item 31/ Défi				0,59				
Item 7/ Défi				0,55	0,33			0,32
Item 15/ Défi				0,51				0,34
Item 26/ Gestion					0,85			
Item 17/ Technique					-0,83			
Item 18/ Gestion					0,68			
Item 5/ Créativité entrepreneuriale						0,76		
Item 37/ Créativité entrepreneuriale						0,75		
Item 13/ Créativité entrepreneuriale						0,70		
Item 19/ Autonomie/indépendance							0,73	
Item 35/ Autonomie/indépendance							0,63	
Item 27/ Autonomie/indépendance	-0,47						0,57	
Item 11/ Autonomie/indépendance							0,55	
Item 3/ Autonomie/indépendance						0,35	0,47	0,35
Item 1/ Technique				0,34				0,69
Item 2/ Gestion		0,36						0,65
Item 9/ Technique								0,49
Valeurs propres (après rotation, huit facteurs)	3,58	2,76	2,75	2,68	2,38	2,37	2,34	2,00
% de variance	10,00	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	0,06
Alpha de Cronbach	0,83	0,73	0,75	0,71	0,79	0,81	0,71	0,57

Note : les coefficients de saturation supérieurs à 0,40 ont été mis en caractère gras

version française n'est pas optimale.

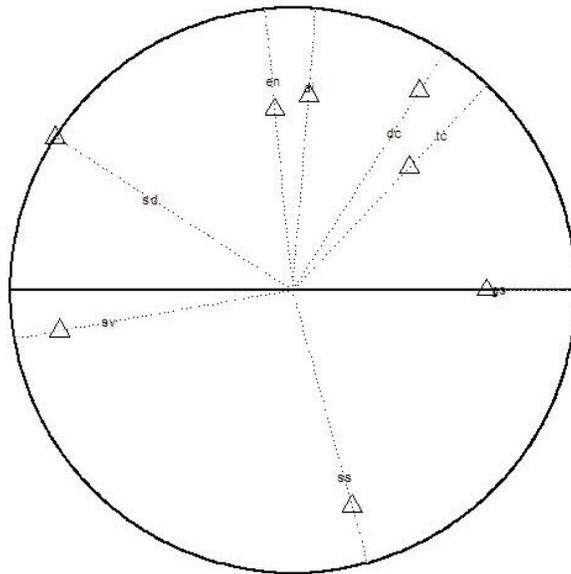
Les indices d'ajustement ne fournissent pas d'information sur l'emplacement des ancrs au fil du cercle. Selon la Figure 7 qui représente la logique circulaire issue du modèle sans contrainte, les ancrs s'organisent dans l'ordre suivant : GS (Gestion), TC (Technique ou ancre de compétence technique/fonctionnelle), DC (ancre de défi créatif), AI (ancre d'autonomie/indépendance), EN (ancre d'entrepreneurship), SD (ancre de service/dévouement), SV (ancre de style de vie) et SS (ancre de sécurité/stabilité). L'ancre de gestion s'oppose clairement aux ancrs de style de vie et de service/dévouement alors que l'ancre de stabilité/sécurité s'oppose clairement aux ancrs d'entrepreneurship et d'autonomie/indépendance. Cet arrangement des ancrs est également compatible avec la logique de notre modèle basée sur des quadrants. Ainsi, le quadrant de carriériste se compose de l'ancre de gestion ($\alpha=0,79$); Le quadrant du protéen regroupe les ancrs de compétence technique/fonctionnelle, de défis créatifs, d'autonomie/indépendance et d'entrepreneurship ($\alpha=0,82$); Le quadrant du social rassemble les ancrs de style de vie et de service/dévouement ($\alpha=0,78$); Enfin, le quadrant du bureaucratique fait référence à l'ancre de sécurité/stabilité ($\alpha=0,83$). Il faut également noter que les quadrants du carriériste et du social sont négativement corrélés ($-0,24$) et que les quadrants du bureaucratique et du protéen le sont aussi ($-0,19$).

Discussion

Pour évaluer les structurations rivales des ancrs de carrière, l'organisation circulaire illustrée dans la figure 7 (modèle empirique sans contrainte) a été comparée à celle des modèles proposés dans les écrits. Examinons le premier modèle, soit celui de Schein. Si ce modèle ne prédit aucune organisation circulaire, il propose néanmoins trois oppositions. Des trois opposi-



Figure 7
Modèle des ancrs de carrière



gs : Ancre de gestion
tc : Ancre de compétence technique/fonctionnelle
dc : Ancre de défis créatifs
ai : Ancre d'autonomie/indépendance
en : Ancre d'entrepreneurship
sd : Ancre de service/dévouement à une cause
sv : Ancre de style de vie
ss : Ancre de sécurité/stabilité

tions prédites, seule une est en accord avec le modèle empirique : l'autonomie/indépendance s'oppose à la sécurité/stabilité. La gestion ne s'oppose pas aux compétences techniques/fonctionnelles alors que la créativité entrepreneuriale (défis créatifs) ne s'oppose pas au service/dévouement à une cause. Bref, ce modèle est donc inadéquat. Le deuxième modèle, celui de Feldman et Bolino, propose un circumplex composé de quatre oppositions. Le défi (défis créatifs) ne s'oppose pas au style de vie tandis que les compétences techniques/fonctionnelles ne s'opposent pas à l'autonomie. Ce modèle est donc rejeté. Le troisième modèle, celui de Bristow, propose un circumplex composé de quatre oppositions. Les compétences techniques/fonctionnelles ne s'opposent pas à la créativité entrepreneuriale (défis créatifs) et le style de vie ne s'oppose pas aux défis (défis créatifs). Ce modèle est donc rejeté. Le quatrième modèle, celui de Chapman, propose un circumplex composé aussi de quatre oppositions. La gestion ne s'oppose pas à l'autonomie/indépendance, le service/dé-

vouement à une cause ne s'oppose pas aux compétences techniques/fonctionnelles, le style de vie ne s'oppose pas à la créativité entrepreneuriale. Ce modèle est aussi rejeté. Le cinquième modèle, celui de Chapman, ajoute une opposition aux trois proposées par le premier modèle de Schein, mais cet ajout n'est pas adéquat puisque le défi (défis créatifs) ne s'oppose au style de vie. En résumé, ces cinq structururations ne sont pas congruentes avec le modèle empirique.

Contrairement aux cinq structururations précédentes qui sont athéoriques, nous avons proposé un modèle découlant de la théorie de Schwartz pour justifier l'organisation circulaire des ancrs de carrière. Ce modèle, qui propose d'organiser les ancrs au sein de chacun des quadrants (les quadrants étant structurés aussi selon une logique circulaire), est compatible avec le modèle empirique. Au niveau désagrégé des ancrs, la logique circulaire proposée par le modèle (gestion, compétence technique/fonctionnelle, défi, créativité entrepreneuriale, autonomie/indépendance, service/dévoue-

ment à une cause, style de vie et sécurité/stabilité) est très proche de celle du modèle empirique (gestion, compétence technique/fonctionnelle, défis créatifs, autonomie/indépendance, entrepreneurship, service/dévouement à une cause, style de vie, sécurité/stabilité). Mis à part que l'entrepreneurship se situe après l'autonomie/indépendance, l'ordre est très similaire. Sur le plan des oppositions entre les ancrs, la gestion s'oppose au service/dévouement à une cause. La sécurité/stabilité s'oppose aussi aux défis créatifs et à l'autonomie/indépendance. Aucune des cinq structururations athéoriques précédentes n'affiche une telle compatibilité avec la logique circulaire des ancrs issue du modèle empirique, ni avec les oppositions attendues. Notre modèle est donc le plus plausible. D'ailleurs, une des faiblesses des modèles précédents est d'avoir proposé une logique circulaire sans avoir spécifié des dimensions de deuxième ordre

(quadrants). Ainsi il est difficile de regrouper des ancrs contiguës pour former des quadrants comme le permet notre modèle.

La présente recherche permet également de lever trois incertitudes serties dans notre modèle. Premièrement, les compétences techniques/fonctionnelles, qui étaient situées à cheval entre la gestion et le défi, s'avèrent être plus proches des défis créatifs que de la gestion. Ce résultat semble indiquer que les compétences techniques/fonctionnelles font référence aux compétences professionnelles dans notre échantillon. Ces compétences vont de pair avec les autres ancrs comme les défis créatifs et l'autonomie/indépendance qui sont au cœur du professionnalisme et qui caractérise le quadrant pro-téen. Deuxièmement, le style de vie était également situé à cheval entre la sécurité/stabilité et le service/dévouement à une cause dans notre modèle. Selon les résultats, le style de vie est nettement plus proche du service/dévouement que de la sécurité/stabilité. Un tel résultat est cohérent avec la notion de style de vie qui met l'emphase sur les amis et la



famille qui est au cœur du quadrant social. Enfin, la créativité entrepreneuriale s'est scindée en deux composantes. La créativité s'est fusionnée avec le défi et l'entrepreneurship s'est placé après l'autonomie/indépendance. Dans la mesure où l'entrepreneurship fait référence à «être son propre patron», il est logique qu'il soit connexe à l'autonomie/indépendance, car le domaine de l'auto-orientation de la théorie de Schwartz fait référence à l'indépendance de pensée. Quant à la créativité, elle s'est fusionnée avec le défi. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que le domaine de la stimulation fait référence aux besoins d'excitation, de nouveauté et de défi dans la théorie de Schwartz. Ici la créativité fait davantage référence à la nouveauté et à la volonté de «bâtir quelque chose qui soit le fruit de mes propres idées» (item 21). Ceci dit, l'emplacement exact de ces ancrs n'est pas essentiel à notre modèle dans la mesure où il postule une logique basée sur quatre quadrants au niveau agrégé (dimensions d'ordre supérieures). Il était donc attendu que les défis créatifs, l'autonomie/indépendance et l'entrepreneurship fassent partie du quadrant protéen. Il faut noter que les ancrs de niveau supérieur affichent des fidélités adéquates.

Conclusion

La contribution majeure de cette recherche est d'avoir jeté un éclairage nouveau sur le débat au sujet de la structuration des ancrs de carrière, en ayant proposé un nouveau modèle plus général de structuration des ancrs basée sur la théorie des valeurs de Schwartz. De plus, la logique circulaire de ce nouveau modèle a été validée empiriquement. Contrairement aux autres études ayant tenté de valider des structurations d'ancrs de carrière, notre recherche est la seule, à notre connaissance, à avoir testé la logique circulaire des ancrs avec une analyse statistique appropriée pour les circumplex (Browne, 1992). Vu que notre modèle à quadrants est meilleur que les autres structurations

rivales, les chercheurs pourraient, à court terme, se servir de ces quadrants dans de futures études au lieu des huit ancrs de Schein. En particulier, une question intéressante serait de savoir si les ancrs de carrière dominantes appartiennent à un même quadrant, à des quadrants connexes et/ou à des quadrants opposés. Les choix professionnels pourraient s'avérer plus ou moins difficiles selon les cas de figure. D'autre part, nos résultats appuient la logique circulaire de notre modèle d'ancrs de carrière. À plus long terme, il s'agit donc d'une piste de recherche intéressante pour transformer notre modèle en un quasi-circumplex. Si l'ancre de gestion s'oppose à l'ancre de style de vie, l'ancre d'identité de DeLong s'oppose-t-elle à l'ancre de service/dévouement? Dans la même ligne de pensée, si l'ancre de sécurité/stabilité s'oppose aux ancrs d'entrepreneurship et d'autonomie/indépendance, quelle est l'ancre qui s'oppose aux ancrs de défis et de créativité? L'ancre de compétence fonctionnelle (professionnelle) s'oppose-t-elle à une nouvelle ancre dite «technique»? Existe-t-il plusieurs variantes de l'ancre de style de vie? À quelles ancrs ces variantes s'opposent-elles? À l'instar de Rodrigues et al. (2013), des recherches qualitatives seraient donc de saison pour clarifier les différentes variantes des ancrs de compétence technique/fonctionnelle et de style de vie. Même si ces recherches n'arrivent pas à identifier un ensemble «universel» d'ancrs de carrière, elles ont néanmoins le potentiel de jeter les bases d'une articulation des ancrs selon un quasi-circumplex.

Les résultats de notre recherche présentent aussi une pertinence pratique. De fait, l'instrument de mesure des ancrs de carrière de Schein est très long (40 items). Dans la mesure où des ancrs peuvent être regroupées par quadrants, il est possible de réduire le nombre d'items pour ne mesurer que les quadrants (au lieu des huit ancrs). Également, le fait de connaître la proximité des ancrs est susceptible de faciliter le

travail d'orientation de carrière des praticiens.

Les limites de la présente recherche ouvrent également la porte à de nouvelles recherches. Premièrement, notre étude a utilisé la version française de l'instrument original de Schein. Nos résultats indiquent que plusieurs items de cette version posent problème. Également la version française (Schein, 2004), qui utilise une échelle de mesure de type Likert, n'est pas entièrement similaire à la version anglaise (Schein, 1990b) qui repose sur deux échelles différentes (Likert et choix forcés). Une étude intéressante serait d'établir la validité de construit de la version française. Il faudrait aussi répliquer notre étude avec la version anglaise de l'instrument de Schein. Enfin, la validité externe de notre recherche est en cause puisque notre échantillon est de convenance. D'autres études auprès de différentes populations sont donc requises afin d'établir l'universalité de la structuration des ancrs de carrière. À l'instar de la théorie des valeurs fondamentales de Schwartz, il est attendu que la structuration des ancrs soit universelle, ce qui n'exclut pas que l'importance accordée aux ancrs de carrière puisse être contingente, c'est-à-dire influencée par le contexte (Rodrigues et al., 2013).

Références

- Barclay, B.W. (2009). Underlying factor structure of Schein's career anchor model. Thèse de doctorat: Brigham Young University.
- Barclay, B.W., Chapman, J.R., & Brown, B.L. (2013). Underlying Factor Structure of Schein's Career Anchor Model. *Journal of Career Assessment*, 3, 430-451. doi: 10.1177/1069072712475179
- Byrne, B.M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS*. Mahwah: IEA.
- Bristow, N.J. A. (2004). *The Beyond Job Satisfaction Fieldbook: Tools and Templates for Maximizing Your Engagement*



- and Vitality at Work. Washington, D.C.: IEEE-USA.
- Browne, M.W. (1992). Circumplex models for correlation matrices. *Psychometrika*, 57, 469-497. doi: 10.1007/BF02294416
- Browne, M.W., & Cudeck, R. (1992). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods & Research*, 21, 230-258. doi: 10.1177/0049124192021002005
- Cai, M. (2012). Measurement Approach to the Comparisons of Career Anchor Model. Thèse de doctorat, Brigham Young University.
- Chapman, J.R. (2009). A Partial Response to Feldman and Bolino's Critique of Schein's Career Anchor Theory. Thèse de doctorat: Brigham Young University.
- Churchill, G.A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Construct. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73. doi: 10.2307/3150876
- Danzinger, N., Rachman-Moore, D., & Valency, R.. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*, 13, 7-19. doi:10.1108/13620430810849506
- DeLong, T.J. (1982). Reexamining the Career Anchor Model. *Personnel*, 59, 50-61. Retrouvé sur : <http://www.irma-international.org/viewtitle/32976/>
- Fabrigar, L.R., Visser, P.S., & Browne, M.W. (1997). Conceptual and Methodological Issues in Testing the Circumplex Structure of Data in Personality and Social Psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 1, 184-203. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0023980>
- Feldman, D.C., & Bolino, M.C. (1996). Career Within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences. *Human Resource Review*, 6, 89-112. doi:10.1016/S1053-4822(96)90014-5
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering Statistics Using R*. Los Angeles: Sage.
- Grassi, M., Luccio, R., & Di Blas, L. (2010). CircC : An R implementation of Browne's Circular Stochastic Process Model. *Behavior Research Methods*, 42, 55-73. doi: 10.3758/BRM.42.1.55
- Igbaria, M., Greenhaus, J.H., & Parasuraman, S. (1991). Career orientations of MIS employees: An empirical analysis. *MIS Quarterly*, 15, 151-169. doi : 10.2307/249376
- Igbaria, M. & Baroudi, J. J. (1993) A short-form measure of career orientations : A psychometric evaluation. *Journal of Management Information Systems*, 10, 131-154
- Martineau, Y., Wils, T., & Tremblay, M. (2005). La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois : impacts sur les cheminements et le succès de carrière. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60, 455-482. doi:10.7202/012155ar
- Mercure, D., & Vultur, M. (2010). La signification du travail : Nouveau modèle productif et Éthos du travail au Québec. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Nordvik, H. (1991). Work Activity and Career Goals in Holland's and Schein's Theories of Vocational Personalities and Career Anchors. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 165-178. Retrouvé sur: <http://www.science-direct.com/science/article/pii/000187919190024G>
- Perrinjaquet, A., Furrer, O., Usunier, J.-C., Cestre, G., & Valette-Florence, P. (2007). A Test of the Quasi-circumplex Structure of Human Values. *Journal of Research in Personality*, 41, 820-840. doi: 10.1177/0022022109354377
- R Development Core Team. (2013). *R: A Language and Environment for Statistical Computing*. <http://www.R-project.org/>.
- Rodrigues, R., Guest, D., & Budjanovcanin, A. (2013). From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 142-152. doi:10.1016/j.jvb.2013.04.002
- Roger, A. (2006). Développement et validation d'une échelle de mesure des orientations de carrière individuelles. 14e congrès de psychologie du travail et des organisations. 9 pages
- Schein, E.H. (2004). *Ancres de carrière : Découvrir ses véritables valeurs*. Montréal: Actualisation.
- Schein, E.H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10, 80-88. doi: 0.5465/AME.1996.3145321
- Schein, E.H. (1990a). Career Anchors and Job/Role planning. Sloan working paper, Sloan School of Management.
- Schein, E.H. (1990b). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, San Diego, Ca: Pfeiffer & Company.
- Schein, E.H. (1987). Individuals and Careers. dans J. Lorsch (éd.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 155-171.
- Schein, E.H. (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Reading, MA: Addison-Westley.
- Schein, E.H. (1975). How Career Anchors Hold Executives to Their Career Paths. *Personnel*, 52, 11-24. Retrouvé sur: <http://www.ipcsit.com/vol20/49-ICAIT2011-G3039.pdf>
- 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. Retrouvé sur: <http://www.sciepub.com/reference/17995>
- Tremblay, M., Wils, T. & Proulx, C. (2002). Determinants of career path preference among Canadian engineers. *Journal of Engineering and Technical Management*. 19. 1-23.
- Wach, M., & Hammer, B. (2003). La structure des valeurs est-elle universelle? : Genèse et validation du modèle compréhensif de