

Il mantenimento professionale in tutti gli stadi di carriera

JACQUES LIMOGES E DIANE DOYON

21.1. Il paradigma del mantenimento professionale

Il mantenimento professionale si riferisce a un insieme di strategie¹ che permettono al lavoratore² di evitare l'esaurimento (burnout) e l'obsolescenza (desuetudine). Fra questi due estremi, che da un punto di vista qualitativo si autoescludono³, troviamo un'ampia gamma di strategie dove la posta in gioco è il mantenimento, la crescita o l'abbandono. Data l'interazione fra concetti già di per sé molto complessi, quali l'obsolescenza, l'esaurimento, la perseveranza e la remissività, il Comitato Scientifico della IAEVG, tenutosi a Vancouver nel 2001, ha considerato il mantenimento professionale come un nuovo paradigma di gestione professionale per il XXI secolo⁴.

A questo proposito sono già state identificate più di una trentina di strategie di gestione professionale: alcune si riferiscono alla sfera professionale e altre a quella personale; in ciascuna di esse l'oggetto dell'interazione persona-ambiente, che può essere interpersonale, intrapersonale o extrapersonale, funge da collante fra le due sfere dando vita a una tassonomia della gestione professionale completamente nuova (Caron, 2001)⁵.

1. Lamarche (2006) ha sostenuto una tesi mirante all'operazionalizzazione di uno strumento psicometrico per stabilire l'età di mantenimento di un lavoratore. Il concetto-profilo di "mantenimento" è stato convalidato, mentre quello del non mantenimento necessiterà di ulteriori studi.

2. In questa sede il maschile viene utilizzato per alleggerire il testo senza alcun proposito sessista.

3. Lo stesso avviene per il mantenimento in generale, la perseveranza e la remissività.

4. Durante il Congresso tenutosi nel 2005 a San Giovanni di Terranova, l'Associazione canadese di counseling ha attribuito al primo Autore di questo capitolo un premio per le sue pubblicazioni in materia di mantenimento professionale.

5. Questa tassonomia è valsa al suo Autore principale il premio biennale della Società canadese di counseling.

Caron⁶ ha suggerito che per essere efficace il “perseverante” deve tener conto almeno di quattro aspetti:

- 1) usare anche più di una decina di strategie;
- 2) sfruttare sistematicamente queste due sfere;
- 3) diversificare gli obiettivi di interazione in ciascuna delle due sfere;
- 4) fare un po' più ricorso agli avanzamenti che ai ritiri.

In tal modo, la gestione professionale diventa una questione di gestione della vita lavorativa. Ma appare subito il primo paradosso: per gestire bene la propria professione, e quindi il proprio sviluppo professionale, occorre uscire dalla sfera o vita professionale per aprirsi a una visione più ampia, che consenta di vivere ricoprendo molteplici ruoli.

Il profilo del “perseverante” è diametralmente opposto a quello del lavoratore con una propensione all'esaurimento che, secondo Caron, ricorre essenzialmente a poche strategie nella sfera professionale, ignora totalmente l'oggetto intrapersonale nelle sue interazioni con l'ambiente e mira solo ai vantaggi. Sempre secondo quest'Autore, lo stesso profilo contrasta anche con quello del lavoratore propenso all'obsolescenza, in quanto quest'ultimo utilizza un numero inferiore di strategie, ignora totalmente l'oggetto extrapersonale e punta al ritiro dell'oggetto interpersonale mirando sostanzialmente all'oggetto intrapersonale e, dunque, sul ripiegamento su di sé.

La domanda che si pone è se ciò significhi che i perseveranti sono rari: secondo tre studi condotti in ambienti che favorirebbero l'esaurimento e l'obsolescenza (due in Québec e uno in Belgio; Caron, 2001; Lamarche, 2005; Langouche, 2004), poco più della metà dei lavoratori vivono questa situazione e, generalmente, non possono contare su alcun sostegno né miglioramento organizzativo o sociale che rendano il loro comportamento vantaggioso per tutte le parti⁷ in gioco.

Per garantire ai lavoratori un buon mantenimento professionale, abbiamo proposto (Limoges, 2001) loro di “fare il punto della situazione” utilizzando una tecnica chiamata Retrospettiva, Prospettiva, Azione (RPA), la quale implica tre fasi:

- 1) *Retrospettiva* (passato, realtà e fatti, dettagli, ecc.);
- 2) *Prospettiva* (futuro, aspirazioni, visioni globali, ecc.);
- 3) *Azione* (presente, a breve e a lungo termine, proiettata su diversi spazi).

Secondo gli stadi di carriera, queste fasi possono ricomparire anche ciclicamente e questa nostra convinzione, fra l'altro, è seguita alle numerose reazioni suscitate dalla pubblicazione del lavoro *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie* (Limoges et al., 2001) e che non sono cadute nel vuoto, dal momento che ci siamo sempre considerati cognitivo-evolutivisti⁸.

6. Indubbiamente, spinto a tale revisione alla luce delle ricerche di Lamarche.

7. Due eccezioni degne di essere citate sono le Giornate di sensibilizzazione e di collocamento, sperimentate da Diane Doyon (Rete di gestione degli intermediari) nel 2002-2003 e i Seminari per il mantenimento secondo gli stadi professionali realizzati da Louise Verrette (Lavori pubblici e servizi governativi) nel 2004-2006, organismi entrambi afferenti alla funzione pubblica federale canadese.

8. Lo confermano, tra l'altro, le pubblicazioni *Développement du moi* (Limoges e Paul, 1982) e *Développement en tête* (Limoges e Hebert, 1988).

Una *vita attiva e produttiva* o una carriera suddivisa in stadi... *Un'intera vita in stadi* sembra anche più riduttiva dei nove stadi indicati da Riverin-Simard (1984), ma a nostro avviso è preferibile, da un punto di vista pedagogico e clinico, alle affermazioni avanzate nel 2001 dal Consiglio Europeo⁹ secondo le quali un lavoratore diventa "senior" dopo i quarantacinque anni. Secondo questa interpretazione, un lavoratore a quarantacinque anni è finito, è sul versante del declino professionale (ecco il secondo paradosso del lavoro). La ripartizione in stadi si prende una rivincita, suggerendo uno stadio intermedio per il lavoratore con esperienza, situazione che, come indicheremo più sotto, può raggiungere velocemente nuove vette.

Inoltre, va notato che il mantenimento, per nove lavoratori su dieci, dipende dal sostegno fornito da altri soggetti (Cordeau, 2001), i quali possono trovarsi in tutt'altra situazione e in tutt'altro stadio¹⁰. Ecco un'altra ragione che ci ha spinti ad affermare (Doyon, Lamarche e Limoges, 2002) che le relazioni sono il nocciolo della gestione della vita lavorativa, affermazione questa avvalorata anche dai recenti studi di Brun et al. (2003) sulle emergenze nel posto di lavoro.

Riassumendo, il mantenimento differisce significativamente nei vari stadi (primo, secondo o terzo), raggiunti dal lavoratore. Secondo il modello "interplanetario" di Riverin-Simard (1984) a nove stadi, queste differenze sono perlopiù dovute ai costanti e profondi cambiamenti nel mondo del lavoro, allo stadio evolutivo in cui si trova l'individuo, alle tappe che ha percorso nel pianeta "lavoro" e alla progressiva attrazione esercitata dal pianeta "pensionamento".

È dunque chiaro che il mantenimento professionale deve essere sostenuto, e che tale sostegno deve sempre comprendere le tre fasi RPA ed essere inoltre formalizzato a seconda degli stadi di carriera. È opportuno ricordare, infatti, che la maggioranza dei lavoratori perseveranti ha avuto il sostegno di altre persone, le quali non presentavano necessariamente la stessa problematica né si trovavano nello stesso stadio.

21.2. Mantenimento professionale e sostegno nel primo stadio della carriera

Agli inizi del XXI secolo, con il neoliberalismo e la globalizzazione che hanno ridotto le dimensioni delle reti sociali, il mantenimento professionale si presenta come una nuova sfida nel primo stadio di carriera: il sussidio di disoccupazione è divenuto sussidio all'occupazione, gli aiuti economici sono strettamente collegati a misure di restrizione dell'impiegabilità, il concetto di utente pagante è ormai ovunque diffuso, e via dicendo (Watts, 2001). Si aggiungano poi le situazioni di scarsità di mano d'opera e l'urgente necessità di poterne disporre al bisogno, sia che provenga da giovani che da vecchi. Nel primo stadio della carriera, il mantenimento si riferisce inizialmente a un acculturamento, poi al primo lavoro e, successivamente, al mondo del lavoro in generale: si tratta dunque di un doppio acculturamento.

In questo primo stadio, secondo Riverin-Simard (1984, 1996), l'individuo attraversa tre fasi: l'atterraggio sul pianeta lavoro, la ricerca di una promettente traiettoria attor-

9. Durante la riunione di Stoccolma.

10. Questa visione supera quella semplicistica e molto "americana" sull'assistenza, tipica degli anni Ottanta, che sopravvalutava la somiglianza tra aiutante e aiutato (Limoges, 1996).

no al pianeta e l'avventura di cimentarsi in una corsa. Nel far questo, come precisa il ricercatore, il lavoratore risponde a una spinta intrinseca diretta alla concretizzazione delle proprie caratteristiche personali, e tutto per lui diventa una questione di competenza e di mantenimento del posto: si tratta perciò del periodo più indicato per rischiare e riconoscersi il diritto di sbagliare. Secondo Erikson (1968), le sfide che si pongono in questo periodo della vita oscillano tra due poli: l'intimità e l'isolamento. Il doppio acculturamento diviene forse una questione affettiva. Secondo Loevinger (1976; cfr. anche Limoges e Paul, 1982), in questo periodo si vive una fase di autoprotezione (che implica prudenza, precauzione, esitazione, paura di essere criticati, ecc.) per entrare nella fase conformista (che significa fare gruppo, e in parte confondersi, o abbracciare una cultura di impresa¹¹). Infine, la grande scommessa di questo periodo della vita è stata compendiata nel principio dominante di Jung (1953), quello relativo al maschile e femminile, un principio che si avvicina all'antitesi fra cervello destro e cervello sinistro, o ancora fra Yin e Yang. Un'altra interpretazione del pensiero di Jung, in questo caso più di tipo sociale, vuole che il doppio acculturamento, come affermato da Riverin-Simard (1984, 1996), implichi l'inserimento nel mondo del lavoro, il farsi vedere (e valere) e trovare il proprio posto. Questo primo stadio della carriera porterà la persona, sia uomo che donna, a mobilitare il proprio principio maschile, mentre coloro per i quali tale principio non è dominante dovranno far valere un certo travestitismo o addirittura "perdere l'anima per conquistare l'universo del lavoro"¹². Ecco il terzo paradosso, che può spiegare le maggiori difficoltà che molte donne, perlomeno quelle con un principio femminile dominante, incontrerebbero all'inizio della loro carriera (in cui ottengono un posto di lavoro di scarso livello o uno stipendio inferiore, nonostante il maggior rendimento e la miglior attitudine dimostrata nel pianeta "scuola"); una situazione, questa, che tuttavia può esser vera anche per molti ragazzi¹³.

Insieme ad altri colleghi abbiamo elaborato tre moduli per i lavoratori al primo stadio di carriera (chiamati semplicemente M1) (Limoges, 2004a, 2004b). Il primo modulo si intitola "Pianificare e dare una chiave per capire il mondo del lavoro attuale, interpretarvi una parte e, se necessario, espugnarlo". Meraviglia osservare come, diversamente dagli approcci di orientamento scolastico-professionale totalmente centrati sull'"addomesticamento" del mondo del lavoro, come ad esempio "Educare alla scelta di una professione"¹⁴, i nuovi lavoratori si comportino come fossero ancora sul pianeta scuola¹⁵, soprattutto in riferimento al sistema meritocratico e al "lasciar perdere" quanto a perseveranza, partecipazione e rendimento. Per correggere questa tendenza, ossia fare in modo che alla fine il giovane lavoratore atterri sul pianeta lavoro, questo progetto propone tre sistemi:

11. Un confronto che si impone è quello tra lo stadio di Loevinger e lo spirito di gruppo associato alla generazione X o alla generazione Nexus (Baron e Savoie, 1998).

12. Ci riferiamo a un'affermazione contenuta nel Nuovo Testamento: "Che cosa giova all'uomo conquistare anche l'universo, se poi perde l'anima sua?".

13. In verità, questi principi vanno ben oltre il problema dei sessi. Tuttavia, si parla anche di "femminismo del terzo millennio".

14. Tuttavia, nella speranza che l'approccio "scuola orientante" accolga meglio questa sfida.

15. Secondo i nostri risultati preliminari, i soggetti intervistati sono abbastanza d'accordo con quest'affermazione; tuttavia, sono necessari ulteriori studi di tipo trasversale.

- 1) Sistema delle competenze generiche (fissazione di obiettivi, adattamento, determinazione, senso di responsabilità, preoccupazione per i dettagli opposta a una visione globale, relazioni interpersonali, organizzazione, fiducia negli altri, creatività, lavoro sotto pressione, apertura verso l'apprendimento, risoluzione dei problemi, iniziativa e leadership; cfr. Rousseau, 2004).
- 2) Sistema delle dimensioni del progetto (soggetto, oggetto, percorso, rinuncia e raggiungimento; cfr. Boutinet, 1993).
- 3) Sistema del senso politico (ricoprire un nuovo posto di lavoro significa sottrarre poteri ad altri; cfr. M. Poirier, *Journal des affaires*, luglio 1998).

Il mondo del lavoro attrae perché produce reddito, determina uno status sociale, permette di gestire il tempo e lo spazio, crea relazioni interpersonali, offre un senso di auto-realizzazione, dà un significato alla vita e assegna ruoli chiave (Limoges, 1987). Questo progetto richiama anche il fatto che il primo impiego¹⁶ e l'inserimento nel mondo del lavoro generano delle emozioni, quelle stesse vissute da Pollicino nella sua conquista del mondo adulto e professionale: confusione, tristezza, rabbia, paura, forza, coraggio e felicità (Séguin, 2004). In senso metaforico, queste emozioni sono dei luoghi (spazi) che permettono di entrare in possesso e governare gli "stivali delle sette leghe" (linearità e temporalità). Nel primo stadio, il tempo e la temporalità, se da un lato perlopiù sfuggono al "giovane" lavoratore per molteplici ragioni (inserimento, periodo di prova, contratto di lavoro a tempo determinato, apprendistato, ecc.), dall'altro possono impedirgli di avanzare e fargli poi conquistare, come rivalsa, gli spazi che desidera. Tenendo a mente la fiaba di Pollicino, abbiamo immaginato come misura di spazialità un pollice piegato nel palmo, un "pollicino". Al primo stadio della carriera si avanza a malapena di un pollice. Tuttavia, si può poi avanzare di quanti pollici si vuole (ed ecco il quarto paradosso): infatti, non è forse oscillando da sinistra a destra e da destra a sinistra che si va avanti?

Il secondo modulo¹⁷, il "Preventivo", è una guida a passi per creare un percorso Tattico, Strategico e Stratificato (TSS) basato sulla tecnica RPA. Tale percorso è tattico perché la traiettoria sollecita una reazione immediata (come, ad esempio, il tic tac ci ricorda l'orologio); è strategico perché una tattica ne richiama presto un'altra; è stratificato sia perché i colleghi vengono identificati mediante codici incongrui e segreti¹⁸ sia perché le tattiche utilizzate dal soggetto cambiano regolarmente obiettivo¹⁹, così da evitare che uno di essi possa usare la totalità delle strategie del soggetto. Quando abbiamo condotto le nostre due sperimentazioni, che non tenevano conto del genere, del ruolo e della razza, ai partecipanti stono stati attribuiti vivaci pseudonimi, quali il Barbuto felice, la Calcolatrice tascabile, la Gatta popolare, il Cerbero, il Presidente, il Comico, l'Altro, il Capitano, l'Orco, l'Ovetto, la Signora Fisico, il Re e il Sonoro. Abbiamo tenuto di "mira" questi colleghi con l'obiettivo di ottenere un feedback ben preciso, avere un'adeguata valutazione della performance, convalidare un obiettivo *di carriera*, sbloccare un impasse relazionale, comprendere la cultura tacita relativa all'accesso a un'informazione, ecc.²⁰.

16. E, per estensione, una nuova funzione, una nuova posizione, un nuovo incarico, ecc.

17. Dal punto di vista editoriale, il Progetto e il Preventivo costituiscono un documento unico.

18. Un po' come avviene nei giochi di ruolo.

19. Il Preventivo invita a identificarne otto.

20. In Portogallo è in corso una sperimentazione promossa dal Ministero della Salute, che suggerisce di basare la formazione ultima degli psicologi secondo il Progetto e il Preventivo e ispirandosi al *Vademecum*, una guida che presenteremo più avanti; i primi risultati della sperimentazione sembrano molto promettenti.

Il terzo modulo, dal titolo "Per restare nell'orbita del pianeta lavoro", oltre a rispondere al bisogno di sostegno sentito dalla maggioranza dei lavoratori (nove su dieci del gruppo MOT), si proponeva di creare una sinergia tra il Progetto e il Preventivo e, soprattutto, di verificare come all'inizio i partecipanti siano allo stesso tempo incoraggiati e scettici: incoraggiati perché questa fase rimette in moto e ridà forza; scettici perché essa sembra, a prima vista, semplice. La psicologia interazionista punta sulla nozione di vettore. Così come è sufficiente colpire una palla per cambiare completamente la configurazione del biliardo, allo stesso modo nei due gruppi MOT sopra citati ($N = 32/N = 18^{21}$), a seguito di soli quattro incontri di 180 minuti ciascuno, un partecipante ha cambiato datore di lavoro e realizzato il suo sogno professionale; almeno quattro partecipanti hanno ottenuto una promozione; due, appartenenti a minoranze etniche, si sono trasferiti dalla periferia nella quale abitavano e sono diventati persone influenti e apprezzate. E ancora, un partecipante che viveva in un attendismo passivo si è fatto proattivo, un altro, negativo e aggressivo, è diventato più cortese e più autocritico e gli altri hanno aggiustato in qualche misura le proprie traiettorie professionali. In particolare, per quanto concerne il paradigma del mantenimento professionale, abbiamo constatato che alcuni soggetti sono riusciti a bloccare il circolo vizioso che li portava all'esaurimento. Un anno dopo la prima sperimentazione la maggioranza dei soggetti del primo gruppo affermava di gestire la propria carriera molto meglio di prima²².

21.3. Mantenimento professionale e sostegno nel secondo stadio della carriera

Nel secondo stadio della carriera il lavoratore ha effettuato delle prove, per tentativi ed errori, gran parte delle quali vengono relativizzate, adducendo come pretesto la giovane età o la mancanza di esperienza e di conoscenze. Una volta a metà della carriera, il lavoratore ha avuto molto tempo per realizzare qualcosa e lasciare la propria testimonianza: si trova adesso alla pari con i colleghi e ottiene almeno un minimo di riconoscimento e di consenso. Può anche reiterare gli sbagli di gioventù dovuti all'inesperienza (Payette, 2002). In certi casi, il passaggio attraverso il primo stadio di carriera mette a dura prova il lavoratore, magari al punto da generare fin dall'inizio del secondo stadio diversi sintomi attribuibili a un stato di esaurimento²³. D'altra parte, la routine, la mediocrità, il senso di stagnazione o di conseguimento del più alto livello possibile, in breve l'obsolescenza, incombono nel corso di questo stadio di carriera, soprattutto verso la fine. A poco a poco, il lavoratore può adagiarsi sulle conquiste fatte, sulla reputazione acquisita, sull'anzianità o sulla lunga permanenza nel posto di lavoro.

Dal punto di vista sociale e organizzativo, è sempre più sentita la necessità di mantenere quest'imponente gruppo di lavoratori motivato e competente: la società o l'organizzazione devono rimanere inclusive, produttive, innovatrici e competitive. Anche le fasi che Riverin-Simard (1984, 1996) associa a questo secondo stadio pongono

21. Numero di partecipanti all'inizio e alla fine della sperimentazione: la maggioranza dei ritiri è avvenuta a causa di problemi di orario.

22. È in corso una valutazione formale che sarà presentata in una prossima pubblicazione.

23. Studi precedenti hanno messo in evidenza come l'esaurimento tenda a sopraggiungere sempre più precocemente.

la questione della concretizzazione delle proprie caratteristiche personali, legata al forte desiderio di affermare la propria individualità. Secondo Erickson, la persona inizia a vacillare tra generatività e stagnazione tanto sul piano personale che su quello professionale, mentre per Loevinger vi sono alte probabilità che essa entri in una fase di coscienza-conformismo, o di coscienza tout court. Infine, a tal proposito, Jung parla di integrazione dell'altro sé; nella sua interpretazione più sociologica, questo secondo stadio della carriera richiama soprattutto il principio femminile, il cervello destro o lo Yin. La metà circa dei soggetti si trova ancora in cattive acque: ecco, allora, ricomparire il terzo paradosso! Effettivamente il lavoratore si trova adesso a circa metà della propria carriera, anche se forse il percorso da compiere è anche un po' più lungo: egli deve perciò decidere se riconfermare la propria scelta professionale o apportare modifiche sostanziali, se non una svolta a 180 gradi. In breve, egli deve scegliere tra status quo ereditato dal primo stadio della carriera e nuovi orizzonti da esplorare, in altri termini, nuove linee direttrici, altro filo conduttore, "generatività", "coscienziosità", ecc.; e tutto ciò indipendentemente dalle politiche attuate dall'azienda per la quale lavora: la sua carriera è troppo importante per esser lasciata nelle mani del datore di lavoro!

Considerando il fatto che il secondo stadio comprende quel momento o punto di mezzo della carriera che, per vari decenni, ha costituito l'obiettivo di numerose ricerche e interventi, l'obiettivo che ci siamo posti è stato quello di dare un nuovo inquadramento a questo tempo, tale che copra un periodo più lungo, ad esempio una dozzina di anni. Per queste ragioni – e tenendo conto dell'evoluzione della carriera e del mondo del lavoro avvenuta in questo scorcio di XXI secolo – dobbiamo perciò: in primo luogo, mettere l'accento sul mantenimento, con le sue tecniche di RPA, più che sulla transizione; in secondo luogo, ottimizzare l'enorme potenziale offerto dall'aiuto reciproco che è tipico di questo secondo stadio di carriera (Limoges, 2001). È perciò che abbiamo paragonato la posta in gioco in questo secondo stadio a un doppio campo magnetico, un argomento che tratteremo più avanti.

Oltre a ciò, se consideriamo che questo periodo copre grosso modo metà della carriera, il punto di mezzo del percorso nel tempo e nello spazio assume la sua maggior rilevanza laddove compare la parola "crisi": crisi di mezz'età, crisi di metà carriera! Vi è una crisi o un rischio di crisi perché ci si trova a fare un bilancio. Un bilancio si impone in quanto la temporalità prende il sopravvento sulla spazialità a scapito di quanto sussisteva nel primo stadio della carriera: manca il tempo perché si è troppo impegnati su tutti i fronti della vita. Nel secondo stadio di carriera il tempo provvede a fare un bilancio in profondità al fine di "rastrellare la paglia"²⁴.

Il secondo stadio della carriera si riferisce dunque alla metà del percorso, ovvero al suo centro nel tempo e nello spazio: resta pressoché altrettanto da fare (in termini di tempo, distanza, impegno, compito, ecc.) quanto ciò che è stato fatto fino a oggi. Al lavoratore si aprono così tre possibilità:

- 1) continuare sulla scia di partenza mantenendo la rotta in linea con la decisione iniziale;
- 2) riesaminare e rivedere la decisione iniziale per orientarsi meglio;
- 3) prendere una nuova decisione.

24. Espressione tipica del Québec, coniata dal poeta Gaston Miron, che significa "raccolgere se stessi come persone".

Se viene riaffermata o riattualizzata la decisione attuale, il lavoratore resterà nel registro del mantenimento e dell'intradecisione, con frequenti RPA; invece, se il soggetto è orientato al cambiamento si tratterà di effettuare una nuova transizione, un passo intradecisionale costituito dalle seguenti fasi: lutto, fase neutra e nuova partenza²⁵.

Uscire dal lutto è fondamentale per non essere più perseguitati od ostacolati dal passato; un lutto si considera superato quando la persona "colpita" dà importanza al futuro senza però rinnegare il passato, per cui il suo lutto lascia il posto a una zona neutra²⁶ e di erranza che deve essere vissuta. La fase neutra presenta essenzialmente quattro possibilità: fermarsi, arrendersi, rallentare o accelerare.

Vivere in questa zona neutra diventa cruciale per il fatto che è proprio qui che ha origine la nuova partenza, cioè la terza fase della transizione. Il mantenimento e la transizione, con le loro rispettive fasi, rappresentano il contenuto del secondo stadio della carriera e costituiscono il primo "campo magnetico".

Il segno del tempo, del punto di mezzo e della mutazione (essere in trasformazione) – sia che si tratti di mantenimento che di transizione – possono risvegliare potenti energie tanto nell'individuo quanto nel gruppo. Di conseguenza, il supporto fornito a un determinato gruppo in questa fase deve attenersi alle regole e procedure previste dalla "consulenza di gruppo", ossia: il numero ristretto e chiuso di partecipanti²⁷; l'ottimizzazione delle fasi dinamiche; le norme di autorivelazione e di feedback, di riservatezza e di aiuto reciproco²⁸, ecc. Qui, più che per gli altri stadi di carriera, è necessaria la presenza di una guida preparata e competente (Limoges, 2003a, 2003b), vista la difficoltà di riconoscere, ad esempio, quando si è perso uno stadio della vita o si deve fare una svolta a 180 gradi, e il turbamento che ciò creerà dentro e attorno a se stessi.

L'altro campo magnetico che contribuisce a consolidare o modificare la traiettoria della carriera nel corso del secondo stadio riguarda il potenziale di aiuto reciproco già esistente negli stadi precedenti. Per rafforzare quest'elemento, che si vuole il più possibile vicino a quel che si fa o si farebbe, abbiamo proposto tre temi, ciascuno dei quali richiede un perfezionamento delle relative pratiche. Il primo punta al miglioramento dei rapporti interpersonali, laddove si ha un ideale comune su di essi; per procedere in tal senso, abbiamo programmato quattro interventi:

- 1) intervento esplorativo, che spinge l'altro a dire di più;
- 2) intervento di ascolto, che guida l'altro a raccogliere le idee, i propositi, ecc.;
- 3) intervento affettivo, che porta se stessi o l'altro a esplorare o descrivere l'emozione del momento;
- 4) intervento di identificazione sincera, che va dritto al punto, senza perciò essere brutale, nel tentativo di avvicinare l'altro.

25. Si tratta di quelle che in *L'orientation et les groupes* (Limoges, 2003b) e in *OPTRA, programme-cadre d'insertion professionnelle* (Limoges e Lahaie, 1998) abbiamo chiamato occasioni del terzo tipo (mantenimento), occasioni del quarto tipo (revisione) e occasioni del quinto tipo (prendere una nuova decisione).

26. Il neologismo inglese "neutro" viene preferito all'espressione francese "punto morto" per evitare di rendere funerea la riflessione, visto che nella frase precedente si parla di lutto. Roberge (1998) ha tradotto "neutro" con "erranza", termine che ha il vantaggio di mantenere il senso dell'azione in questa fase, ma lo svantaggio di confondere i punti di riferimento in quest'erranza.

27. Tra i tre e i quindici partecipanti.

28. Il grado di ottemperanza di queste norme può essere sufficientemente basso da comprendere il consulente e tutti i partecipanti o abbastanza alto da permettere il raggiungimento dell'obiettivo finale posto dal gruppo.

Il nostro programma, per delimitare questi quattro interventi – sostanzialmente naturali e formalmente o informalmente già in parte utilizzati – e per renderli più interessanti, si basa su quello che potrebbe essere paragonato a un kit di montaggio: attrezzi piccoli, leggerissimi, trasportabili ovunque, anche in cima a una montagna scoscesa, ed estremamente validi! Questo kit è già stato testato dagli organismi preposti all'ascolto e da tutti i gruppi alle prese con situazioni a prima vista irrisolvibili, quali depressione, handicap, dipendenza, ecc. (Limoges, 1996).

Il secondo tema di questo programma affronta le relazioni di aiuto a due, che spesso comportano una qualche forma di gerarchia: una delle due persone ha più esperienza o è più anziana o, ancora, ha fatto un determinato percorso, ecc. A tal proposito, nel contesto del lavoro, si parla sempre più spesso di cameratismo, piuttosto che di *tutoring*, *coaching* o *mentoring* (Doyon et al., 2002; Limoges, 2003a, 2003b). Nello specifico, le domande che il soggetto potrebbe porsi sono: nel corso del primo stadio della mia carriera a quale/i modalità, più o meno formalmente, sono ricorso più spesso? quale/i modalità, più o meno formalmente, ho adottato, accanto a un collega?

Infine, il terzo tema riprende la questione già affrontata (emittente-ricevente, ricevente-emittente), estendendola alle relazioni di aiuto più alla pari, come quelle intrattenute nei gruppi di azione-formazione e di co-sviluppo (Doyon et al., 2002).

Il materiale prodotto per fornire un sostegno in questo secondo stadio di carriera – quindi, ai gruppi M2 – comprende un'importante guida all'animazione (che prevede sette sedute di tre ore ciascuna), la quale tiene conto degli obiettivi intermedi di contenuto e, allo stesso tempo, di quelli di sviluppo.

La guida contempla attività che i partecipanti devono ripetere per approfondire, praticare, valutare e generalizzare nel quotidiano le riflessioni e i passi compiuti nell'ambito del gruppo (Limoges, Lampron, Côté e Doyon, 2006); per ottimizzare l'altro sé – o, più globalmente, l'altra parte del cervello – vengono utilizzate delle metafore, con attività centrate sulla dialettica, che mirano a un'esplorazione sistematica dei vari atteggiamenti assumibili rispetto a un determinato bisogno o problema. Una di queste metafore è quella del trittico pittorico: la parte sinistra rappresenta il passato o il feedback al RPA, la parte destra il futuro o la prospettiva, e il pannello centrale il presente o l'azione; il pannello si adatterà perfettamente al centro quando l'opzione finale corrisponderà a quella del mantenimento. La visione di insieme del quadro porterà presto a far insorgere l'azione, nel secondo stadio di carriera, per dare un nesso e armonia alle due parti. Nei tre gruppi pilota ($N = 32/N = 27^{29}$), il 10% dei partecipanti ha scelto la transizione in termini di mobilità interna (Clavier, 2005). La figura 21-1 riassume il nostro progetto per il secondo stadio di carriera.

Quanto all'influenza esercitata da questi incontri sui partecipanti, in termini sia di mantenimento che di transizione, 17 soggetti hanno restituito una loro valutazione fin dal termine dei tre studi pilota: sei hanno riferito di aver ottenuto maggiori offerte di lavoro, quattro di aver avuto nuovi contatti, tre di sentirsi meno isolati, due di comunicare più facilmente, due di sentirsi più sicuri, due di essere meno insofferenti e due di aver iniziato a porsi valide domande. Tra le altre valutazioni, fornite da un solo rispon-

29. Tre ritiri sono stati causati da un'incompatibilità con la metodologia utilizzata, soprattutto per le attività cosiddette "notturne" (visualizzazione, disegno, ecc.) e le auto rivelazioni, e gli altri ritiri per motivi di orario. È in corso un follow-up che verrà riportato in altra pubblicazione.

mento anticipato. Si è riscontrato, infatti, tra coloro che ne avevano i requisiti, il forte desiderio di andare in pensione il più presto possibile: il 66% dei lavoratori avrebbe preferito lasciare il lavoro prima dei sessant'anni e l'88% prima dei sessantacinque³⁰. In pratica, nel 2001, 305 000 lavoratori canadesi avevano sessantacinque anni o più, e il 18% del totale ne aveva settantacinque o più.

Oltretutto, i figli del *baby boom* mettono su famiglia molto tardi, le famiglie ricostituite stanno aumentando continuamente e il ciclo di studi dei giovani va prolungandosi, per cui è sempre più frequente che i "giovani" pensionati abbiano ancora familiari totalmente o parzialmente a carico e, di conseguenza, notevoli costi da sostenere. Infine, poiché la speranza di vita è molto aumentata, il pensionato si sente ancora fisicamente, intellettivamente e psicologicamente in forma, attivo e produttivo.

In un'indagine condotta tra il 1992 e il 2002, il 60% dei pensionati intervistati ha dichiarato che avrebbe preferito restare al lavoro, il 25% che era stato costretto ad andare in pensione e il 33% che era rientrato nella forza lavoro (questa percentuale, non tiene però conto di coloro che ne fanno parte in modo "irregolare", cioè che lavorano in nero³¹). Inoltre, uno studio condotto nel 2003 ha evidenziato che il 40% dei lavoratori che prima della pensione occupava i quadri più elevati dei settori pubblico e privato canadesi ha avuto enormi difficoltà ad adattarsi a una nuova esistenza, lontana dal lavoro (Nininger, 2003). Sarebbe sicuramente un grave errore negare il sesto paradosso del lavoro (cioè, che esso venga apprezzato di più quando lo si è perduto) e credere che, nella maggioranza dei casi, i neopensionati decidano di rientrare al lavoro per motivi economici (mancanza di soldi, onorari interessanti, ecc.)³². In uno studio canadese, è stato chiesto a un gruppo di persone di almeno quarantacinque anni perché pensassero di lavorare anche dopo il loro pensionamento: il 71% ha risposto che era per mantenere la mente attiva, il 63% per restare a contatto con la gente, il 61% per guadagnare soldi, il 56% per restare fisicamente attivi e il 51% per mantenersi impegnato in qualche attività³³.

Nell'epoca attuale la scelta più evidente, con lo spettro della crisi da una parte e la prospettiva di introiti dall'altra, diventa quella di mantenere il lavoro, il che porterà probabilmente all'innalzamento dell'età pensionabile e allo studio di nuove forme di lavoro, di ritiro sociale e di pensionamento (Zeldin, 2000). Le statistiche che provengono dagli Stati Uniti sono senza dubbio premonitrici e indicano che in questo Paese³⁴ più del 28% delle persone di 65-69 anni fa ancora parte della forza lavoro; anche in Canada, secondo i risultati del sondaggio condotto da Ipsos Reid nel 2005, un pensionato su quattro continua a lavorare.

In altri termini, il lavoratore al terzo stadio deve tirare avanti per portare a termine quello che ancora non è e che, invece, dovrebbe essere: ciò comporta accettare successi e fallimenti, creare una continuità ma permettersi un alleggerimento, nonché prepararsi per lasciare la propria eredità professionale dopo averla coscientemente "impac-

30. I progetti e le aspettative dei canadesi (dai quarantacinque ai cinquantanove anni) in materia di pensionamento sono illustrati in Schellenberg, Ram e Turcotte (2004).

31. Statistica dell'aprile 2005.

32. I media riportano frequentemente testimonianze di pensionati che rientrano nel mondo del lavoro per mantenere relazioni interpersonali, occupare il tempo, sentirsi ancora utili, ecc.

33. Sondaggio realizzato da Ipsos Reid per la Banca di Montréal, in *La Tribune*, 8 dicembre 2005.

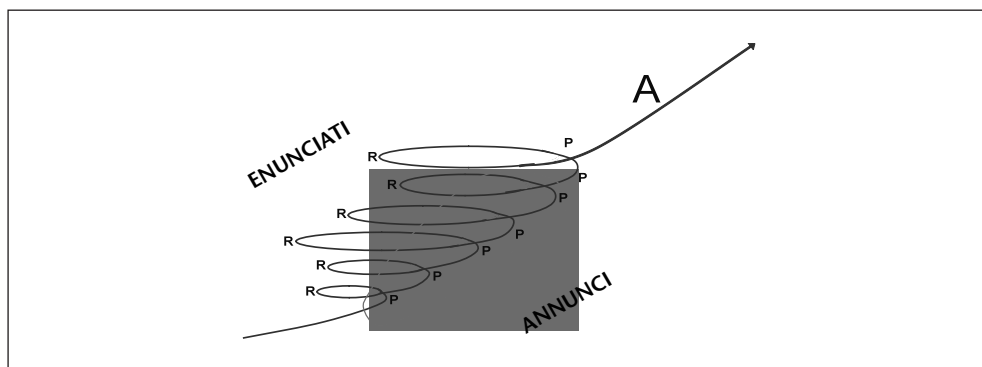
34. Secondo alcuni, questa è una conseguenza diretta del neoliberalismo alla Reagan.

chettata". Riverin-Simard (1984) parla, a proposito di questo stadio, di "ricerca di un'uscita promettente", di "trasferimento del campo gravitazionale" e di "attrazione esercitata dal pianeta pensionamento": si tratta, insomma, di unire gli opposti pur mantenendo il proprio dinamismo. Erikson parla invece di integrità o di disperazione, mentre Loevinger accenna al possibile inizio di uno stadio individualistico. Secondo Jung è bensì arrivato il momento di "essere più androgeni", ossia di attualizzare il proprio sé integrandone i due principi: finalmente, il lavoratore, uomo o donna – forte del principio di mascolinità o di femminilità – può sentirsi a suo agio. Perché, allora, ed ecco il settimo paradosso, pensare al pensionamento?

Ciò che distingue il mantenimento in questo terzo stadio è che esso avviene all'ombra – e però, anche alla luce – del bisogno di generatività³⁵. Esso è dunque caratterizzato – si legga, "ossessionato" – da una forma o l'altra di sopravvivenza, che si esprime con i lasciti professionali (saper partire). Si evince quindi che questo terzo stadio della carriera è un tempo di raccolta e di maturazione di quello che è stato seminato, più o meno consciamente e più o meno abilmente (saper restare). Una raccolta implica sia dei guadagni che delle perdite, in termini di esperienze, conoscenze, contatti, ecc.

A questo bisogno personale di generatività corrisponde un bisogno organizzativo e sociale di conservazione e di trasmissione del sapere: sul tema del lavoro, la psicologia e la sociologia alla fine si fondono. E per assicurare che l'interfaccia generatività-trasmissione comunichi, da una parte e dall'altra, rispetto, apertura e dignità, abbiamo stilato per colui che lascia un *Vademecum* dal titolo *Pour un troisième tiers de carrière porteur de vie* (Limoges, 2004b). Esso è inteso a far sì che il lascito che emerge da una vita attiva e produttiva, cioè da una carriera, ne rifletta bene l'essenza, proponendo a tal fine una serie di va-e-vieni tra un enunciato e un annuncio, sette in totale, che ricoprono tutte le sfaccettature della problematica, assumendo la forma di una spirale ascendente (cfr. fig. 21-2).

Figura 21-2
M3: la spirale ascendente



35. "Generatività" è un concetto e un neologismo inglese preso a prestito da Erikson (1968).

Questi annunci sono più intensi e assennati quando vengono fatti in gruppo. In effetti, il 90% dei “perseveranti” ha dichiarato di essere riuscito a mantenere il proprio posto di lavoro grazie al sostegno di altre persone; così come la trasmissione di conoscenze a favore di un’organizzazione, un settore professionale o la società ha una maggior probabilità di riuscita all’interno del gruppo. Tuttavia, come per la stesura di un testamento o delle ultime volontà, il terzo stadio della carriera è fondamentalmente un atto solitario a lungo pensato e maturato: solitario per essere solidali con se stessi... Ma se il maestro ha bisogno, a sua volta, di un maestro, ogni tappa di questo cammino – anche se assume la forma di un vademecum – deve portare a un enunciato graduale e sintetico, e a un annuncio fatto prima alle persone che si trovano allo stesso stadio e poi a favore di tutti: attingendo dalla propria saggezza, i pari fungono da eco e da specchio riflettente.

Entra qui in gioco il concetto dei “circolo di eredità”, avanzato da Doyon et al. (2002)³⁶, che trae ispirazione dal tradizionale senso di reverenzialità verso i più anziani. Questi circoli (formati da sei-dodici persone) si pongono talvolta a garanzia del micro- e del macro-personale³⁷. Essi possono anche diventare un autentico spazio dialogico che permette a ogni membro, attraverso un lascito potenziale, di fare una lunga retrospettiva sul proprio percorso: una prospettiva di passaggio nel terzo stadio della vita e un’efficace azione di sintesi per chiudere quel che va chiuso e appropriarsi della propria traiettoria di vita lavorativa.

Inoltre è possibile che, grazie ad alcune attività complementari – che portano a considerare dialetticamente (tesi, antitesi e sintesi) e interattivamente (intrapersonale e interpersonale) diversi punti di vista – il lascito risulti all’altezza delle aspirazioni più alte della persona: un valido esempio può essere quello del produttore di champagne, il quale ogni giorno toglie il deposito dal fondo delle bottiglie per ottenere una bevanda limpida e spumeggiante. Una volta completata quest’attività³⁸, la persona potrà “rendere noto” il suo lascito, che diverrà immediatamente il leitmotiv per aiutarlo a mantenersi nel terzo stadio della carriera.

Attualmente i dati³⁹ indicano che la riflessione sul lascito si evolve nel corso delle sedute, andando a rappresentare un desiderio – per alcuni quasi ossessivo – di identificare, datare e concretizzare questo lascito per renderlo più generalizzabile, e di conseguenza fluido, a carattere più filosofico, e dunque in trasformazione – anche laddove assuma una forma tangibile come la stesura di un libro. Alcuni di coloro che compilano questi lasciti contano così di offrire in eredità il seme, e non il frutto, della loro vita attiva. Un numero significativo⁴⁰ di persone vive nell’inquietudine di non aver nulla da

36. Doyon et al. (2002) hanno introdotto un’applicazione del mantenimento professionale nel posto di lavoro creando un modello di apprendistato continuo centrato sulle relazioni.

37. Un piccolo gruppo ha il potenziale di diventare un doppio microcosmo, insieme a quello costituito da ogni membro con il suo passato, presente e futuro: si tratta dunque del microcosmo di sfide intrapersonali (micro) e di quello della relazione persona-ambiente e, dunque, di sfide interpersonali (macro).

38. Nella pratica, il sostegno prevede un totale di ventiquattro ore, così ripartite: un’iniziale seduta di gruppo, sette sedute di tre ore ciascuna a un intervallo di tre-cinque settimane (per fare in modo che i partecipanti riflettano sul vademecum) e un’ora di colloquio individuale alla fine.

39. Ci riferiamo una ricerca avviata dagli Autori insieme alla ricercatrice Cynthia Martiny (Université du Québec à Montréal) e all’esperta Charlotte Morneau.

40. A tutt’oggi i circoli di eredità avviati contano un totale di 48 partecipanti.

lasciare: “E se quello che lascio non lo vuole nessuno?”. L'imperativo di persistere e sopravvivere a se stessi è, per alcuni, viscerale. L'esempio del produttore di champagne ha portato un partecipante ad affermare che si sentirebbe in collera se il suo datore di lavoro non lo riconoscesse nella sua tappa di generatività; e ha infatti ribadito: “Se non mi vuole far rientrare nella logica del dono, sarò costretto a lasciare da debitore!”.

In questa logica di “manipolazione” dello champagne, vengono fatti bilanci importanti: ad esempio, un partecipante, dopo essersi interrogato sul proprio lascito per quattro sedute, ha constatato che l'oggetto da lasciare in eredità non si trovava alle sue spalle ma, al contrario, gli stava davanti. Di seduta in seduta, questo piccolo lascito si estende a tal punto, sia per il lavoratore che per il suo erede, che qualcuno può decidere di dedicare completamente il primo decennio del suo terzo stadio appena iniziato all'integrazione nel circolo.

In generale, supportare le persone nel terzo stadio di carriera ci rende testimoni privilegiati di ricchi percorsi umani: esse si interrogano su quello che sono e su quello che sono diventate, sul modo in cui hanno beneficiato esse stesse di lasciti altrui nel corso della vita, in particolare di quella professionale, su quello che hanno imparato e sugli elementi dei lasciti che hanno permesso loro di diventare quello che sono oggi. Insomma, l'esperienza maturata con la frequenza del corso ha un “non so che” più grande di noi! Questo è quello che emerge da testimonianze quali: “Il mio apprezzamento, e soprattutto il mio atteggiamento, sull'universo lavoro sono diversi. Il fine non è meno importante del percorso. A tutt'oggi sono consapevole del fatto che sto per lasciare un'eredità”; “Mi sono appropriato del mio percorso professionale, mi sono riconciliato con me stesso”; “Ho avuto voglia di lasciare, ma guardando a ciò che lasciavo ho finito per rimanere”; “Parto in ritirata, cosciente che la prossima tappa sarà una grande partenza”.

Tutto ciò ci riconduce a un'idea del terzo stadio di carriera reso eccezionale dal fatto che si è costantemente “assillati”, consciamente o meno, in senso buono o cattivo, dall'ereditarietà e dal rituale a essa relativo. Qualche decennio fa, nel contesto della “società del tempo libero”, l'espressione “Libertà 55”⁴¹ era in Québec sinonimo di pensionamento: cioè, sicurezza finanziaria, buono stato di salute, ricca vita sociale, alti consumi, ecc. La svolta cui l'attuale società è obbligata, insieme alle idee sorte con i primi circoli, portano a una nuova definizione di quest'espressione che contempla la necessità di scegliere una nuova attività professionale per vivere serenamente il pensionamento. “Libertà 55” significa sempre meno liberarsi di un lavoro e sempre più liberarsi dal peso espiatorio del lavoro stesso. La nozione di stadi della carriera si fa perciò sempre più appropriata, paragonandola alle stagioni – in particolare, primavera, estate e autunno – e soprattutto guardando al terzo stadio come a un tempo di raccolta⁴². Tuttavia, con la proposta del concetto di circolo, sempre più “pensionati” hanno rivendicato un quarto stadio (coerentemente con Pagnol), ossia una stagione invernale che completi il corso di una vita attiva e produttiva e ne trasmetta la pienezza.

41. Si tratta di una cifra generale, cumulo degli anni di età e di servizio.

42. Nella guida di sostegno al mantenimento professionale, l'editore ha utilizzato il verde primavera per il primo stadio, il giallo estivo per il secondo stadio e il rosso autunnale per il terzo stadio.

21.5. Considerazioni conclusive

In qualsiasi stadio di carriera, il mantenimento professionale si rivela di fondamentale importanza su tutti i fronti e proficuo sia per il lavoratore sia per la collettività professionale, sociale, scolastica e scientifica. Di conseguenza, esso merita di essere sostenuto, insieme ai paradossi da affrontare che ogni stadio presenta: in questo capitolo, ne abbiamo ricordati almeno sette, che rafforzano e confermano il significato di mantenimento per i lavoratori di questo nuovo secolo. Tra l'altro, la frase "La mia carriera è troppo importante per esser lasciata nelle mani del mio datore di lavoro" converge con la tendenza sempre più sentita di una gestione umana delle risorse che assicuri una vita lavorativa più integra.

Bibliografia

- BACON, C., DOYON, D. e MORNEAU, C. (2003). *L'expérience d'une coélaboration éthique au profit de la mise en mots des paradoxes de l'accompagnement au mentorat*. In Atti del colloquio internazionale "L'accompagnement et ses paradoxes: questions aux praticiens, aux scientifiques et aux politiques". Fontevraud, France.
- BARON, C. e SAVOIE, A. (1998). *Attentes comportementales et normes des groupes informels en milieu de travail*. Comunicazione. Québec: Association Francophone pour le Savoir (ACFAS).
- BOUTINET, J.-P. (1993). *Psychologie des conduites de projet*. Paris: Presses Universitaires de France.
- BOUTINET, J.-P. (1998). *L'immaturation de la vie adulte*. Paris: Presses Universitaires de France.
- BRUN, J.-P. et al. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail: Une analyse des pratiques en gestion des ressources du 12^e congrès humaines*. Montréal: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).
- CARON, Z. (2001). Les stratégies de maintien carriéologique, In J. Limoges et al. (a cura di), *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*. Sainte-Foy, QC, Canada: Septembre Editeur.
- CLAVIER, D. (2005). *Copilote mobilité. Diagnostic en ligne*. In Internet (10 agosto 2010): <http://www.human-research.com/index.php?c=1&l=FR&m=60>.
- CORDEAU, R. (2001). *Les secrets du maintien au quotidien*. In J. Limoges et al. (a cura di), *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*. Sainte-Foy, QC, Canada: Septembre Editeur.
- DOYON, D., LAMARCHE, L. e LIMOGES, J. (2002). *Le maintien: Un nouveau paradigme de gestion de carrière*. Atti del 14° Congresso dell'Association Internationale de Psychologie du Travail en Langue Française (AIPTLF). Louvain-la-Neuve, France, 8-11 luglio.
- ERIKSON, E. (1968). *Adolescence et crise*. Paris: Flammarion.
- GAULLIER, X. (1997). *Le temps de la vie: Emploi et retrait*. Paris: Esprit.
- JUNG, C. (1953). *Métamorphose de l'âme et de ses symboles*. Genève: Librairie de l'Université.
- LAMARCHE, L. (2005). *La mesure du maintien professionnel: Un outil de prévention*. Contributo non pubblicato presentato alla Consultation nationale touchant le développement de carrière (CONAT). Ottawa, gennaio.

- LAMARCHE, L. (2006). *Validation des concepts de base d'un instrument visant à évaluer la qualité du maintien au travail*. Tesi di dottorato. Université de Sherbrooke, Canada.
- LANGOUICHE, M. (2004). *Une approche du bien-être au travail: Les états du maintien au travail*. Tesi di laurea non pubblicata. Université catholique de Louvain, France.
- LIMOGES, J. (1987). *Trouver son travail*. Montréal: Fides.
- LIMOGES, J. (1996). *S'entraider*. Sherbrooke, Canada: Éditions du CRP, Université de Sherbrooke.
- LIMOGES, J. (1999). L'expérience du retrait comme forme de brouillage en gestion de carrière. *Éducation Permanente*, 138 (1), 87-95.
- LIMOGES, J. (2001). *A l'école, au travail ou en leur absence, accompagner le maintien*. Contributo presentato alla conferenza IAEVG "L'orientation, contraintes et libérés". Paris, 18-21 settembre.
- LIMOGES, J. (2003a). *Carriérologie, transmissions et accompagnement*. In Atti del colloquio internazionale "L'accompagnement et ses paradoxes: questions aux praticiens, aux scientifiques et aux politiques". Fontevraud, France.
- LIMOGES, J. (2003b). *L'orientation et les groupes dans une optique carriérologique*. Sherbrooke, Canada: GGC Editions.
- LIMOGES, J. (2004a). *Plan et devis: Guide du participant*. Sherbrooke, Canada: GGC Editions.
- LIMOGES, J. (2004b). *Pour un troisième tiers de carrière porteur de vie*. Vade-Mecum. Sherbrooke, Canada: GGC Editions.
- LIMOGES, J. et al. (a cura di) (2001). *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*. Sainte-Foy, QC, Canada: Septembre Editeur.
- LIMOGES, J. e HEBERT, R.P. (1988). *Développement en tête: Une introduction au courant cognitif-développemental en psychologie*. Sherbrooke, Canada: Éditions du CRP, Université de Sherbrooke.
- LIMOGES, J. e LAHAIE, R. (1998). *OPTRA, programme-cadre d'insertion professionnelle*. Sainte-Foy, QC, Canada: Septembre Editeur.
- LIMOGES, J., LAMPRON, C., CÔTÉ, C., e DOYON, D. (2006). *Mi-tien. Guide d'animation du maintien professionnel au 2^e tiers de carrière*. Sherbrooke, Canada: GGC éditions.
- LIMOGES, J. LAMPRON, C. e SEGUIN, C. (2004). *Bien se maintenir en orbite autour du travail: Guide d'animation*. Sherbrooke, Canada: GGC Editions.
- LIMOGES, J. e PAUL, D. (1982). *Développement du moi*. Sherbrooke, Canada: Éditions du CRP, Université de Sherbrooke.
- LOEVINGER, J. (1976). *Ego development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MARTINY, C. (2003). *Le comportement non-verbal et l'empathie dans le contexte de la communication: indicateurs en formation à la relation d'aide*. Tesi di dottorato non pubblicata. Université du Québec à Montréal (UQAM), Canada.
- NININGER, J.R. (2003). *La fonction publique en transition. Au-delà de la vie professionnelle: Réflexions sur le chemin à parcourir*. Canada: Centre Canadien de Gestion. In Internet (10 agosto 2010): http://csps-efpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/P114_f.pdf.
- PAYETTE, A. (a cura di) (2002). Le codéveloppement et autres formes d'apprentissage-action. *Interactions*, 5 (2), numero speciale.
- RIVERIN-SIMARD, D. (1984). *Les étapes de la vie au travail*. Montréal: St-Martin.
- RIVERIN-SIMARD, D. (1996). *Travail et personnalité*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.

- ROBERGE, M. (1998). *Tant d'hiver au cœur du changement*. Sainte-Foy, QC, Canada: Septembre Editeur.
- ROUSSEAU, C. (2004). *Compétences génériques, formation générale*. Drummondville, Canada: Compétences génériques AFC.
- SCHELLENBERG, G., RAM, B. e TURCOTTE, M. (2004). *Joint retirement decisions of married women and men*. Ottawa: Statistics Canada. In Internet (10 agosto 2010): <http://paa2005.princeton.edu/download.aspx?submissionId=50635>.
- SÉGUIN, C. (2004). *L'acculturation au monde du travail, une affaire d'émotion*. Tesi di laurea non pubblicata. Université de Sherbrooke, Canada.
- WATTS, A. (2001). *Career development and social exclusion*. Contributo presentato alla Conferenza IAEVG. Vancouver, 7-9 marzo.
- ZELDIN, T. (2000). *De la conversation*. Paris: Fayard.