

Encouragement du développement professionnel – Approches modernes

Prof. Andreas Hirschi
Psychologie du travail et des organisations, Université de Berne

Les concepts de conseils professionnels dans le cadre de l'orientation professionnelle et de carrière doivent être modernisés. La pertinence des anciennes approches de conseil avérées est aujourd'hui souvent remise en question (Lent, 2013). La nécessité de renouveler les concepts applicables en matière de développement professionnel et d'orientation de carrière découle d'abord des mutations fondamentales dans le monde du travail observées au cours des trente dernières années (Hall, 2002): citons par exemple la croissance exponentielle des nouvelles technologies sur le marché du travail et la nécessité qui en découle de se former tout au long de la vie, ou encore les nouvelles formes flexibles de travail telles que le job-sharing, le travail à temps partiel ou le télétravail. Ensuite, les organisations et les formes organisationnelles ont changé. Aujourd'hui, les organisations sont plus horizontales et moins hiérarchisées; elles accordent davantage d'importance qu'autrefois à l'auto-responsabilité de chaque collaborateur et au travail en équipe. Enfin, les attentes mêmes face au travail ont évolué. Depuis plusieurs décennies, la tendance montre que d'autres sphères de vie, comme la famille et les loisirs, ont gagné en importance à côté de l'activité professionnelle. Cette thématique, communément désignée sous l'étiquette «génération Y», ainsi que la perception du travail qui y est associée, font l'objet de débats dans la société (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). En résumé, ces tendances et mutations dans le monde du travail ont deux conséquences centrales pour le développement de la carrière: d'une part, flexibilité et capacité d'adaptation sont exigées pour répondre aux conditions changeant toujours plus vite, d'autre part, le besoin de décider individuellement de sa carrière va croissant.

Le concept classique d'orientation professionnelle (vocational guidance), qui consiste à «conseiller» à une personne une profession la plus adaptée possible sur la base de l'analyse de ses aptitudes et de ses intérêts, ne peut tenir compte que de manière limitée de cette réalité moderne. L'adéquation entre la personne et son environnement représente certes une condition fondamentale pour le succès de la carrière et la satisfaction au travail, mais la dynamique de l'interaction entre la sphère personnelle et la sphère environnementale ne suffit pas à faire d'une adéquation statistique une méthode de conseil.

Une approche moderne consiste à se concentrer sur l'employabilité (employability) d'une personne. Dans ce contexte, il ne s'agit pas de trouver un emploi en particulier, mais de renforcer les aptitudes d'une personne afin de lui permettre d'exercer la profession qu'elle souhaite. Il s'agit d'une approche prometteuse qui peut être employée sous la forme d'une orientation de carrière axée sur les compétences (Lang-von Wins & Triebel, 2005). Le risque subsiste toutefois qu'une trop forte concentration unilatérale sur des compétences clés fasse l'impasse sur d'autres domaines importants pour le succès de la carrière et la satisfaction professionnelle.

L'adaptabilité (adaptability) est une autre approche devenue très populaire ces derniers temps dans la littérature scientifique (Savickas, 2005). Ce concept issu de l'approche de développement de Donald Super (Super, 1990) postule que quatre attentes et forces sont essentielles pour pouvoir appliquer son propre concept dans une profession: le contrôle (qui s'exprime souvent par la détermination professionnelle), la participation (planification tournée vers l'avenir), la confiance (attentes en termes d'efficacité personnelle) et la curiosité (exploration professionnelle). Diverses études ont montré que ces quatre facteurs d'adaptabilité ont une corrélation positive avec plusieurs indicateurs du développement de la carrière, tels qu'un plus grand succès dans la recherche d'emploi chez les chômeurs (Koen, Klehe, Van Vianen, Zikic, & Nauta, 2010) ou un meilleur passage de l'école au monde du travail (Hirschi, 2009). Les limites du modèle d'adaptabilité résident dans le fait que des

composantes essentielles du succès de la carrière (par ex. réseaux sociaux) ne sont pas prises en compte.

Afin de disposer d'un modèle global présentant les facteurs subjectifs (par ex. satisfaction en termes d'activité professionnelle et de carrière) et objectifs (par ex. salaire), j'ai développé le modèle carrière-ressources (Hirschi, 2012). Ce dernier comprend quatre ressources critiques qui sont essentielles pour une carrière réussie et qui peuvent être renforcées de manière ciblée grâce à l'orientation de carrière: ressources humaines (par ex. connaissances spécialisées, compétences clés), ressources sociales (par ex. réseaux, mentors), ressources psychologiques (par ex. espoir) et ressources en termes d'identité professionnelle (par ex. clarté et pertinence des objectifs). Ces quatre ressources sont développées et activées dans le cadre d'une gestion proactive de la carrière (par ex. créer et gérer des réseaux, se perfectionner, effectuer des stages). Plusieurs travaux de recherche ont montré que ces quatre ressources sont en corrélation positive avec le succès objectif et subjectif de la carrière. Dans le cadre de projets de recherche actuels, j'ai pu par exemple montrer, en collaboration avec des collègues et des étudiants, qu'une gestion active de la carrière est en corrélation positive avec la satisfaction professionnelle à l'issue des études (Hirschi, Freund, & Herrmann, 2014). Lors d'une autre étude (Hirschi, 2014), nous avons constaté que l'espoir constitue une ressource psychologique centrale pour la gestion individuelle de la carrière étant donné qu'il est positivement corrélé à la fermeté professionnelle, à la planification et à l'efficacité personnelle ainsi qu'à la satisfaction personnelle et professionnelle.

Une approche moderne d'encouragement du développement professionnel devrait par conséquent planifier et mettre en œuvre des interventions permettant de renforcer les quatre ressources d'une personne, et ainsi d'encourager sur le long terme l'aptitude à définir personnellement son parcours professionnel.

Références

- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 145-155. doi: 10.1016/J.Jvb.2009.01.002
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: an integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369-383. doi: 10.1080/03069885.2012.700506
- Hirschi, A. (2014). Hope as a resource for self-directed career management: Investigating mediating effects on proactive career behaviors and life and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, published online ahead of print. doi: 10.1007/s10902-013-9488-x
- Hirschi, A., Freund, Philipp Alexander, & Herrmann, A. (2014). The career engagement scale: Development and validation of a measure for proactive career behaviors. *Journal of Career Assessment*, published online ahead of print. doi: 10.1177/1069072713514813
- Koen, Jessie, Klehe, Ute-Christine, Van Vianen, Annelies E. M., Zikic, Jelena, & Nauta, Aukje. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 126-139. doi: 10.1016/j.jvb.2010.02.004
- Lang-von Wins, T., & Triebel, C. (2005). *Kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. Berlin: Springer.
- Lent, Robert W. (2013). Career-life preparedness: Revisiting career planning and adjustment in the new workplace. *The Career Development Quarterly*, 61(1), 2-14. doi: 10.1002/j.2161-0045.2013.00031.x
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling* (pp. 42-70). Hoboken, NJ: Wiley & Sons Inc.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp. 197-262). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. doi: 10.1177/0149206309352246