

## Thèse de doctorat

# Les valeurs dans les orientations contemporaines de carrière

Lors de consultations, les conseillers devraient tenir compte des liens qui existent entre les valeurs personnelles et les orientations de carrière actuelles, caractérisées par des trajectoires discontinues, des changements d'emplois ou des adaptations dans le parcours professionnel.

Par Marc Abessolo, assistant diplômé, Centre de recherche en psychologie du conseil et de l'orientation, Université de Lausanne

Les valeurs rendent compte de ces éléments dans la vie que nous désirons et considérons comme importants, par exemple se faire plaisir, vivre dans un monde en paix ou encore être reconnu par les autres. De manière générale, elles décrivent des motivations de base à caractère universel qui ont trait à des besoins envers des comportements ou des objectifs socialement désirables. Appliquées au monde professionnel, les valeurs sont ce qui donne un but et un sens à un travail aux yeux de la personne qui le fait. Ainsi, la motivation et l'engagement qu'une personne aura pour son travail sont généralement proportionnels à l'adéquation entre ses valeurs et celles de son entreprise. En outre, les valeurs figurent parmi les critères les plus importants pour décider d'un métier ou d'une carrière. Ainsi, les raisons d'une décision ou d'un changement important dans un cheminement professionnel se trouvent souvent éclairées par le système de valeurs prioritaires d'une personne.

Longtemps synonyme d'avancement vers des fonctions ou des postes à responsabilités, la notion d'orientation de carrière a évolué au-delà des frontières d'une seule organisation. Les changements constants dans l'économie globalisée et le marché de l'emploi ont conduit à l'émergence de nouvelles logiques et formes de carrière. Ainsi, au-delà du modèle traditionnel de la carrière linéaire gérée au sein de l'entreprise, les orientations contemporaines présentent des trajectoires discontinues et moins standardisées, à l'instar des nouvelles formes de carrière dites «sans frontières»

ou «protéennes». Dans le premier cas, les individus gèrent leur carrière au-delà de la logique managériale traditionnelle et développent en continu leurs compétences et réseaux professionnels en franchissant les frontières entre plusieurs employeurs et organisations. Les individus aux profils de carrière protéens (en référence au dieu grec Protée, qui a le pouvoir de se métamorphoser) gèrent, de manière autonome, leur plan de carrière dans un souci d'adaptation, de formation continue et de prise de décisions fondées sur les valeurs et les priorités personnelles et professionnelles.

## Valeurs de carrière

Quatre grandes catégories de valeurs professionnelles de types intrinsèque, extrinsèque, social ou de prestige permettent de différencier les besoins et les valeurs que les individus cherchent à satisfaire dans l'exercice d'un métier ou au cours de leur carrière:

- les valeurs intrinsèques se rapportent au développement professionnel, à l'autonomie, à l'intérêt pour une activité, à la créativité au travail, etc.;
- les valeurs extrinsèques visent essentiellement des aspects matériels liés aux conditions externes et sécuritaires du travail, tels que le salaire, la sécurité ou l'environnement d'activité;
- les valeurs sociales ou relationnelles concernent l'interaction avec les collègues et la hiérarchie, l'aide aux autres ou le fait de contribuer à une société meilleure;
- les valeurs de prestige sont liées à l'exercice du pouvoir ou d'une autorité sur les autres.

Plusieurs études que nous avons menées dans le cadre d'une thèse de doctorat visent à mieux rendre compte des valeurs qui sont importantes pour définir les orientations contemporaines de carrière. Une première étude a permis de valider et d'utiliser en primeur les traductions françaises de deux échelles qui mesurent ces formes de carrière, sur la base de ques-

## Les valeurs figurent parmi les critères les plus importants pour décider d'un métier ou d'une carrière.

tionnaires remplis par plus de 200 personnes de 16 à 65 ans travaillant en Suisse romande. Elle offre ainsi aux chercheurs la possibilité d'évaluer dans quelle mesure les personnes évoluant dans un marché du travail dynamique et incertain présentent des profils de carrière sans frontières et protéens. Les résultats suggèrent que ces personnes ont des tendances plus élevées à adopter des comportements proactifs et à afficher une plus grande satisfaction de carrière. Cela s'explique par le fait qu'elles ont développé une plus grande capacité à s'adapter et à activer des ressources psychologiques et systémiques leur permettant de répondre aux défis professionnels et environnementaux. Ce sens d'adaptabilité est devenu une composante clé du développement de carrière et du succès.

## Nouvelles mesures de valeurs

Une deuxième étude a permis de préciser la nature de ces formes de carrière en termes de valeurs professionnelles.

Ainsi, dans un échantillon de plus de 200 personnes en emploi, elle montre des liens largement positifs et significatifs entre les valeurs professionnelles de type intrinsèque et les profils de carrière sans frontières et protéens. Cette étude permet par exemple de mieux déceler les objectifs et les environnements professionnels susceptibles de satisfaire aux aspirations et aux besoins des personnes présentant ces profils de carrière. Elle montre que les personnes avec un profil protéen privilégient, dans leurs valeurs professionnelles, l'indépendance, le mode de vie, l'autonomie, la réussite ainsi que l'altruisme. La corrélation de ce profil avec les valeurs de type social et de statut est moindre et elle est faible avec les valeurs liées à la sécurité et aux conditions de travail. Les individus au profil de carrière sans frontières privilégient les valeurs intrinsèques et sociales telles que la variété, la créativité, la stimulation intellectuelle, l'autonomie et la réussite, qu'ils cherchent à mettre en œuvre dans des situations professionnelles et organisationnelles variées. Les personnes à la

recherche de mobilité ont tendance à rejeter les valeurs extrinsèques telles que la sécurité, le confort et les avantages économiques.

Une troisième étude présente une nouvelle mesure pour définir les valeurs importantes sous-jacentes aux différentes orientations de carrière. Cette étude offre ainsi un inventaire de huit valeurs professionnelles distinctes applicables à tout profil de carrière et rendant compte des besoins et des valeurs exprimés par plus de 300 actifs sondés. Il s'agit de l'importance accordée aux valeurs de type social, du management, de l'indépendance, de l'expertise, de la mobilité, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, du salaire et de la variété.

#### Explorer les valeurs avec les clients

Dans la pratique de l'orientation et du conseil de carrière, l'évaluation et la mise en évidence du système de valeurs d'un client sont essentielles pour la connaissance de soi et la compréhension de ses choix et de ses décisions. L'utilisation de l'échelle de mesure des valeurs de carrière permet au client d'identifier et de classer par ordre de préférence celles qu'il souhaite appliquer dans un métier ou tout au long de sa vie active. Ainsi, les conseillers peuvent explorer ces valeurs avec les clients et examiner si leur situation actuelle et leurs actions les aident ou non à atteindre leurs objectifs de carrière, pour ensuite mettre en place des interventions adéquates. Il serait par exemple judicieux de conseiller à des clients affichant en priorité des valeurs de carrière de types salaire ou management de s'orienter vers des métiers ou des organisations avec une structure linéaire et un système de répartition claire et équitable des salaires et des rémunérations. Lorsque les circonstances professionnelles ne sont pas en accord avec les besoins ou les objectifs du client, les conseillers peuvent l'aider à mieux comprendre ce que la situation actuelle lui offre et à trouver une motivation plus personnelle et intrinsèque pour continuer dans cet emploi. Ils peuvent aussi

encourager une approche plus proactive et l'exploration d'autres situations susceptibles de procurer une plus grande satisfaction. En renforçant l'attitude protéenne, ils aident leurs clients à être plus autonomes et moins dépendants de la perception des autres. En développant leur confiance en eux, les clients pourront mieux rechercher d'autres fonctions

### Le sens d'adaptabilité est devenu une composante clé du développement de carrière et du succès.

ou une autre entreprise répondant davantage à leurs besoins, à leurs objectifs et à leurs valeurs. Ces mesures de valeurs peuvent également être appliquées dans la gestion des ressources humaines. Il est important que les employés puissent avoir des informations et un accès à des outils leur permettant de clarifier leurs valeurs. En outre, il est possible de mettre en place des ateliers pour stimuler la réflexion des employés sur les valeurs et leur rôle dans la satisfaction professionnelle et l'engagement envers une entreprise.

- Stauffer, S. D., Abessolo, M., Zecca, G., Rossier, J. (2018): French-language translation and validation of the protean and boundaryless career attitudes scales. In: *Journal of Career Assessment*.
- Abessolo, M., Hirschi, A., Rossier, J. (2017): Work values underlying protean and boundaryless career orientations. In: *Career Development International* (N°3[22], p. 241-259).
- Abessolo, M., Hirschi, A., Rossier, J. (à paraître): Development and validation of a multidimensional career values questionnaire: A measure integrating work values, career orientations, and career anchors.



Certaines formes de carrière s'inspirent du pouvoir de métamorphose du dieu grec Protée.