



RÉUSSIR SA CARRIÈRE DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL EN MOUVANCE... UN DÉFI EN SOI

Réginald Savard, Ph.D.
Conseiller d'orientation, psychothérapeute
Professeur titulaire
Département d'orientation professionnelle
Université de Sherbrooke





Plan de la journée

TEMPS	MIN.	ACTIVITÉS
8 H 30 À 9 H	30 m.	ACCUEIL
9 H À 10 H 15	75 m.	Introduction Présentation sur le cheminement de carrière
10 H 15 À 10 H 30	15 m.	PAUSE
10 H 30 À 10 H 45	15 m.	Présentation de l'activité sur les valeurs et les besoins
10 H 45 À 11 H 40	55 m.	Activité – Mes valeurs et mes besoins Présentation sur la dynamique des valeurs en fonction des besoins et les tensions avec les intérêts et les aptitudes
11 H 40 À 12 H	20 m.	DÎNER
12 H À 13 H 30		DÎNER
13 H 30 À 14 H 10	40 m.	Présentation sur le développement de carrière dans un contexte de travail dynamique et mouvant
14 H 10 À 14 H 30	20 m.	Activité - Bilan pour le développement de carrière
14 H 30 À 14 H 45	15 m.	Présentation sur les leviers pour le développement de carrière
14 H 45 À 15 H 00	15 m.	PAUSE
15 H 00 À 15 H 40	40 m.	Activité - Plan de développement de carrière
15 H 40 À 16 H 15	20 m.	Périodes de questions et conclusions

Cheminement de carrière tout au long de la vie...

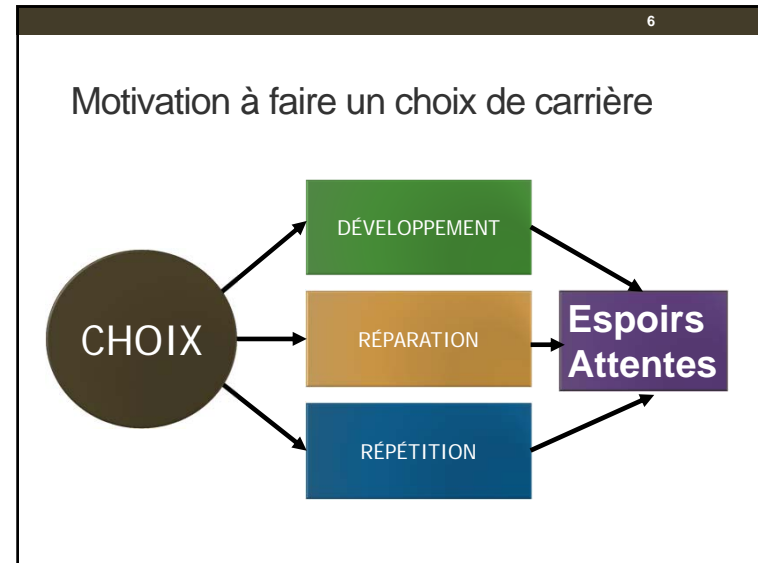
- Situations d'incertitude
 - Sur son devenir
 - Sur le contexte économique et social, voire mondial
- Néanmoins, l'individu doit élaborer un projet d'avenir en tenant compte d'une multiplicité de contraintes
 - Aux prises avec des désirs contradictoires
 - Deux buts également attrayants qui ne peuvent pas être poursuivis simultanément
 - Incapable de trancher, de s'engager
 - Incertitude et conflit



Nouvelles réalités du développement de carrière

- La vitesse de communication.
- Le remodelage des organisations.
- La rapidité et l'ampleur du changement.
- Le besoin de formation continue.
- La mondialisation des deux marchés : marché de consommation et marché du travail.
- La nature plus contractuelle du travail.
- La rapidité de l'innovation technologique et son adoption.

Pryor et Bright, 2011



À un moment donné dans un contexte donné...

- Lors d'un entretien de recrutement...
 - le candidat doit « **se vendre** » (mettre en exergue des forces valorisables pour l'entreprise)
 - le recruteur doit **valoriser la marque employeur** (attractivité de l'entreprise).
- C'est le moment crucial où se joue une **négociation tacite** qui dépasse de loin toute clause contractuelle.

Erwoine, 2012

Contrat formel (rationnel)

- Réfère à toute une série d'**obligations** réciproques dans la relation employeur/travailleur (rémunération, horaires, confidentialité, traitement de l'information...).
- Réfère à des **devoirs** qui sont généralement d'ordre pratico-pratique, juridique ou éthique.

Contrat psychologique (émotif)

- Réfère aux attentes implicites réciproques qui sont sous-jacentes à la relation de travail.

Pour l'employeur

- Attentes en matière de performance, d'implication personnelle, de temps de prestation et d'horaires, de résolution de problèmes...

Pour le travailleur

- Ambition personnelle, culture d'entreprise désirée, ambiance de travail propice, autonomie...

Erwoine, 2012

9

Caractéristiques de l'ancien contrat psychologique	Caractéristiques du nouveau contrat psychologique
Attentes de l'employeur <ul style="list-style-type: none">• acceptation de se former ponctuellement pour répondre à des besoins spécifiques• rôle professionnel fixe• obéissance et loyauté• relation de travail contrôlante• engagement contractuel• obligation de moyens• orientation-institution	Attentes de l'employeur <ul style="list-style-type: none">• démarche spontanée de se former pour atteindre un meilleur niveau de performance, et pour s'autodévelopper• satisfaction rapide des besoins immédiats de l'organisation et rôle professionnel mouvant• autonomie et initiatives• coresponsabilité face au succès de l'organisation• engagement personnel et adhésion• obligation de résultats• orientation-client• flexibilité• adaptabilité au changement• frontière plus floue entre vie professionnelle et vie privée

Erwoine, 2012

10

Caractéristiques de l'ancien contrat psychologique	Caractéristiques du nouveau contrat psychologique
Attentes du travailleur <ul style="list-style-type: none">• sécurité d'emploi• responsabilité du management face au succès de l'entreprise• ligne de démarcation nette entre vie professionnelle et vie privée• stabilité du contexte professionnel (peu de changements)• carrière uniforme	Attentes du travailleur <ul style="list-style-type: none">• employabilité (capacité à trouver un travail rapidement par le maintien d'un haut niveau de compétences)• contexte professionnel qui permet le développement des compétences (et donc l'employabilité)• relation de travail basée sur la confiance• participation accrue aux processus décisionnels

Erwoine, 2012

11

Implications concrètes du nouveau contrat psychologique

Pour la personne, le changement de paradigme aura pour conséquences principales :

- accommodation à une certaine instabilité et capacité à rebondir (résilience);
- nécessité de quitter sa zone de confort;
- responsabilité accrue face aux résultats obtenus;
- prise de décisions;
- devoir d'appropriation du projet institutionnel;
- projet professionnel à définir et développer (et à moduler au besoin);
- déploiement d'une marque personnelle.

Erwoine, 2012

12

Contrat psychologique : décalage

- Décalage possible entre le contrat psychologique perçu et la réalité.
- Pas l'occasion de tout explorer lors de l'entretien d'embauche, ni de se mettre d'accord de manière formelle sur leurs perceptions respectives.
- De plus, il existe des attentes inavouables (ex. ambition d'atteindre un haut niveau hiérarchique) et des besoins non exprimés, voire non explorés par les intéressés eux-mêmes (ce n'est que par la suite, exposés à la réalité de terrain, qu'ils peuvent prendre conscience de certaines nécessités).
- Lorsqu'il y a « canif dans le contrat* », la déception est au rendez-vous, et peut mener à la rupture de la relation de travail.

* Infidélité-trahison

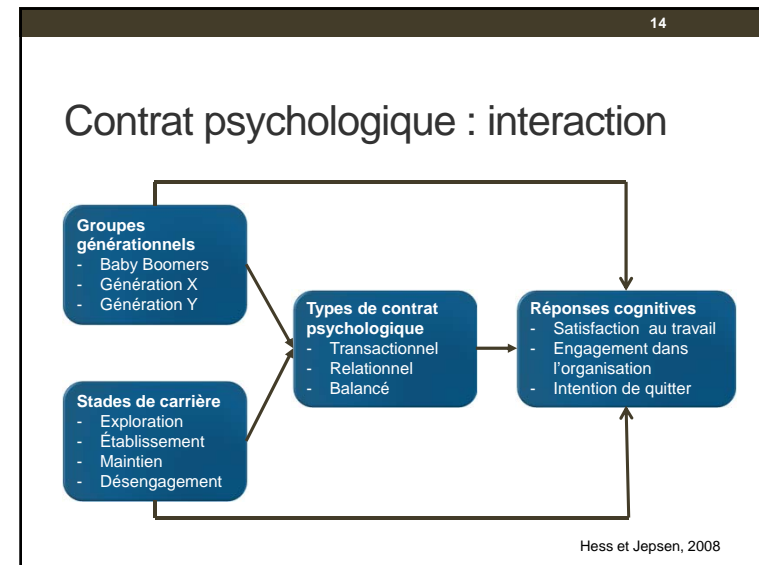
Erwoine, 2012

13

Résumé de la typologie du contrat psychologique de Rousseau et coll.

	TRANSACTIONNEL	RELATIONNEL	BALANCÉ
DURÉE	Définie (généralement à court terme)	Non-définie (généralement à long terme)	Non-définie (généralement à long terme)
TYPE D'ÉCHANGE	Spécifique (tâches et responsabilités clairement définies)	Large (centré sur la confiance, les liens personnels, la loyauté)	Spécifique (concernant la performance) Large (concernant l'avancement)
ÉLÉMENTS CENTRAUX	Économiques et matériels (salaire comme incitatif premier)	Services personnalisés (garderie, fonds de pension...)	Formation Progression de carrière Réseautage
STATUT	Prédéfini	Stable (sécurité d'emploi)	Dynamique (avancement)
LIEN DÉVELOPPÉ	Peu d'implication	Fort engagement (affectif et face à l'emploi)	Forte implication (face à l'emploi)

Chauvette, 2008



15

Le stress au travail

Le terme de « stress » a été introduit pour la première fois par Hans Selye (1907-1982), médecin-endocrinologue autrichien.

Pour Selye, le stress est une « réponse non spécifique de l'organisme face à une demande ».

Il est à l'origine du concept de « syndrome général d'adaptation », qui décrit les trois réactions successives de l'organisme face à une situation stressante (alarme, résistance, épuisement).

Syndrome général d'adaptation

© Daphn - Mimi Chabot

16

Le stress

Le stress est une transaction particulière entre la personne et l'environnement, dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme **taxant ou excédant ses ressources et pouvant menacer son bien-être.**

Lazarus et Folkman, 1984

© Eva Minem / INRS

17

Le stress

- Le stress correspond à l'insuffisance ou à l'épuisement des ressources perçues comme nécessaires pour répondre aux contraintes spécifiques d'une situation et qui peuvent excéder celles dont l'individu dispose ou croit disposer (Bruchon-Schweitzer, 2005).
 - C'est la discordance entre les exigences situationnelles et les capacités de l'individu (qu'elles soient trop ou trop peu utilisées).
 - Ces situations impliquent une perte de Contrôle, de l'Imprévisibilité, de la Nouveauté, ou une menace à votre Égo : c'est donc du C.I.N.É.

18

Les ingrédients du stress


Menace	Sentiment
CONTRÔLE FAIBLE	▪ Vous sentez que vous n'avez aucun ou très peu de contrôle sur la situation.
IMPRÉVISIBILITÉ	▪ Quelque chose de complètement inattendu se produit ou encore, vous ne pouvez pas savoir à l'avance ce qui va se produire.
NOUVEAUTÉ	▪ Vous sentez que vous n'avez aucun ou très peu de contrôle sur la situation. ▪ Quelque chose de nouveau que vous n'avez jamais expérimenté se produit.
ÉGO MENACÉ	▪ Vos compétences et votre égo sont mis à l'épreuve. On doute de vos capacités.

Lupien, 2010

19

Mécanismes d'adaptation

- ✓ Critique, hostilité
- ✓ Conformité apparente
- ✓ Évitement, retrait



20

Tensions : critique, hostilité



21


Tensions : conformité apparente



The illustration shows a man in a blue suit standing in the foreground, holding a wooden stick. Behind him, two other men are also holding sticks, suggesting a group or organization that values conformity. The background is white with a faint logo that reads 'INM... E... IMAGINE...'

22

Tensions : évitement, retrait



A close-up photograph of a scallop shell, showing its intricate patterns and colors. The shell is partially open, revealing the interior. The background is a blurred natural setting with green and brown tones.

23

**SUCCÈS ET GESTION DE
CARRIÈRE**



The illustration is divided into two parts. On the left, a small figure sits on a bench next to a large red question mark, representing uncertainty or a lack of direction. On the right, a figure is running up a red staircase that leads upwards, symbolizing progress and success. A large grey question mark is also visible on the left side of the slide.

24

Succès de carrière

- En général, on se réfère à la définition suivante du succès professionnel dans la littérature contemporaine (Dries, 2011).
 - L'expérience d'accomplissement de buts qui sont significatifs pour soi, plutôt que ceux établis par les parents, les pairs, une organisation ou une société (Mirvis et Hall, 1994).
- Les contextes historiques, culturels et idéologiques peuvent avoir un impact significatif sur la définition subjective de la réussite professionnelle, qui à son tour affecte les comportements et les décisions de carrière.
 - Les trois facteurs contextuels pourraient créer des obstacles et des opportunités à la construction du sens de la carrière (Blustein *et al.*, 2004).

25

Succès de carrière

- La conception de la réussite professionnelle se façonne en permanence tout au long de la vie, se modifiant à chaque fois qu'il y a des changements qui influent les priorités (Dany, 2003).
 - Par exemple, il a été démontré à maintes reprises que devenir parent entraîne une baisse de la centralité du rôle du travail, même si ce n'est que pour une période de temps limitée (Sturges, 1999).
 - Un autre exemple, un individu relativement peu ambitieux qui découvre un talent caché, se sent stimulé par son travail pour la première fois de sa vie (Dries, 2011).

26

Succès de carrière

- Des normes collectives prescrivent ce qu'est une carrière "normale", ou un "succès" de carrière.
- La carrière normale implique, apparemment, un emploi continu et stable, des promotions régulières aux niveaux supérieurs de la hiérarchie de l'organisation.
 - Par contre, moins de 1 % des personnes employées dans le monde vont atteindre les plus hauts niveaux de leurs organisations (Buzzanell et Goldzwig, 1991), et
 - Plusieurs sont obligées, à un certain moment de leur carrière, de prendre un peu de recul à cause d'événements [inattendus] personnels (c.-à-d. parentalité, licenciement, épuisement) (Bright *et al.*, 2009),
 - donc, il s'ensuivrait que la plupart des gens ont des carrières infructueuses.

27

Gestion de carrière

- L'impact relatif de certaines barrières fait en sorte que des gens sont sous-estimés, il s'ensuit aussi que les gens ont tendance à être tenus personnellement responsables quand ils ont un «échec» dans leur carrière (Lucas *et al.*, 2006).
- Comme les organisations s'attendent de plus en plus à ce que les individus (hautement qualifiés) prennent leur carrière en main (Verbruggen *et al.*, 2007), il est de l'intérêt de l'individu d'établir un cadre dynamique de ce que signifie **le succès de carrière pour lui personnellement** (Dries *et al.*, 2008).
- L'autogestion de carrière serait plus susceptible de permettre aux individus d'atteindre leurs objectifs de carrière personnels (Sargent et Domberger, 2007).
- Toutefois, une certaine prudence doit être exercée, il ne faut pas mettre toute la responsabilité de la gestion de carrière dans les mains des individus seuls.

28

Gestion de carrière

- **L'autogestion de carrière** ne peut jamais vraiment remplacer la **gestion de carrière organisationnelle** - plutôt, les deux formes de gestion de carrière se renforcent mutuellement.
- Les individus doivent être réalistes à propos de la carrière que promettent les organisations d'aujourd'hui compte tenu de ce qu'ils sont **prêts et capables de faire** étant donné le climat économique actuel (Granrose et Baccili, 2006).
- Comme les organisations ne peuvent plus garantir une carrière à vie, le **développement et le maintien de l'employabilité** personnelle sont un atout indispensable dans le marché du travail actuel (Van Buren, 2003).

29

Gestion de carrière

- Les employeurs doivent mettre en œuvre des programmes de gestion de carrière qui aident les personnes employées à **élaborer une définition plus large de la réussite professionnelle**.
- Encourager les individus à voir **le sens de la réussite professionnelle** comme beaucoup plus large que la progression linéaire – mais, dans la satisfaction de rôles multiples de la vie.
- Pour ce faire, les individus ont besoin de **se sentir soutenus** dans ce qu'ils **apportent de soi** dans leur travail, ce qui sera réinjecté dans l'organisation tout en améliorant leur satisfaction, leur motivation et leur bien-être (Sullivan et Mainiero, 2008).

30

VALEURS- BESOINS

Activité sur
les valeurs et
les besoins



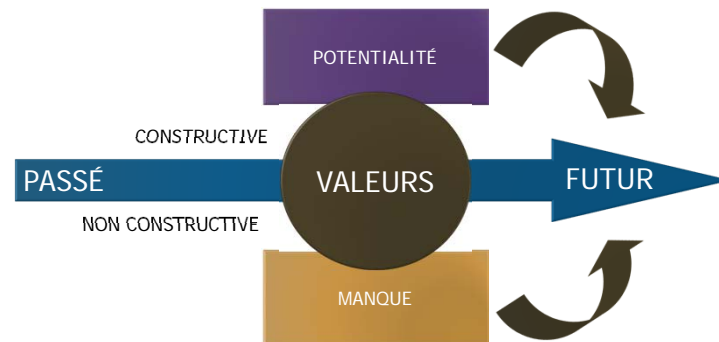
31

Quelles sont nos valeurs au travail?

- Nos valeurs témoignent de ce qui est important pour nous, de qui nous sommes et de ce que nous voulons devenir.
- Nous avons tous des valeurs, plus ou moins conscientes, liées à notre travail.
- Nos valeurs personnelles s'expriment dans notre travail sous différentes formes.
- Nos valeurs nous permettent de répondre à nos différents besoins fondamentaux.
- Le contexte développemental de nos valeurs a une influence sur la manière dont nous les mettons en œuvre.
- Nos valeurs se construisent en relation avec les autres.

32

Histoire développementale des valeurs



33

Les besoins fondamentaux de St-Arnaud

La simple présence de ces besoins est un indice de santé psychologique, tandis que leur absence, du moins pendant une longue période, est l'indice d'un blocage dans le processus naturel d'actualisation d'une personne. Ils guident les projets et les désirs.

Bien-être	Sécurité	Considération	Compétence	Cohérence
Besoins liés à la santé et au plaisir.	Besoins liés à l'argent et à la sécurité matérielle.	Besoins liés au domaine de l'affection.	Besoins liés au domaine de l'action.	Besoins liés au domaine de la connaissance.
Se sentir bien physiquement et psychologiquement.	S'assurer d'une satisfaction à long terme des besoins physiques.	Se sentir considéré, reconnu et valider en présence d'une personne.	Exercer une influence, avoir du pouvoir sur son environnement.	Connaître dans le but de donner du sens en soi en lien avec son environnement.

St-Arnaud, Y. (1996). *S'actualiser – par des choix éclairés et une action efficace*. Montréal : Gaëtan Morin.

34

Hiérarchie des besoins

La hiérarchie proposée n'est pas absolue, il faut tenir compte du seuil de frustration et du degré de discipline personnelle pour pouvoir déterminer le besoin auquel une personne répond en priorité.

Toutefois, cette hiérarchie indique que, dans les situations limites, les besoins d'un niveau inférieur ont priorité sur les besoins d'un niveau supérieur.

C'est l'organisme dans son ensemble qui semble imposer une telle hiérarchie, indépendamment des intentions conscientes et des choix personnels de chacun.

St-Arnaud, 1996

35

Actualisation typique d'un sujet adulte, en bonne santé, appartenant une société assez respectueuse des droits de la personne.

La zone du niveau 1 est assez petite étant donné que la personne a établi une routine lui permettant de répondre sans problème à ses besoins de niveau 1.

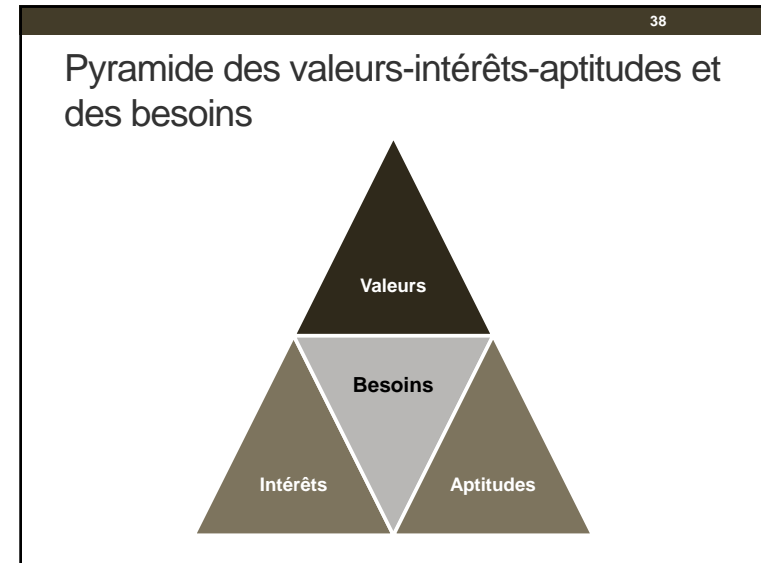
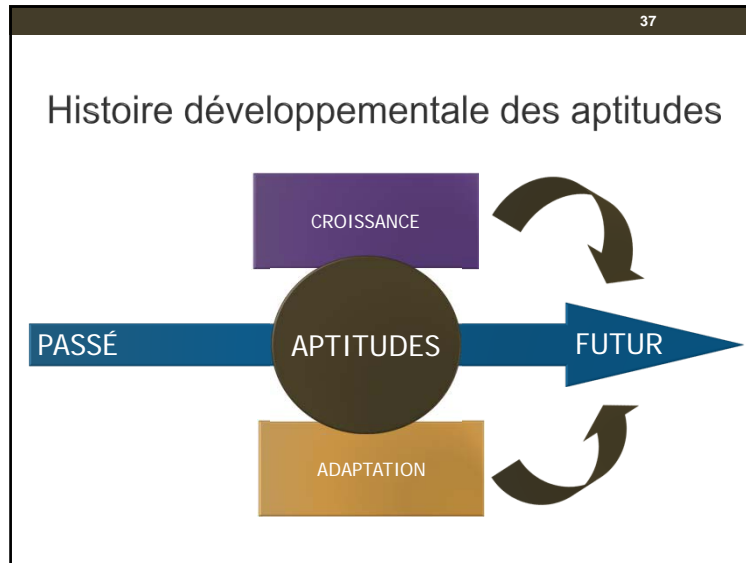
La zone du niveau 2 présente une superficie moyenne; cela indique qu'il a une source de revenu suffisante et qu'il ne se fait pas de souci particulier au sujet de sa sécurité matérielle.

Il en résulte une libération de l'énergie qu'il consacra principalement à la satisfaction des besoins du niveau 3. La surface équivalente des besoins de considération (type 3), des besoins de compétence (type 4) et des besoins de cohérence (type 5) indique qu'il répartit son temps et son énergie en proportion à peu près égale entre ces trois secteurs d'activité.

St-Arnaud, 1996

36

Histoire développementale des intérêts



39

La mobilisation

Qu'est-ce que je veux ou peux construire dans un contexte en mouvance? Un défi en soi!

A hand is shown placing a puzzle piece onto a globe of the Earth, symbolizing the challenge of mobilization in a changing context.

40

Enjeux de carrière

Conceptions de la carrière

A group of orange human figures is standing on a network of interconnected lines, representing various career paths and the challenges of navigating them.

41

Conceptions de la carrière : Carrière protéiforme depuis 1976

- La carrière protéiforme est une orientation autodirigée de la carrière qui implique l'indépendance face aux influences externes (Hall et Chandler, 2005).
- Se concentre sur la réussite professionnelle "subjective" par un comportement autodirigé de son parcours professionnel. Une carrière axée sur ses propres valeurs (Briscoe *et al.*, 2006).
- Se centre sur la conception du succès psychologique résultant de la gestion de la carrière individuelle, par opposition au développement de carrière "objectif" de l'organisation.

42

Conceptions de la carrière : Carrière protéiforme depuis 1976

- Implique une plus grande mobilité, sans toutefois garantir une progression linéaire de la carrière.
- Implique une attitude fondée sur des valeurs et vers la gestion de sa propre carrière.
- Résolu à rester fidèle à ses propres valeurs (par rapport à des valeurs organisationnelles, par exemple) afin de guider sa carrière (« axée sur les valeurs ») et assumer un rôle indépendant dans la gestion de leur comportement professionnel ("autodirigé").
- Proactif et autonome.

Dries, 2011

43

Conception de la carrière : Carrière sans frontière depuis 1994

- Se concentre sur les dimensions à la fois objectives et subjectives de carrière à de multiples niveaux d'analyse, y compris la position dans l'organisation, la mobilité, la flexibilité, l'environnement de travail et les opportunités de postes
 - tout en minimisant la vision traditionnelle qui voit le développement de carrière d'un individu dépendant de l'organisation et des promotions.
- Séquences d'opportunités d'emploi qui vont au-delà des frontières d'un employeur unique.
- Intègre les problématiques de l'expatriation, de l'immigration, de l'impatriation, de la mondialisation et des démissions.

Arthur et Rousseau (1996)

44


Conception de la carrière : Carrière sans frontière depuis 1994

- Six significations spécifiques définissant la carrière sans frontière ou nomade :
 - Le mouvement au travers des frontières d'employeurs distincts;
 - Une validation de ses compétences à l'extérieur de son employeur actuel;
 - Le soutien par des réseaux ou des informations qui sont situés à l'extérieur de son employeur actuel;
 - La brisure des frontières traditionnelles de la carrière organisationnelle;
 - Le rejet des possibilités de carrière traditionnelle pour des raisons personnelles ou familiales;
 - La perception d'un avenir sans frontière indépendamment des contraintes structurelles;
 - Etant donné qu'aujourd'hui l'environnement organisationnel est plus volatile et plus instable, les individus ne peuvent plus s'attendre à un emploi à vie au sein d'une même organisation.

Arthur et Rousseau (1996)

45

Développement de carrière



46

Personne – environnement

- Plusieurs méta-analyses ont démontré que la congruence entre la personne et l'environnement présente une faible corrélation avec la satisfaction au travail (Arnold, 2004).
- Les environnements de travail sont de plus en plus exigeants et variés, et les emplois sont en constante évolution (Bright et Pryor, 2005).
- Le modèle traditionnel de choix de carrière n'arrive pas à considérer de manière adéquate la complexité, les incertitudes et les aspects dynamiques du monde du travail actuel (Bright et Pryor, 2005).

47

Événements imprévus

- Le cheminement de carrière est influencé par des événements imprévus et par la chance à un degré beaucoup plus important que ce qui a été généralement reconnu (Savickas et Spokane, 1999).
- Cela pose un défi important à la possibilité de prédire avec précision ce qui va se passer.
 - Ce défi est important parce que souvent les intervenantes et les intervenants sont explicitement ou implicitement amenés à faire des prédictions quant à la pertinence des choix d'action ou d'emploi sur la base des comportements passés, des connaissances, des compétences ou des intérêts.

48

Une question!

- Quel cadre conceptuel de la carrière pourrait être en mesure d'incorporer en cohérence la complexité, le changement et la chance?
 - Ce qui semble en contradiction avec les aspirations des êtres humains qui sont à la recherche de certitude et souhaitent comprendre et contrôler le monde dans lequel ils vivent et les choses qui les entourent.
- Quel cadre d'évaluation pourrait permettre d'incorporer en cohérence la complexité, le changement et la chance pour offrir des services ajustés à la clientèle?

49

Théorie du chaos en développement de carrière

- La théorie du chaos en développement de carrière cherche à comprendre l'individu comme un univers complexe, dynamique, non-linéaire, unique, émergent, intentionnel, composé de systèmes ouverts, et interagissant avec un environnement composé de systèmes ayant des caractéristiques similaires.

Pryor et Bright, 2007

50

Théorie du chaos

- Donne un aperçu de la complexité, de l'adaptation, du changement, du hasard, de la créativité et de l'histoire comme caractéristiques systémiques des individus et des environnements dans lesquels ils agissent.
- Rejette l'idée d'un monde statique, linéaire, un monde de cause à effet.
- En faveur d'un monde non-linéaire, de systèmes dynamiques pleins de mouvements, de changements et d'événements émergents.

Pryor et Bright, 2003

51

Paradigme de la théorie du chaos

- D'un paradigme de stabilité, d'ordre et d'équilibre à un paradigme d'instabilité, de désordre, de diversité, de déséquilibre, de relations non linéaires.
- Perspective considérant le désordre, l'imprévisibilité et le manque de contrôle comme faisant partie du processus normal du changement et de la transition.

Pryor et Bright, 2003

52

Analogie de la théorie du chaos

Les enjeux
pour le
développement
de carrière



53

Analogie de la balle de ping-pong

- En résumé, ce que nous avons décrit dans l'analogie de la balle de ping-pong fait référence...
 - à la complexité ou chaotique;
 - à l'émergence;
 - à la non-linéarité;
 - à l'imprévisibilité
 - aux attracteurs

54

Théorie du chaos

- De très petits changements initiaux peuvent entraîner des changements dans l'ensemble du système.
 - En 2003, le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) en Chine : viabilité de compagnies aériennes et d'emplois.
- Il est difficile de prédire l'effet d'un comportement...
 - L'effet papillon pour souligner que d'un simple événement peut résulter un grand changement.
- Il y a des points de basculement (*tipping point*).

Pryor et Bright, 2003

55

Théorie du chaos et développement de carrière

- On ne peut pas restreindre un individu en fonction des événements de son passé, de ses expériences ou de ses comportements.
- L'individu est un être de signification, de sens
 - la recherche de sens est un signe de santé mentale.
- L'individu a besoin de trouver un sens à ses choix.
- L'ajustement créateur comme une composante de l'adaptation.

Bussolari et Goodell, 2009

56

Théorie du chaos et développement de carrière

- L'individu a la possibilité à la fois de se modifier et de modifier son environnement face aux défis futurs ou aux changements dans l'environnement.
 - Dans cette optique, le processus d'adaptation suggère que ce n'est pas un simple ajustement, mais bien que les systèmes eux-mêmes changent.
 - Chaque processus de transition peut être compris comme une combinatoire spécifique, ce qui convient mieux à l'extrême variabilité des manières de la traverser.

Bussolari et Goodell, 2009

57

Théorie du chaos et développement de carrière

- Amener l'individu à comprendre son comportement et à mettre en évidence l'éventail des influences sur sa carrière, y compris le hasard (Bussolari et Goodell, 2009).
- Utiliser des techniques de valorisation de certaines de ces influences, de certains événements et thèmes (Bussolari et Goodell, 2009).
- Encourager à explorer l'effet de la chance dans sa carrière et trouver des façons de capitaliser sur les événements fortuits (Pryor et Bright, 2006).
- Encourager à adopter l'incertitude positive (Gelatt, 1991).

58

Théorie du chaos et le développement de carrière

- Poser des questions sur les événements imprévus et imprévisibles déjà vécus.
- Normaliser les événements dus au hasard en citant des statistiques qui montrent que la plupart des gens disent que la chance a joué un rôle majeur dans leur vie.
- Élaborer des stratégies afin de tirer parti des événements dus au hasard dans le futur.

Pryor et Bright, 2006

59

Théorie du chaos et développement de carrière

- Accepter que la vie est un mélange d'ordre et de hasard.
- Indiquer les limites de son pouvoir de contrôler complètement même la plus commune des tâches quotidiennes.
- Identifier la différence entre se considérer comme une machine et se considérer comme un acteur vivant.
- Reconnaître l'insolite, l'inattendu, le fruit du hasard dans son expérience et son apprentissage.
- Explorer de nouvelles idées dans sa vie et les expériences qui en découlent.

Pryor et Bright, 2006

60

Bilan et
développement
de compétences

Qu'est-ce que je fais?



61

Définition de la compétence

- La compétence est un **savoir-agir complexe** prenant appui sur la **mobilisation et la combinaison** efficaces d'une variété de **ressources internes et externes** à l'intérieur d'une famille de situations (Tardif).
- La compétence est la **mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs**, dans une situation et un contexte donnés (Le Boterf).

62

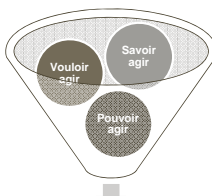
Savoirs constituant les compétences

Savoirs théoriques	Savoirs et savoir-faire procéduraux	Savoir-faire sociaux	Savoir-faire cognitifs	Savoir-faire expérimentiels
savoir comprendre, savoir interpréter	savoir comment procéder et savoir opérer	savoir se comporter, savoir se conduire dans un contexte particulier	savoir traiter de l'information, savoir nommer ce que l'on fait, savoir apprendre	savoir y faire

- La compétence est considérée comme une résultante individuelle, collective et institutionnelle :
 - si la compétence résulte nécessairement d'une construction et d'un engagement personnel, cela ne signifie pas que l'individu est seul responsable de la production d'une action compétente.

(Le Boterf)

63



Compétence

Résultante individuelle, collective et institutionnelle

- La compétence résulte d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir.
- La production d'une action compétente relève d'une **responsabilité partagée** entre
 - la personne elle-même,
 - la gestion,
 - le contexte de travail (organisation du travail, conditions de travail, moyens, système de classification et de rémunération...) et
 - le dispositif de formation.

64

Agir avec compétence!

- En conclusion, on reconnaîtra qu'une personne sait « agir avec compétence » si elle :
 - sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualités, réseaux de ressources...),
 - pour gérer un ensemble de situations professionnelles, chacune d'entre elles étant définie par une activité clé à laquelle sont associées des exigences professionnelles (ou critères de réalisation de l'activité),
 - afin de produire des résultats (services, produits) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (client, usager...).

65

La compétence : une durée de vie de plus en plus réduite

Phase 1 Une phase de développement

- Correspond au développement de nouveaux savoir-faire ou encore à favoriser l'apprentissage de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements.

Phase 2 Une phase d'utilisation

- Correspond à l'utilisation de la compétence à son plein potentiel, la compétence acquiert une sorte de «rythme de croisière».

Phase 3 Une phase de déclin

- Correspond au moment où la compétence perd peu à peu de son utilité au regard des exigences du milieu de travail. La compétence doit être réactualisée ou remplacée.

Inspiré de Bouteiller, 2009

66

L'évaluation des compétences : l'estime de soi...

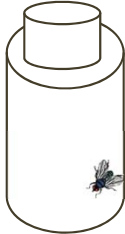


67

Qui évalue, qui évalue qui?

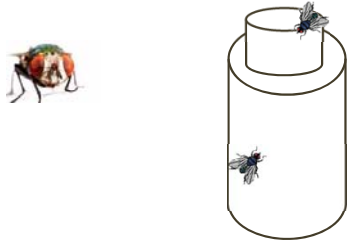
Une phrase du philosophe viennois Ludwig Wittgenstein

- *What he meant, so far as I understand him, was that any thinking person sees the world like a fly looking out of his bottle.*
- Toute personne qui réfléchit voit le monde comme une mouche en le regardant de sa bouteille.
- *That's to say that we see the world clearly, but we're limited by confines beyond our control : in the fly's case, the bottle.*
C'est-à-dire que nous voyons le monde clairement, mais nous sommes limités par des cadres au-delà de notre contrôle : dans le cas de la mouche, la bouteille.
- *In the human's case, our singular experience.* Dans le cas de l'humain, notre expérience singulière.



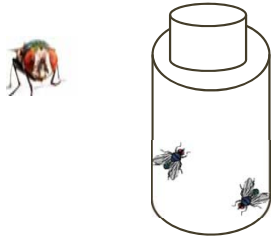
68

Qui évalue, qui évalue qui?




69

Qui évalue, qui évalue qui?



70

Qui évalue, qui évalue qui?



71


Plan de développement de compétences



72

Bilan et développement de compétences

Quelle étape avez-vous franchie aujourd'hui?



73

Références

- Arthur, M.B. et Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York : Oxford University Press.
- Blustein, D. L., Schultheiss, D. et Flum, H. (2004). Toward a relational perspective of the psychology of careers and working : A social constructionist analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 423-440.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2005). Psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes. Paris : Dunod.
- Buzzanell, P.M. et Goldzwig, S.R. (1991). Linear and nonlinear career models: metaphors, paradigms, and ideologies. *Management Communication Quarterly*, 4(4), 466-505.
- Dany, F. (2003). Free actors' and organizations : critical remarks about the new career literature, based on French insights. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 821-38.
- Dries, N. (2011). The meaning of career succes : avoiding reification through a closer inspection of historical, cultural, and ideological contexts. *Career Development International*, 16(4), 364-384.
- Bright, J. et Pryor, R. (2005). The chaos theory of careers : a user's Guide. *The Career Development Quarterly*, 53, 291-305.
- Bright, J. et Pryor, R. (2007). Applying chaos theory to careers : attraction and attractors. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 375-400.

74

Références

- Bright, J., Pryor, R., Chan, E. et Rijanto, J. (2009). Chance events in career development: influence, control and multiplicity. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 14-25.
- Briscoe, J.P. et Finkelstein, L.M. (2009). The 'new career' and organizational commitment: do boundaryless and protean attitudes make a difference?. *Career Development International*, 14(3), 242-60.
- Chauvette, M.-C. (2008). *Le schéma anticipatoire du contrat psychologique: étude du concept et le test de son lien avec trois types d'offre d'emploi*. Mémoire présentée à l'UQAM, Montréal, Québec.
- Erwoine, D. (2012). Transition vers le nouveau contrat psychologique. Document téléaccessible à l'adresse <<http://revolution-rh.com/transition-vers-le-nouveau-contrat-psychologique/>>.
- Granrose, C.S. et Bacchii, P.A. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?. *Career Development International*, 11, 163-182.
- Hall, D.T. et Chandler, D.E. (2005). Psychological success: when the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hess, N. et Jepsen, D.M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261-283.
- Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York : Springer.
- Lucas, K., Liu, M. et Buzzanell, P.M. (2006). No limits careers: a critical examination of career discourse in the US and China. in Orbe, M., Allen, B.J., Flores, L.A. (Eds), *International and Intercultural Communication Annual*, Sage, Thousand Oaks, CA, 28, 217-242.
- Lupien, S. (2010). *Par amour du stress*. Montréal : Les Éditions Au carré.
- Mirvis, H.P. et Hall, D.T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. In Arthur, M.B. et Pattono, W. (Eds). *The Boundaryless Career* (p. 237-255). New York : Oxford University Press.

75

Références

- Pryor, R. et Bright, J. (2006). Counseling chaos : techniques for practitioners. *Journal of employment counseling*, 43, 2-16.
- Pryor, R. et Bright, J. (2011). *The chaos theory of careers : a new perspective on working in the twenty-first century*. New York : Routledge.
- Savickas, M. L. et Spokane, A. R. (Eds.). (1999). *Vocational Interests. Meaning, Measurement, and Counseling Use*. Palo Alto, CA : Davies-Black.
- Sargent, L.D., Domberger, S.R. (2007). Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations. *Career Development International*, 12(6), 545-564.
- St-Arnaud, Y. (1996). *S'actualiser – par des choix éclairés et une action efficace*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Sturges, J. (1999). What it means to succeed : personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10(3), 239-252.
- Sullivan, S.E., Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.
- Van Buren, H.J. (2003). Boundaryless careers and employability obligations. *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 131-149.
- Verbruggen, M., Sels, L. et Forrier, A. (2007). Unraveling the relationship between organizational career management and the need for career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 69-83.



MERCI DE VOTRE ATTENTION

Reginald.Savard@USherbrooke.ca