

**Stéphane Bonzon**

**Shékina Rochat**

« Durabilité au carré » :  
L'effectuation au service des  
carrières individuelles, du bonheur  
et des besoins du monde

*"Squared Sustainability":  
Effectuation in the service of  
individual careers, happiness and  
the needs of the world*

## RÉSUMÉ

Afin de réconcilier deux visions de la carrière durable, qui renvoient tour à tour à des préoccupations tantôt centrées sur le bien-être de l'individu et tantôt sur la préservation de l'environnement, cet article propose le concept des carrières durables « au carré » caractérisant des carrières durables non seulement du point de vue de l'individu, mais également de la société et de l'écologie. Pour ce faire, nous introduisons à une nouvelle approche de la carrière et suggérons l'« effectuation » — qui décrit la manière dont les entrepreneur·e·s créent de la valeur en contexte d'incertitude — comme logique d'action permettant de l'atteindre. Les apports et limites de ces propositions seront discutés, de même que les implications pour la pratique et la recherche.

## MOTS-CLÉS

Effectuation ; Carrière ; Durabilité<sup>2</sup> ; Incertitude ; Entrepreneuriat.

## ABSTRACT

To reconcile two visions of the sustainable career, which refer to concerns centered sometimes on individual well-being and sometimes on environmental preservation, this paper proposes the concept of “squared” sustainable careers, characterizing careers that are not only sustainable from the individual's point of view but also from societal and ecological perspectives. To this end, we introduce a new approach to careers and suggest the concept of “effectuation” — which describes the way entrepreneurs create value in the context of uncertainty — as a possible way to achieve such “squared” career sustainability. The contributions and limitations of these proposals will be discussed, as well as the implications for practice and research.

## KEYWORDS

Effectuation; Career; “Squared” sustainability; Uncertainty; Entrepreneurship.

## 1. INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, la notion de carrière a beaucoup évolué. Traditionnellement conçue comme la succession objective des postes occupés par un individu, elle est aujourd'hui comprise comme une « construction subjective qui impose un sens personnel aux souvenirs passés, aux expériences présentes et aux intentions d'avenir en les mettant en intrigue autour d'un thème de vie organisant la vie professionnelle de l'individu » (Savickas, 2005, p. 43, trad. pers.). Récemment, dans le champ de l'orientation, l'importance de

la « durabilité » d'une telle carrière a été mise en exergue. Toutefois, dans la littérature scientifique propre au champ de l'orientation, le terme de « carrière durable » (*sustainable career*) est utilisé dans deux acceptions différentes.

D'une part, les carrières durables désignent des séquences d'expériences professionnelles démontrant différentes formes de continuité au fil du temps, et caractérisées par des conditions sécurisées et favorables, l'action individuelle, le bien-être au travail et la satisfaction au travers de plusieurs sphères de vie (e.g., Chin et al., 2022 ; De Vos et al., 2020 ; De Vos & van der Heijden, 2015 ; Heslin et al., 2020 ; Kelly et al., 2020 ; Lent & Brown, 2020 ; voir également le concept de « travail soutenable », Ardenti et al., 2010). D'autre part, elles sont comprises comme des carrières qui contribuent à soutenir l'avènement d'un monde durable (e.g., Di Fabio & Rosen, 2020 ; Guichard, 2013, 2016, 2019, 2021 ; Masdonati & Rossier, 2021 ; Rochat & Masdonati, 2019 ; voir aussi le concept de « développement soutenable », Brundtland, 1988), notamment en s'efforçant de participer à l'agenda du développement durable de l'Organisation des Nations Unies (2015).

Au niveau lexical, la durabilité fait simplement référence à « la capacité de maintenir quelque chose d'intact sur une certaine période » (Lele & Norgaard, 1996, p. 355). Ce faisant, le terme semble appliqué de manière appropriée dans ces deux cas de figure. Ainsi, plutôt que d'argumenter en faveur de l'une ou de l'autre de ces conceptions, cet article propose le concept de « durabilité<sup>2</sup> » ou « durabilité au carré » pour dénommer les carrières qui sont durables à la fois du point de vue de l'individu et de son environnement. La notion de multiplication soutient l'idée qu'il ne s'agit pas uniquement d'additionner les bénéfices pour la personne et ceux pour son contexte,

mais véritablement de tenir compte des interactions mutuelles qu'ils entretiennent.

Afin d'étayer cette proposition, nous reviendrons sur les évolutions récentes de la carrière, de même que sur les deux acceptions de la « carrière durable » et leurs implications pour le bien-être, ainsi que sur les avantages de chercher à les concilier. Puis nous introduirons les tenants et aboutissants de l'approche de « l'effectuation » (Sarasvathy, 2001, 2008 ; Sarasvathy et al., 2008) appliquée à la carrière, comme moyen de concilier ces deux visions de la durabilité en termes d'accès au bonheur individuel et au bien-être universel. La discussion esquissera les apports et limites d'une telle démarche appliquée au champ de l'orientation professionnelle et des suggestions seront faites pour favoriser le développement de carrières durables<sup>2</sup>.

## **2. CARRIÈRE, DURABILITÉ, BONHEUR ET BIEN-ÊTRE**

Sur un plan individuel, la carrière a évolué de sa forme organisationnelle linéaire et ascendante vers davantage d'autogestion et d'adaptation permanente effectuées par la personne sur la base de ses compétences, de ses aspirations et des opportunités du marché (Hall, 1996). Ce nouveau contexte de travail produit une incertitude grandissante dont l'expérience implique une révision des attentes vis-à-vis de l'organisation, de même que davantage d'autonomie et de tolérance aux discontinuités de la part de l'employé-e (Fraccaroli, 2007). Face à l'insécurité professionnelle et aux exigences de flexibilité, des formes émergentes de carrière, impliquant de nouvelles compétences et faisant toujours davantage appel à l'autogestion, se développent, comme celles consistant à cumuler plusieurs employeurs (Hirschi, 2018).

En dépassant les contours de l'organisation, la carrière prend en compte les mutations au sein de l'environnement (voir la « carrière sans frontière » ou « *boundaryless career* » ; Arthur, 2014 ; Arthur & Rousseau, 1996), telles que les évolutions technologiques (Brynjolfsson & McAfee, 2014 ; Degryse, 2016 ; Marchesnay, 2004 ; Rifkin, 1996 ; Valenduc & Vendramin, 2016), la mondialisation (e.g., Patton & McMahon, 2014), et aujourd'hui le changement climatique (e.g., Guichard, 2016). Les systèmes collectifs qui structuraient autrefois la vie communautaire ayant disparu, l'individu se retrouve seul face à ses choix (Aubert, 2006). Sur le plan de la carrière, ceux-ci s'avèrent de plus en plus complexes et fréquents en raison de l'accroissement du nombre de transitions (souhaitées ou non) produites par la volatilité du marché de l'emploi (e.g., Savickas et al., 2010). Partant, la mobilité professionnelle sous ses diverses formes en devient désirée autant qu'imposée (Arnoux-Nicolas et al., 2016).

Ainsi renvoyé à lui-même et à la responsabilité de « sa propre réalisation » (De Gaulejac, 2006), l'individu est toujours davantage incité à autogérer sa carrière, c'est-à-dire à « construire, maintenir et utiliser intentionnellement diverses ressources personnelles et contextuelles [...] d'une manière qui mène à des résultats de carrière positifs » (Wilhelm & Hirschi, 2019, p. 119, trad. pers.). Ce faisant, augmenter les capacités d'adaptation et le pouvoir d'agir des individus s'avère primordial (Savickas et al., 2010). Ceci d'autant plus que les pré-occupations de sens revêtent une importance grandissante dans le contexte d'incertitude de nos sociétés contemporaines et constituent désormais une composante centrale des questionnements liés à la carrière et à son accompagnement (Bernaud, 2016).

Dans la définition des carrières durables au sens individuel (e.g., Chin et al., 2022 ; De Vos et al., 2020 ; De Vos & van der Heijden, 2015 ; Heslin et al., 2020 ; Kelly et al., 2020 ; Lent & Brown, 2020), la durabilité est proposée comme une composante essentielle du bien-être des travailleur·euse·s, régie à la fois par des facteurs personnels, environnementaux et temporels. Une telle durabilité est comprise comme étant « aux antipodes des vulnérabilités professionnelles dans le monde du travail moderne » (Urbanaviciute et al., 2019, p. 55, trad. pers.).

Dans cette acception, les « carrières durables » se rapprochent alors de la notion de « travail décent » telle que proposée par le Bureau International du Travail. Ce dernier « regroupe l'accès à un emploi productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes » (Organisation Internationale du Travail, 2016).

Favoriser l'accès de tous et de toutes à un travail décent figure parmi les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies (2015), si bien que plusieurs auteurs ont proposé que l'orientation scolaire et professionnelle avait un rôle clé à jouer pour s'efforcer de guider les individus vers un tel but (e.g., Blustein et al., 2016 ; Di Fabio, 2018 ; Di Fabio & Maree, 2016 ; Duffy et al., 2016 ; Masdonati & Rossier, 2021). Par ailleurs, au-delà des conditions matérielles minimales nécessaires à un travail décent, la notion de carrière « durable » tend à englober également le

bien-être psychosocial de l'individu (De Vos et al., 2020 ; De Vos & van der Heijden, 2015 ; Urbanaviciute et al., 2019).

En effet, avec l'émergence de la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), les préoccupations pour le bien-être de l'individu, et notamment dans son rapport au travail, ont connu un essor sans précédent (Dik et al., 2019). Ce faisant, de nombreux chercheurs se sont intéressés à identifier ce qui contribuait à rendre les gens « heureux ». Ainsi, plusieurs modèles du bien-être ont été proposés (e.g., Deci & Ryan, 2008 ; Ryff, 1989 ; Seligman, 2011). Ceux-ci distinguent généralement le « bonheur », en tant qu'émotion de joie et de satisfaction (American Psychological Association, 2021) du « bien-être », compris comme un état de contentement avec un faible niveau de détresse et de bonnes perspectives d'avenir (American Psychological Association, 2021).

Habituellement, le bonheur (aussi appelé bien-être « hédonique » ou « subjectif ») est associé à la recherche des plaisirs et à l'évitement de la souffrance, alors que le bien-être (également nommé bien-être « eudémonique » ou « psychologique ») est caractérisé par l'engagement dans des activités pleines de sens (e.g., Deci & Ryan, 2008). Ainsi, plusieurs auteurs ont souligné le rôle clé des spécialistes de l'orientation pour favoriser le bien-être des personnes lors de leurs transitions professionnelles (e.g., Dik et al., 2019 ; Eggerth, 2008 ; Rochat et al., 2017). Néanmoins, les limites inhérentes à ces visions individualistes de la carrière et de l'épanouissement commencent à être décriées. En effet, bien que la conception des carrières durables (De Vos et al., 2020 ; De Vos & van der Heijden, 2015), du travail décent (Blustein et al., 2016 ; Duffy et al., 2016) et du bien-être en emploi (Dik et al.,

2019) s'efforcent de prendre en compte le contexte plus général, c'est en définitive toujours le bénéfice de l'individu qui est mis en exergue.

Ce faisant, cette conception de la durabilité comme une affaire éminemment personnelle tend à négliger que le bien-être des un-e-s peut conduire (ou être bâti) aux dépens de celui des autres ; voire que la situation environnementale et sociale problématique d'aujourd'hui est en partie due à la poursuite irrépressible d'un bonheur et d'une stabilité individuelle (Kjell, 2011). Ainsi, Cohen-Scali (2018) souligne le rôle clé joué par les formes dominantes de l'emploi et d'échange des produits dans l'épuisement des ressources écologiques, le réchauffement climatique et les inégalités.

Or, un environnement naturel préservé et la possibilité de tisser des liens sociaux étant essentiels pour répondre aux besoins fondamentaux de l'individu, leur appauvrissement ne peut être que délétère pour le bien-être physique et psychique des êtres humains (Kjell, 2011). Ceci amène à rappeler que « le travail n'est décent que s'il contribue à une société et à un environnement durable » (Cohen-Scali, 2018, p. 299, trad. pers.) Ainsi, plusieurs voix ont commencé à s'élever pour dénoncer une vision de l'orientation et de la gestion de carrière au service d'une croissance économique alimentée par des aspirations individualistes, et plaider en faveur d'une « éco-orientation » (*green guidance* ; Di Fabio & Bucci, 2016 ; Plant, 2014).

Dans cette perspective, certains auteurs (Cohen-Scali, 2018 ; Di Fabio & Rosen, 2020 ; Guichard, 2013, 2016 ; Rochat & Masdonati, 2019) ont proposé que les spécialistes de l'orientation ne doivent pas promouvoir uniquement l'accès au travail décent, mais l'ensemble des 17 objectifs de développement durable listés par l'Organisation des Nations Unies

(2015). Pour cela, ces derniers devraient être en mesure de susciter chez chaque personne qui s'interroge sur son avenir des préoccupations relatives à la durabilité et de soutenir son sentiment d'efficacité à agir en ce sens (Cohen-Scali, 2018 ; Di Fabio & Rosen, 2020 ; Guichard, 2016 ; Rochat & Masdonati, 2019). Encourager les individus à poursuivre des objectifs altruistes et écologiques est alors proposé comme une manière de favoriser le sentiment que leur travail et leur existence ont un sens, et donc de promouvoir l'atteinte d'un bien-être eudémonique, pour autant que la tâche ne soit pas perçue comme dépassant les ressources à leur disposition (Rochat & Masdonati, 2019).

Au vu de ce qui précède, il apparaît intéressant de chercher à concilier ces différentes facettes de la durabilité, de manière à favoriser la concrétisation de carrières qui permettent autant l'atteinte d'un bonheur hédonique (ou bien être « subjectif ») que d'un bien-être eudémonique (ou « psychologique »), tout en participant à la préservation de l'écologie et de la société. Nous proposons alors que les principes et les heuristiques de l'« effectuation » (Sarasvathy, 2001, 2008 ; Sarasvathy et al., 2008) puissent contribuer à favoriser cette synergie.

En effet, Bonzon (2019) propose que pour autogérer leur carrière dans l'incertitude et donner à celle-ci la forme qui leur convient, les individus pourraient gagner à miser sur leur singularité et à développer un état d'esprit et des compétences d'entrepreneur·e afin de créer de la valeur, et ce, grâce à l'effectuation. Ceci reviendrait à en faire des « individus entrepreneurs de leur carrière » (Bonzon, 2020). Dans le présent article, nous proposons que l'effectuation puisse, en outre, être mise au service d'une conception de l'autogestion de carrière qui favorise la durabilité « au

carré » en encourageant l'atteinte d'un bien-être dont la poursuite n'implique l'exploitation ni des ressources ni d'autrui, mais leur préservation et leur épanouissement (Kjell, 2011).

### 3. EFFECTUATION

#### 3.1 Définition du concept

L'effectuation (Sarasvathy, 2001) décrit la manière dont les entrepreneur·e-s agissent dans l'incertitude en partant des ressources qu'ils et elles ont à disposition pour créer de la valeur par la transformation de leur environnement. L'incertitude est en effet une composante ordinaire du quotidien de ces derniers (Sarasvathy, 2001 ; Silberzahn, 2014 ; Vালেau, 2006) et appelle un processus de décision et des comportements d'un ordre nouveau. Ceux-ci ont été théorisés dans le champ de la recherche entrepreneuriale par Sarasvathy (2001) sous le nom d'« effectuation ».

Cette auteure a essayé de comprendre comment les entrepreneur·e-s raisonnent et agissent en rendant compte de la réalité de leur expérience de création. Elle a mis en évidence dans une série d'articles, ainsi que d'autres à sa suite, que les entrepreneur·e-s qui réussissent le mieux n'adoptent pas une démarche prédictive, mais mobilisent un type de raisonnement qu'elle appelle « l'effectuation » (Sarasvathy, 2001 ; Sarasvathy et al., 2008 ; Silberzahn, 2014 ; Wiltbank et al., 2006).

En effet, dans une situation qui rend possible la prédiction, lorsque la nature et la distribution des événements sont connues, l'entrepreneur·e peut s'appuyer sur celles-ci pour prendre ses décisions et fixer des buts. C'est aussi vrai en situation de risque (pour autant que l'information soit existante et accessible) à la différence près qu'il s'agira, dans ce cas, d'étudier les événements passés

pour en tirer des renseignements pertinents au préalable.

La véritable situation d'incertitude, appelée également l'incertitude « knightienne » (Knight, 1921), renvoie quant à elle à l'impossibilité de calculer des probabilités, car l'information historique est inexistante ou sa pertinence ne peut être évaluée. Dans ce contexte, le recours à l'effectuation se traduira par des comportements d'expérimentation, de délimitation des pertes acceptables, de flexibilité et d'engagement sous diverses formes dans une perspective de co-construction avec des parties prenantes (Sarasvathy et al., 2008 ; Wiltbank et al., 2006).

Dans son ouvrage qui a notamment contribué à la diffusion des travaux de Sarasvathy en langue française, Silberzahn (2014) récapitule et décrit les cinq principes de l'effectuation. Les voici présentés succinctement avant d'être développés ultérieurement dans notre propos : (1) l'esprit entrepreneurial, (2) le raisonnement en termes de pertes acceptables, (3) les itérations successives, (4) les surprises, et (5) la création de valeur. Ainsi, l'idée selon laquelle l'entrepreneur·e démarre avec ce qu'il ou elle a sous la main fonde le premier principe de l'effectuation. Plus précisément, dans cette approche, tout individu dispose de trois ressources fondamentales : (1) qui il est, (2) ce qu'il connaît et (3) qui il connaît. À partir de ces ressources, il ou elle est capable d'en obtenir de nouvelles pour cheminer dans son processus de création.

Le second principe suppose que l'entrepreneur·e raisonne en matière de pertes acceptables plutôt qu'en fonction du gain attendu. Ceci implique qu'il ou elle se concentre davantage sur ce qu'il ou elle accepte de perdre au lieu de ce qu'il ou elle pourrait gagner. Le troi-

sième principe renvoie aux multiples itérations de l'entrepreneur·e dans le champ social avec différentes parties prenantes susceptibles d'exprimer de nouveaux besoins, comme de lui mettre à disposition des ressources supplémentaires. Ces échanges successifs favorisent les surprises qui fondent le quatrième principe de l'effectuation et dont l'entrepreneur·e sait tirer parti. Quant au cinquième et dernier principe, il renvoie à la posture fondamentale selon laquelle la meilleure façon d'agir dans un univers impossible à prédire est de le contrôler en le créant soi-même.

Si ces cinq principes n'induisent pas une méthode prédéfinie en eux-mêmes, ils mobilisent toutefois un regard sur le monde et des comportements favorables à l'action en contexte d'incertitude. Cette incertitude concerne aussi bien les entrepreneur·e-s dans la conduite de leur entreprise que les individus dans l'autogestion de leur carrière. En effet, si l'environnement des organisations et la marche de leurs affaires sont imprévisibles, la carrière aussi ne peut être que difficilement anticipée. Il y a donc une incertitude tant au niveau des entreprises que des individus qui partagent la même nécessité de délivrer de la valeur, les premiers à leurs clients, les seconds à leurs employeurs.

### **3.2 Individus créateurs de valeur**

La valeur s'exprime par les transactions effectuées entre agents par l'intermédiaire des prix fixés par les marchés, et sa création est une notion fondamentale en entrepreneuriat (Verstraete & Fayolle, 2005). Après une redistribution de la valeur entre pays industrialisés et émergents d'Asie, opérée dès le début des années 1990 par la mondialisation, c'est la révolution numérique qui contribue à changer la donne en situant le con-

sommateur au cœur de la chaîne de valeur. Ce déplacement induit alors l'écllosion de nouveaux modèles économiques, qui profitent de la dématérialisation des échanges via les réseaux et reposent sur de sérieux avantages tels que les rendements croissants et les communautés d'utilisateurs — eux-mêmes créateurs de valeur (Vadcar & Biacabe, 2017 ; Verdier & Colin, 2012).

Selon Marchesnay (2004, 2014), ces changements dans la chaîne de création de valeur, induits par les bouleversements technologiques, participent notamment à la remise en cause de l'idée de la supériorité des grandes organisations par rapport aux plus petites. Ce faisant, ces transformations appellent un renouvellement de l'entrepreneuriat dans des structures réduites, individualisées, nomades et en réseau. L'activité de ces entrepreneur·e·s repose ainsi toujours davantage sur des savoirs et des compétences fortement particularisées, où singularité, créativité et flexibilité sont des atouts clés et deviennent la base du développement économique et du progrès social.

Les possibilités de création de ces formes d'entreprise inédites se multiplient d'autant plus que le passage à l'entrepreneuriat est favorisé par l'essor des nouvelles technologies (Sahlman, 1999). De plus, cette économie numérique, qui redessine les contours de l'entrepreneuriat en donnant accès au monde entier depuis chez soi, est aussi celle qui change la manière dont les individus créent et proposent de la valeur via leur capacité de travail en hybridant les formes salariées et indépendantes (Coste, 2011, 2018).

#### **4. INDIVIDUS ENTREPRENEURS DE LEUR CARRIÈRE**

En considérant que les individus appelés désormais à autogérer leur carrière

dans le contexte d'incertitude du travail et de l'emploi sont des créateurs de valeur singulière, ceux-ci pourraient gagner à le faire à la manière des entrepreneur·e·s, c'est-à-dire grâce à l'effectuation (Bonzon, 2019). La dimension entrepreneuriale est considérée ici dans une perspective dialogique « sujet-objet » telle que l'évoque Bruyat (1993) et selon laquelle l'individu-créateur est tout autant la source que le résultat de son projet. Partant, toute forme donnée à sa proposition de valeur par l'individu-créateur afin de la concrétiser (une création de poste, d'entreprise, un projet intrapreneurial, etc.) est considérée ici — comme le suggère Fonrouge (2002) au sujet du projet entrepreneurial — en tant que mode de réalisation d'objectifs personnels et professionnels de l'individu-créateur. C'est un projet de vie dans lequel l'individu se construit en même temps qu'il crée de la valeur.

Recourir à l'effectuation dans le cadre de la carrière (Bonzon, 2019) consistera en l'exploration et l'identification de la valeur que peuvent créer les individus grâce aux ressources singulières qu'ils ont accumulées tout au long de leur parcours personnel et professionnel, en mobilisant dans l'action les principes et les heuristiques de l'effectuation. Celle-ci compose ainsi tout à la fois un état d'esprit, une attitude créatrice face au monde et des compétences pour prendre en charge le développement et la gestion de sa carrière dans l'incertitude.

En augmentant le pouvoir d'agir des individus, l'effectuation permet d'inscrire la carrière et le développement des compétences nécessaires à sa gestion dans une perspective qui dépasse les préoccupations d'employabilité au profit de davantage de créativité propre à favoriser notamment différentes formes de

mobilités porteuses de sens (Arnoux-Nicolas, 2016), et de participer à la co-construction du contexte de travail et d'emploi. Dans cette perspective, les cinq principes de l'effectuation appliqués à la carrière (Sarasvathy, 2001) prennent une tonalité spécifique.

#### **4.1 L'esprit entrepreneurial**

Pour l'individu entrepreneur de sa carrière, démarrer avec ce qu'il a sous la main implique l'exploration et l'identification des ressources développées tout au long de son parcours de vie qu'il peut mobiliser en vue d'une création de valeur singulière.

Ce premier principe suppose de dresser un bilan des ressources dont dispose la personne (capital psychologique, économique, social et physiologique), ainsi que des moyens de les élaborer et les autogérer. Tout comme il ou elle veillera à faire émerger les obstacles actuels du contexte auxquels il est particulièrement sensible, avant de l'aider à identifier comment de telles ressources pourraient contribuer à répondre à ces problématiques.

#### **4.2 Les pertes acceptables**

À cette fin, le second principe de l'effectuation suppose que l'entrepreneur·e raisonne en termes de pertes acceptables plutôt qu'en fonction du gain attendu. Ce principe prend en compte des considérations liées à l'argent (« combien puis-je me permettre de perdre financièrement ? »), au temps (« combien de temps suis-je prêt·e à consacrer ? ») et au coût d'opportunité (« à quoi dois-je renoncer ? ») inhérentes à l'engagement dans la conception et la réalisation de son projet de carrière.

Ce principe invite ainsi la personne entrepreneuse de sa carrière à recenser les différentes composantes de sa sphère

privée et professionnelle susceptibles d'être influencées par son investissement dans l'élaboration d'un projet et à faire des arbitrages en fonction de ses priorités (Bollmann et al., 2020). L'individu peut par exemple faire le choix de baisser son temps de travail pendant une période donnée afin d'évaluer la pertinence de son projet professionnel.

#### **4.3 Les itérations successives**

Le troisième principe renvoie aux itérations sociales avec de potentielles parties prenantes susceptibles d'exprimer des besoins ou des ressources supplémentaires. Dans l'esprit de l'effectuation, les rencontres avec les personnes concernées vont aider à vérifier la pertinence du projet professionnel, à l'affiner (Wiltbank et al., 2006), ainsi qu'à engager des parties prenantes dans l'aventure.

Au travers de leur implication, ces nouveaux acteurs pourront contribuer au bon déroulement du projet en allouant des ressources à celui-ci, comme des informations ou des conseils, des biens matériels, du temps et de l'énergie, ou en donnant l'accès à des relations sociales inédites (House, 1987). L'individu entrepreneur de sa carrière est ainsi encouragé à développer son réseau et à le mobiliser dans ce sens.

#### **4.4 Les surprises**

Derrière chaque action se cache une surprise potentielle (besoins ou ressources) dont l'individu entrepreneur de sa carrière peut faire l'expérience à la manière de l'entrepreneur·e traditionnelle. En effet, les interdépendances entre les besoins identifiés et les ressources à disposition peuvent être non-linéaires et conduire à des résultats surprenants. Ces surprises fondent le quatrième principe. Dans le contexte d'un

monde incertain et mouvant, il est évident que les individus en rencontreront un grand nombre au fil de leur carrière et qu'ils gageront à savoir accueillir et tirer parti de ces multiples imprévus (Krumboltz, 2009 ; Pryor & Bright, 2011).

#### 4.5 La création de valeur

Quant au cinquième et dernier principe, il renvoie à la posture fondamentale selon laquelle la meilleure façon d'agir dans un univers impossible à prédire est de le contrôler en le créant soi-même. Dans cet esprit, l'individu entrepreneur de sa carrière est un acteur stratégique de par l'influence qu'il exerce sur l'environnement grâce à la valeur qu'il produit. Qu'il contribue à la création de son poste, innove au sein d'une organisation qui l'emploie déjà ou bâtit son entreprise sous une forme ou une autre, son action s'inscrit dans la perspective de Sarasvathy selon laquelle « nous pouvons construire une variété d'artefacts grâce à l'effectuation en nous concentrant sur ce que nous pouvons faire, plutôt qu'en nous inquiétant continuellement de ce que nous devrions faire compte tenu d'objectifs prédéterminés » (2003, p. 218, trad. pers.).

En cela, l'effectuation invite chacun·e à participer activement à la construction du monde dans lequel nous vivons, plutôt qu'à chercher essentiellement à s'y « adapter », comme cela est préconisé dans les approches postmodernes de la carrière (Savickas, 2005). Dans la mesure où les individus entrepreneurs de leur carrière créent de la valeur à l'articulation de leurs ressources et des besoins du monde tout en tenant compte de leurs attentes, ils peuvent être rapprochés des entrepreneur·e·s « lifestyle », caractérisés par l'offre singulière qu'ils proposent basée sur leur expérience, ainsi que par des préoccupations notamment sociales, familiales et

environnementales qui les amènent à penser leur organisation et son développement de façon différente (Gomez-Breyse, 2016).

### 5. EFFECTUATION, BONHEUR ET DURABILITÉ<sup>2</sup>

La section précédente a permis de présenter l'effectuation (Sarasvathy, 2008) ainsi que les spécificités de son application au développement et à l'auto-gestion de carrière en contexte d'incertitude. Il s'agit à présent d'exposer plus en détail comment cette approche peut contribuer à une durabilité « au carré », c'est-à-dire bénéficiant autant à la personne qu'à son environnement humain et écologique. Pour cela, nous reprendrons les cinq aspects-clés de l'effectuation appliquée à la carrière, afin d'en étudier les liens avec le bonheur individuel et le bien-être universel.

#### 5.1 L'esprit entrepreneurial

Du point de vue de l'autogestion de carrière, l'esprit entrepreneurial implique de se focaliser sur les ressources identitaires, techniques et sociales de la personne. Depuis plusieurs années, la psychologie positive a mis en évidence l'importance de déceler et de mobiliser les ressources pour contribuer au bon fonctionnement des individus, des groupes et des institutions (Gable & Haidt, 2005). En particulier, les « forces de caractère », soit les traits positifs qui différencient les êtres humains (Peterson & Seligman, 2004) ont reçu un grand intérêt dans la littérature scientifique (Niemic, 2019).

Il apparaît notamment que l'utilisation de ses forces de caractère au travail serait associée à davantage de satisfaction professionnelle, d'engagement et de performance dans son emploi, ainsi que de bien-être (Miglianico et al., 2020). De

plus, Corral-Verdugo (2012) explicite comment ces forces sont similaires aux traits et attitudes caractérisant les individus qui veillent à la protection du vivant, comme la tempérance, la gentillesse ou l'équité. Ce faisant, mettre l'accent sur les ressources dans l'autogestion de carrière comme le suggère l'effectuation est susceptible de mettre en exergue et de valoriser des traits positifs aussi bien pour l'individu que pour son environnement au sens large.

### 5.2 Les pertes acceptables

La notion des pertes acceptables encourage les individus à prioriser les buts qu'ils aspirent à poursuivre dans les différentes sphères de leur existence, en délimitant notamment le temps et l'énergie qu'ils souhaitent ou peuvent leur allouer. L'établissement d'une telle hiérarchie implique généralement de relier ses objectifs à court terme à ses objectifs de vie globaux (Klein et al., 2008), aussi appelés « valeurs » (Schwartz, 1992). Cette considération est essentielle pour le bien-être des individus, car il apparaît que l'alignement entre les valeurs et les buts poursuivis constitue une composante clé de l'épanouissement (Sheldon et al., 2004 ; Sheldon & Elliot, 1999).

Par ailleurs, si les valeurs peuvent inclure des objectifs dirigés vers soi (comme « avoir du pouvoir » ou « profiter de la vie »), elles comprennent également typiquement des buts orientés vers les autres (comme « se préoccuper de l'humanité » ou « se préoccuper de la nature ») (Schwartz et al., 2012). De telles valeurs altruistes sont par ailleurs associées à l'adoption de comportements respectueux de l'environnement (Landon et al., 2018). En conséquence, encourager un raisonnement sur les pertes acceptables en fonction de ses valeurs peut contribuer à la réflexion sur les conditions d'un bien-être individuel

qui ne se fasse pas au détriment des environnements humain et naturel, mais bien en synergie avec le soin de ces derniers.

### 5.3 Les itérations successives

Le troisième principe clé de l'effectuation consiste à créer, tester et partager ses idées auprès des membres de son réseau social, de sorte à les affiner et à découvrir des partenaires potentiels pour les mener à bien. Cet aspect est essentiel pour un bien-être durable, car il contribue à encourager l'individu à s'ancre dans son environnement, humain et naturel plutôt qu'à s'en distancer (Kjell, 2011). En effet, les recherches sur le bonheur tendent à indiquer que les relations avec autrui (e.g., Lambert et al., 2013) sont essentielles au bien-être psychologique des êtres humains. Au niveau professionnel, le soutien social et institutionnel, ainsi que le réseautage font, par exemple, partie des ressources clés conduisant à une autogestion de carrière réussie (Hirschi et al., 2018).

De même, les travaux de Geiger et al. (2019) tendent à indiquer qu'entretenir des relations proches avec des expert-e-s du climat en vue d'en obtenir des conseils était associé à des comportements en faveur de l'environnement tant au niveau privé que public et professionnel. Par conséquent, la création, l'exploration et la mobilisation proactive d'un réseau de guidance et de soutien pertinent, tel que préconisé par l'effectuation, pourraient contribuer à favoriser la durabilité tant du point de vue individuel qu'universel.

### 5.4 Les surprises

L'effectuation propose aux individus d'accueillir et de tirer parti des surprises qui surviendront inévitablement tout au

long de leur carrière. Ce faisant, cette démarche invite à se focaliser non sur les menaces associées à l'incertitude, mais sur les possibilités qu'elle recèle (Sarasvathy, 2001, 2008 ; Wiltbank et al., 2006). Ce revirement de perspective permettrait alors de passer d'un vécu anxieux à un sentiment d'émulation vis-à-vis du défi rencontré (Wood Brooks, 2014) ; un changement d'état d'esprit susceptible de mener à de meilleures performances et à l'adoption de stratégies d'adaptation plus adéquates (Alter et al., 2010 ; Behnke & Kaczmarek, 2018 ; Drach-Zahavy & Erez, 2002).

Un tel recadrage pourrait donc s'avérer particulièrement bénéfique pour aider les individus à préserver leur bien-être et maintenir des comportements prosociaux et écologiques, en dépit des nombreux défis anxiogènes associés à l'autogestion de carrière (e.g., Vignoli et al., 2005) et à la poursuite des objectifs de développement durable (Desbiolles, 2020). Ceci est d'autant plus pertinent qu'il apparaît qu'aussi bien les émotions négatives (telles que la peur et la culpabilité) que positives (comme l'enthousiasme et l'intérêt) peuvent motiver l'engagement dans des comportements d'autogestion de carrière (e.g., Rochat & Banet, 2020) ou de préservation du vivant (Corral-Verdugo, 2012).

### 5.5. La création de valeur

Enfin, dans une perspective de durabilité « au carré », l'effectuation conduit les individus à envisager leur carrière comme un moyen de répondre aux besoins du monde (e.g., Rochat & Masdonati, 2019). Cette compréhension encourage alors la poursuite individuelle des objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies (2015) et donc une contribution à la préservation du vivant.

Cette considération est également importante pour le bien-être personnel. Il apparaît en effet qu'envisager de servir le bien commun (Steger, 2016) ou utiliser ses compétences et son potentiel (Scott, 2019) sont deux manières de trouver du sens à sa vie ou à son travail. Ainsi, la nécessaire réflexion induite par le recours à l'effectuation sur qui nous sommes, ce que nous savons faire et qui nous connaissons, peut contribuer à la préservation du vivant et de l'humanité, et potentiellement à favoriser le sentiment de sens, et donc le bien-être eudémonique, dans les carrières.

## 6. DISCUSSION

### 6.1 Apports et limites

À l'heure où vient de paraître le sixième rapport d'évaluation du Groupe d'Experts Intergouvernementaux sur le Climat (2021), il devient évident pour chacun que l'humanité est confrontée à une crise mondiale qui touche aussi bien dans ses dimensions écologiques qu'économiques, démographiques et idéologiques (Guichard, 2021). Dans ce contexte, il apparaît essentiel d'interroger la manière dont les carrières individuelles peuvent contribuer à l'avènement d'un monde plus humain et durable (Guichard, 2013, 2016, 2019, 2021). Pour cela, il nous semblait important de chercher à proposer une approche de la carrière qui soit durable « au carré », c'est-à-dire durable tant du point de vue de l'individu que de son environnement naturel et social.

À cette fin, nous avons suggéré l'effectuation (Sarasvathy, 2001, 2003, 2008 ; Sarasvathy et al., 2008) en tant que modèle alternatif pour la gestion de carrière dans un environnement incertain et mouvant, à la suite d'autres théoriciens sur le sujet (Arthur, 2014 ; Arthur & Rousseau, 1996 ; Hall, 1996 ; Pryor &

Bright, 2011 ; Savickas et al., 2010). L'application de l'effectuation au contexte de l'autogestion de carrière a permis de clarifier la pertinence d'envisager cette dernière à la manière d'un·e entrepreneur·e, ainsi que les principes-clés, compétences et perspectives pour ce faire. Une telle approche pourrait alors constituer un axe de développement majeur pour l'orientation tout au long de la vie en ce qu'elle augmente le pouvoir d'agir des individus en leur proposant de devenir des créateurs de valeur et de façonner ainsi leur carrière à l'articulation de leurs caractéristiques et des besoins du monde.

Ceci rejoint les considérations sur l'autogestion de carrière (compétences, ressources et autres adaptabilités de carrière ; Savickas, 2010 ; Hirschi, 2018) et offre des perspectives nouvelles pour aborder cette question dans le contexte d'incertitude du travail et de l'emploi d'un monde en profondes mutations économiques, technologiques, humaines et écologiques. Il est relevé ici que le fait de développer un état d'esprit et des compétences d'entrepreneur·e dans le cadre de l'autogestion de carrière peut être rapproché de la notion d'« esprit d'entreprendre », reconnue par l'Union européenne comme l'une des huit compétences clés pour la formation tout au long de la vie (voir Verzat, 2015).

Par ailleurs, nous avons tenté d'illustrer en quoi ces propositions pouvaient contribuer à favoriser l'émergence d'une carrière qui soit durable « au carré » en soulignant comment l'effectuation pouvait concourir au bonheur individuel et à la protection du vivant, via son ancrage dans les ressources, les valeurs, les relations humaines, la focalisation sur les opportunités et la création de valeur. Ces propos s'inscrivent ainsi dans la lignée de ces travaux pionniers qui se sont ef-

forcés d'insuffler des réflexions, des outils et des approches (Bodoira & Rochat, 2021 ; Cohen-Scali, 2018 ; Di Fabio & Rosen, 2020 ; Masdonati & Rossier, 2021 ; Rochat & Masdonati, 2019) pour contribuer à une orientation « verte », c'est-à-dire qui permette aux individus de prendre des décisions de carrière qui tiennent compte des besoins du monde, en plus de leurs aspirations personnelles (Di Fabio & Bucci, 2016 ; Plant, 2014).

Toutefois, il convient de relever que nos réflexions comportent plusieurs limites. D'une part, elles se concentrent sur une vision individuelle de la carrière et de la durabilité et tiennent peu compte des nombreux systèmes qui gravitent autour de la personne (Bronfenbrenner, 1979 ; Patton & McMahon, 2014) et influencent autant son accès à un emploi décent qu'au bien-être au travail (Duffy et al., 2016) et qu'aux possibilités de préserver le vivant (Guichard, 2021). Ce faisant, il s'agirait de compléter ces propositions au moyen d'approches adoptant une perspective plus globale sur ces questions, par exemple en échangeant sur ces thématiques avec des spécialistes de la sociologie, des sciences politiques ou de l'économie (Guichard, 2021).

Aussi, l'effectuation mise au service de l'autogestion et du développement de carrière ne saurait être comprise comme une réponse « magique » ou universelle aux questions et préoccupations liées au travail et à l'emploi. En effet, si l'augmentation du pouvoir d'agir des individus sur leur carrière constitue à nos yeux un effet positif de l'application de l'effectuation, ceci ne suffira pas pour transformer à coup sûr les situations professionnelles et personnelles de chacun. De ce point de vue, alors qu'il n'a jamais été question dans cet article d'aller vers le « tou·te·s entrepreneur·e·s », au sens de tous créateurs d'entreprises, il n'est pas

non plus question d'aller vers le « tou·te·s entrepreneur·e·s de leur carrière ». À une échelle sociétale, notre proposition d'encourager, chez les individus, l'acquisition et le développement d'un état d'esprit et de compétences d'entrepreneur pour piloter leur carrière grâce à l'effectuation, ne saurait ignorer la prise en compte d'éléments plus structurels et politiques, non abordés dans cet article, mais absolument nécessaires (voir Boutillier & Uzunidis, 2015).

D'autre part, il convient de relever que notre réflexion s'est peu attelée à identifier les possibles freins à la prise en compte des enjeux humains et écologiques dans la carrière. Pourtant, il apparaît qu'à l'heure actuelle, les spécialistes de l'orientation ne sont généralement pas formés sur les questions de durabilité environnementale et sociale (Guichard, 2013, 2016, 2021). De plus, les individus (professionnel·le·s de l'orientation y compris) peuvent varier grandement en termes d'importance accordée aux aspects écologiques et de confiance en leurs capacités à exercer un véritable impact (Di Fabio & Rosen, 2020). Ces limites soulignent dès lors que cet article ne traite que de manière superficielle et théorique un sujet très vaste et complexe. C'est donc l'espoir des auteurs que d'autres travaux viennent questionner et approfondir ces propositions, ainsi que suggérer de nouvelles pistes pour aborder ces thématiques pressantes.

## 6.2 Implications pour la recherche

Au niveau de la contribution à la recherche dans le champ de l'orientation et de l'accompagnement de carrière, les auteurs du présent article invitent à davantage d'exploration des bénéfices potentiels du recours à l'effectuation dans le cadre de l'autogestion et du développement de carrière individuelle, ainsi

que le propose Bonzon (2019). En particulier, il apparaît que la recherche dans le champ de l'orientation gagnerait à se rapprocher des travaux menés en entrepreneuriat.

Historiquement, la psychologie s'est intéressée à l'entrepreneuriat dans une tentative de mettre au jour le profil de personnalité ou les ressorts de la motivation de l'entrepreneur·e (e.g., Filion, 2012 ; McClelland, 1965). Pourtant, en considérant, à l'instar de Coste (2018), que les hybridations des formes salariées et indépendantes dessinent de nouvelles manières d'exercer ses compétences et de délivrer le fruit de son travail, il semblerait que la recherche dans le champ de l'orientation et de la carrière et celle menée en entrepreneuriat pourraient gagner à se rapprocher mutuellement pour s'enrichir l'une l'autre.

En effet, l'entrepreneuriat, en tant qu'agir entrepreneurial (voir Schmitt, 2015) — qu'il aboutisse à la création d'une grande organisation ou d'une activité indépendante d'artisan —, pourrait être considéré comme une forme de carrière parmi d'autres, à ceci près qu'il en est, d'une certaine manière, l'expression la plus créative de par le travail et l'emploi qu'il génère, pour soi-même et pour les autres. La « carrière effectuale » (Bonzon, 2020) vient ainsi, en quelque sorte, déplacer la frontière entre le ou la salarié·e et l'entrepreneur·e en offrant à l'individu entrepreneur de sa carrière de délimiter lui-même son champ de possibles professionnels en devenant un « créateur de valeur ».

Par ailleurs, les contributions de l'effectuation au bien-être individuel et sociétal-environnemental pourraient gagner à être éprouvées. Par exemple, il serait intéressant d'identifier des parangons de l'autogestion de carrière basée sur l'effectuation et de contraster leur

degré d'épanouissement et de contribution au monde perçu avec ceux des tout-venant. Cette évaluation pourrait notamment porter sur le niveau de satisfaction de vie (Diener et al., 1985) et de bien-être (Butler & Kern, 2016), mais également sur l'utilisation des forces de caractère (Wood et al., 2011), sur le sentiment d'autoconcordance (Sheldon et al., 2004), d'état d'esprit vis-à-vis des défis (Drach-Zahavy & Erez, 2002), de soutien social perçu (Hirschi et al., 2018) et de sens au travail (Steger et al., 2012).

### 6.3 Implications pour la pratique

Afin de concrétiser une approche de l'autogestion de carrière basée sur l'effectuation, Bonzon (2021) propose que son premier principe s'enrichisse de nouvelles questions visant à identifier non seulement les ressources de l'individu créateur, mais également ses attentes à l'égard de ce qu'il est en train de construire. Concrètement, la question de l'effectuation (1) qui je suis, se structure en quatre questions « classiques » de l'accompagnement psychologique dans le champ de l'orientation et du développement de carrière, soit : (1a) comment je fonctionne (e.g., mes traits de personnalité), (1b) qu'est-ce qui est important pour moi (e.g., mes valeurs), (1c) qu'est-ce qui m'intéresse (e.g., mes domaines d'intérêts), et (1d) quel sens je veux donner à mon projet (e.g., sens de la vie et du travail).

Les éléments de réponses à ces interrogations constituent autant de ressources psychologiques que d'attentes à l'égard du projet en devenir qui viennent compléter le questionnement de base de l'effectuation, (2) ce que je connais (e.g., mes savoirs, savoir-faire et savoir-être) et (3) qui je connais (e.g., mon réseau). L'idée sera alors ici de proposer une approche qui favorise la création de valeur

tout en tenant compte du sens pour l'individu.

Enfin, les spécialistes de l'orientation et de l'accompagnement de carrière désireux de favoriser chez leurs clients l'articulation de leurs besoins et de ceux du monde peuvent s'appuyer sur les quelques outils qui ont été créés dernièrement pour faciliter la prise en compte des objectifs de l'Organisation des Nations Unies dans le cadre des choix de carrière, comme le *Sustainable Development Goals Psychological Inventory* (Di Fabio & Rosen, 2020) ou le *Sustainable Career Cards Sort* (Bodoira & Rochat, 2021 ; Rochat & Masdonati, 2019). De tels outils permettent aux individus de discerner et de prioriser les buts de développement humain et durable auxquels leur carrière pourrait contribuer. Toutefois, il s'agirait de veiller à ce que les réponses envisagées ne se fassent pas au détriment de l'atteinte des autres objectifs (e.g., favoriser l'éducation via des moyens technologiques coûteux au niveau environnemental).

Ce point peut soulever des doutes sur l'éthique qu'il y aurait pour les spécialistes de l'orientation à user de leur influence ou tenter de persuader les individus qui les consultent de tenir compte des enjeux environnementaux dans leur carrière, au détriment de leur autonomie. Toutefois, à l'instar de la posture adoptée par Lélé et Norgaard (1996) à l'égard de la communauté scientifique, nous soutenons que si les spécialistes de la gestion de carrière ne doivent pas dicter de valeurs à leur public, ils ne doivent pas non plus « se dérober à leur responsabilité sociale » (p. 363, trad. pers.) en la matière.

Néanmoins, pour accroître l'importance accordée aux aspects humains et environnementaux au moment du choix, il sera essentiel d'employer des approches dont l'esprit et les techniques

permettent de préserver et d'honorer l'autonomie de la personne, telle celle de l'entretien motivationnel (Miller & Rollnick, 2013). Dans ce cadre, des outils tels que l'Inventaire des Difficultés d'Éco-Orientation (Rochat, 2021) peuvent également être utilisés par les spécialistes de l'orientation pour cerner avec davantage de précision les facteurs qui entravent la prise en compte par la personne des considérations écologiques et humaines lors de démarches d'éco-orientation.

Dans la mesure où l'accompagnement et le conseil en orientation et en carrière ne se veulent pas prescripteurs, il nous apparaît utile d'insister ici en particulier sur la nécessaire prise en compte des valeurs et du sens que la personne entend donner à son projet. En effet, comme le propose Bonzon (2021), l'individu entrepreneur de sa carrière ne dispose pas uniquement de ressources à mettre au profit de sa capacité de création de valeur, mais également d'attentes à l'égard de son projet en devenir. Ces attentes doivent pouvoir être prises en compte. Celles-ci peuvent être explorées au moyen des instruments habituellement utilisés en psychologie de l'orientation et de l'accompagnement de carrière. Une fois identifiées, elles peuvent être mobilisées et mises à profit pour filtrer les potentielles créations de valeur.

À noter que la création de valeur dans ce contexte peut également impliquer des formes non traditionnelles de l'emploi, telles que l'engagement dans des projets d'éco-entrepreneuriat (ou entrepreneuriat durable ; Fonrouge & Petzold Dumeynieux, 2013), ou la transformation d'un travail existant (Wrzesniewski & Dutton, 2001) pour lui donner une tonalité plus humaine ou écologique.

## 7. CONCLUSION

Cet article propose de concevoir sa carrière comme un ou une entrepreneur·e au service de l'environnement et de la société. Cette démarche est susceptible de favoriser l'atteinte d'un bonheur personnel qui ne se fasse pas au détriment du bien-être d'autrui et de la nature, mais en synergie avec eux. Cette dynamique favoriserait alors la poursuite de carrières qui soient durables « au carré », c'est-à-dire autant du point de vue individuel qu'environnemental.

## LIENS D'INTÉRÊT

Les auteur·e·s ne déclarent aucun lien d'intérêt.

## BIBLIOGRAPHIE

Alter, A. L., Aronson, J., Darley, J. M., Rodriguez, C., & Ruble, D. N. (2010). Rising to the threat: Reducing stereotype threat by reframing the threat as a challenge. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 166–171. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.09.014>

American Psychological Association. (2021). Happiness. In *APA dictionary of psychology*. American Psychological Association. <https://dictionary.apa.org/happiness>

Ardenti, R., Mathieu, R., & Gorgeu, A. (2010). Caractère soutenable du travail et trajectoires ouvrières : Études de cas dans la filière automobile et les industries agroalimentaires. *Sociétés Contemporaines*, 78, 87–113. <https://doi.org/10.3917/soco.078.0087>

Arnoux-Nicolas, C. (2016). Sens du travail et mobilité professionnelle : « La mobilité signifiante ». *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 45.

<https://doi.org/10.4000/osp.5086>

Arnoux-Nicolas, C., Dosnon, O., Lallemand, N., Sovet, L., Di Fabio, A., & Bernard, J.-L. (2016). Influence des différences interindividuelles et de la mobilité professionnelle sur le sens du travail. *Le Travail Humain*, 79, 147-168. <https://doi.org/10.3917/th.792.0147>

Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: Where do we stand, and where can we go? *Career Development International*, 19, 627-640. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2014-0068>

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career*. Oxford University Press.

Aubert, N. (2006). L'intensité de soi. In N. Aubert (Éd.), *L'individu hypermoderne* (pp. 73-87). Erès.

Behnke, M., & Kaczmarek, L. D. (2018). Successful performance and cardiovascular markers of challenge and threat: A meta-analysis. *International Journal of Psychophysiology*, 130, 73-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2018.04.007>

Bernaud, J.-L. (2016). Le « sens de la vie » comme paradigme pour le conseil en orientation. *Psychologie Française*, 61(1), 61-72. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2013.06.004>

Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A., & Diamonti, A. J. (2016). Decent work: A psychological perspective. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00407>

Bodoira, X., & Rochat, S. (2021). Une intervention basée sur les « besoins du monde » pour favoriser le sens du travail dans l'insertion professionnelle de

jeunes vulnérables. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 50(3), CDLIII-CDLXIX.

<https://doi.org/10.4000/osp.14548>

Bollmann, G., Clot-Siegrist, E., & Henningsen, L. (2020). Conciliation des domaines de vie : Le rôle du contexte social et des ressources d'adaptabilité. In J. Masdonati, K. Massoudi, & J. Rossier (Éds.), *Repères pour l'orientation* (pp. 49-78). Antipodes.

Bonzon, S. (2019, avril). *Esprit d'entreprendre : Agir dans l'incertitude grâce à l'effectuation*. <https://stephanebonzon.com/esprit-entreprendre-agir-sens-incertitude-effectuation>

Bonzon, S. (2020, juillet). *Devenez entrepreneur de votre carrière grâce à l'effectuation*. <https://stephanebonzon.com/effectuation-entrepreneur-carriere/>

Bonzon, S. (2021, septembre). *Un framework basé sur l'effectuation pour penser, développer et accompagner les carrières*. <https://stephanebonzon.com/framework-carriere-effectuation>

Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2015). De la société salariale à la société entrepreneuriale ou la création d'entreprises au secours de l'emploi : une analyse critique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 275-276, 23-31. <https://doi.org/10.3917/rsg.275.0023>

Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Harvard University Press.

Brundtland, G. H. (1988). *Notre avenir commun*. Les Éditions du Fleuve.

Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation* [Thèse de Doctorat]. Faculté de Gestion et Management, Université

Pierre Mendès-France-Grenoble II.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.

Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6, 1–48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>

Chin, T., Jawahar, I. M., & Li, G. (2022). Development and validation of a career sustainability scale. *Journal of Career Development*, 49(4), 769–787. <https://doi.org/10.1177/0894845321993234>

Cohen-Scali, V. (2018). Life and career design interventions to help people direct their active lives toward human-sustainable development: The case of young people interested in the social and solidarity economy. In V. Cohen-Scali, J. Pouyaud, M. Podgórnny, V. Drabik-Podgórnna, G. Aisenson, J. L. Bernaud, I. Abdou Moumoula, & J. Guichard (Eds.), *Interventions in career design and education* (pp. 285–302). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-91968-3\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91968-3_16)

Corral-Verdugo, V. (2012). The positive psychology of sustainability. *Environment, Development and Sustainability*, 14, 651–666. <https://doi.org/10.1007/s10668-012-9346-8>

Coste, J.-H. (2011). Deux lectures transatlantiques du processus entrepreneurial : des causes aux effets. *Entreprendre & Innover*, 9–10, 112–116. <https://doi.org/10.3917/entin.009.0112>

Coste, J.-H. (2018). À la lisière de deux mondes : L'entrepreneur « hybride ». *Entreprendre & Innover*, 37, 36–54.

<https://doi.org/10.3917/entin.037.0036>

De Gaulejac, V. (2006). Le sujet manqué. In N. Aubert (Éd.), *L'individu hypermoderne* (pp. 129–143). Erès.

De Vos, A., & van der Heijden, B. (2015). *Handbook of research on sustainable careers*. Edward Elgar Publishing.

De Vos, A., van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1–11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>

Degryse, C. (2016). *Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*. Etui.

Desbiolles, A. (2020). *L'éco-anxiété : vivre sereinement dans un monde abîmé*. Fayard.

Di Fabio, A. (2018). The challenge of sustainability in the construction and managing of personal projects for a decent work and a decent life: Psychological contributions. In V. Cohen-Scali, J. Pouyaud, M. Podgórnny, V. Drabik-Podgórnna, G. Aisenson, J. L. Bernaud, I. Abdou Moumoula, & J. Guichard (Eds.), *Interventions in career design and education* (pp. 173–194). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-91968-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91968-3_10)

Di Fabio, A., & Bucci, O. (2016). Green positive guidance and green positive life counseling for decent work and decent lives: Some empirical results. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00261>

- Di Fabio, A., & Maree, J. G. (2016). A psychological perspective on the future of work: Promoting sustainable projects and meaning-making through grounded reflexivity. *Counseling: Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, 9. <https://doi.org/10.14605/CS931619>
- Di Fabio, A., & Rosen, M. A. (2020). An exploratory study of a new psychological instrument for evaluating sustainability: The Sustainable Development Goals Psychological Inventory. *Sustainability*, 12, 1–19. <https://doi.org/10.3390/su12187617>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901\\_13](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13)
- Dik, B. J., O'Connor, W. F., Shimizu, A. B., & Duffy, R. D. (2019). Personal growth and well-being at work: Contributions of vocational psychology. *Journal of Career Development*, 46, 31–47. <https://doi.org/10.1177/0894845317730642>
- Drach-Zahavy, A., & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal–performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 667–682. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00004-3)
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63, 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>
- Eggerth, D. E. (2008). From theory of work adjustment to person–environment correspondence counseling: Vocational psychology as positive psychology. *Journal of Career Assessment*, 16, 60–74. <https://doi.org/10.1177/1069072707305771>
- Filion, L. J. (2012). Le champ de l'entrepreneuriat : Historique, évolution, tendances. *Revue Internationale P.M.E.*, 10, 129–172. <https://doi.org/10.7202/1009026ar>
- Fonrouge, C. (2002). L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique. *Revue Française de Gestion*, 28(138), 145–158.
- Fonrouge, C., & Petzold Dumeynieux, S. (2013). Entrepreneuriat durable : nouvel eldorado ? In C. Léger-Jarniou (Éd.), *Le grand livre de l'entrepreneuriat* (pp. 275–287). Dunod.
- Fraccaroli, F. (2007). L'expérience psychologique de l'incertitude au travail. *Le Travail Humain*, 70, 235–250. <https://doi.org/10.3917/th.703.0235>
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9, 103–110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Geiger, N., Swim, J. K., & Glenna, L. (2019). Spread the green word: A social community perspective into environmentally sustainable behavior. *Environment and Behavior*, 51, 561–589. <https://doi.org/10.1177/0013916518812925>
- Gomez-Breyse, M. (2016). L'entrepreneur « lifestyle ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15, 231–256. <https://doi.org/10.3917/entre.153.0231>
- Groupe d'Experts Intergouvernementaux sur le Climat. (2021). *Climate change 2021: The physical science basis*. Intergovernmental Panel on Climate Change. [https://www.ipcc.ch/report/ar6/wgi/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGI\\_Full\\_Report.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wgi/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_Full_Report.pdf)

- Guichard, J. (2013, novembre). *Career guidance, education, and dialogues for a fair and sustainable human development*. Inaugural conference of the UNESCO chair of lifelong guidance and counseling, University of Wroclaw, Poland.
- Guichard, J. (2016). Life-and working-design interventions for constructing a sustainable human(e) world. *Journal of Counsellogy*, 5, 179–190.
- Guichard, J. (2019). Quelles interventions d'accompagnement à l'orientation pour contribuer à un développement mondial, humain, équitable et durable ? In Canzittu, D. (Éd.), *Penser et agir l'orientation au 21ème siècle : De l'élève au citoyen engagé* (Chap. 1). Qui Plus Est.
- Guichard, J. (2021). Accompagner l'orientation des vies actives vers une économie durable, équitable et humaine. In V. Cohen-Scali (Éd.), *Psychologie de l'orientation tout au long de la vie : Défis contemporains et nouvelles perspectives* (pp. 249–268). Dunod.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10, 8–16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Heslin, P. A., Keating, L. A., & Ashford, S. J. (2020). How being in learning mode may enable a sustainable career across the lifespan. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103324>
- Hirschi, A. (2018). The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *The Career Development Quarterly*, 66, 192–204. <https://doi.org/10.1002/cdq.12142>
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). Assessing key predictors of career success: Development and validation of the career resources questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 26, 338–358. <https://doi.org/10.1177/1069072717695584>
- House, J. S. (1987). Social support and social structure. *Sociological Forum*, 2, 135–146. <https://doi.org/10.1007/BF01107897>
- Kelly, C. M., Strauss, K., Arnold, J., & Stride, C. (2020). The relationship between leisure activities and psychological resources that support a sustainable career: The role of leisure seriousness and work-leisure similarity. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103340>
- Kjell, O. N. E. (2011). Sustainable well-being: A potential synergy between sustainability and well-being research. *Review of General Psychology*, 15, 255–266. <https://doi.org/10.1037/a0024603>
- Klein, H. J., Austin, J. T., & Cooper, J. T. (2008). Goal choice and decision processes. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Éds.), *Work motivation: Past, present and future* (pp. 129–178). Routledge.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
- Krumboltz, J. D. (2009). The happenstance learning theory. *Journal of Career Assessment*, 17, 135–154. <https://doi.org/10.1177/1069072708328861>
- Lambert, N. M., Stillman, T. F., Hicks, J. A., Kamble, S., Baumeister, R. F., & Fincham, F. D. (2013). To belong is to matter: Sense of belonging enhances meaning in life. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, 1418–1427. <https://doi.org/10.1177/014616721349918>

- Landon, A. C., Woosnam, K. M., & Boley, B. B. (2018). Modeling the psychological antecedents to tourists' pro-sustainable behaviors: An application of the value-belief-norm model. *Journal of Sustainable Tourism*, 26, 957-972. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1423320>
- Lele, S., & Norgaard, R. B. (1996). Sustainability and the scientist's burden. *Conservation Biology*, 10, 354-365. <https://doi.org/10.1046/j.1523-1739.1996.10020354.x>
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103448>
- Marchesnay, M. (2004). Hypermodernité, hypofirme et singularité. *Management & Avenir*, 2, 7-26. <https://doi.org/10.3917/mav.002.0007>
- Marchesnay, M. (2014). Repenser l'entrepreneur : de l'esprit d'entreprise à l'esprit de métier. *Innovations*, 44, 11-31. <https://doi.org/10.3917/inno.044.0011>
- Masdonati, J., & Rossier, J. (2021). Vers une orientation au service de la durabilité. In V. Cohen-Scali (Éd.), *L'orientation tout au long de la vie : Théories, pratiques et enjeux* (pp. 269-284). Dunod.
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392. <https://doi.org/10.1037/h0021956>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength use in the workplace: A literature review. *Journal of Happiness Studies*, 21, 737-764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Miller, R. M., & Rollnick, S. (2013). *L'entretien motivationnel : Aider la personne à engager le changement* (2e éd.). InterEditions.
- Niemiec, R. M. (2019). Finding the golden mean: The overuse, underuse, and optimal use of character strengths. *Counselling Psychology Quarterly*, 32, 453-471. <https://doi.org/10.1080/09515070.2019.1617674>
- Organisation des Nations Unies. (2015). *Transformer notre monde : Le programme de développement durable à l'horizon 2030*. Organisation des Nations Unies. <https://undocs.org/fr/A/RES/70/1>
- Organisation Internationale du Travail. (2016). *Travail décent*. Organisation Internationale du travail. <http://ilo.ch/global/topics/decent-work/lang--fr/index.htm>
- Patton, W., & McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice* (3rd éd.). Sense Publishers.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Plant, P. (2014). Green guidance. In G. Arulmani, A. J. Bakshi, F. T. L. Leong, & A. G. Watts (Eds.), *Handbook of career development* (pp. 309-316). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9460-7\\_17](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9460-7_17)
- Pryor, R. G. L., & Bright, J. E. H. (2011). *The chaos theory of careers: A new perspective on working in the 21st century*. Taylor & Francis.

- Rifkin, J. (1996). *La fin du travail*. La Découverte.
- Rochat, S. (2021). « Éco-orientation » : Quelles interventions pour quelles problématiques ? *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 50, 537–562. <https://doi.org/10.4000/osp.14894>
- Rochat, S., & Banet, E. (2020). Choix professionnel, indécision et émotions. In J. Masdonati, K. Massoudi, & J. Rossier (Éds.), *Repères pour l'orientation* (pp. 331–360). Antipodes.
- Rochat, S., & Masdonati, J. (2019). Sustainable Career Cards Sort (SCCS): Linking career choices to the world needs. In K. Maree (Éd.), *Handbook of innovative career counselling* (pp. 505–520). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-22799-9\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-030-22799-9_28)
- Rochat, S., Masdonati, J., & Dauwalder, J.-P. (2017). Determining career resilience. In K. Maree (Ed.), *Psychology of career adaptability, employability and resilience* (pp. 125–141). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66954-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66954-0_8)
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Sahlman, W. A. (1999). The new economy is stronger than you think. *Harvard Business Review*, 77(6), 99–106.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26, 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24, 203–220. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00203-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00203-9)
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2008). Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise. *Organization Studies*, 29, 331–350. <https://doi.org/10.1177/0170840607088017>
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (Vol. 1, pp. 42–70). Wiley.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Esbroeck, R. V., Vianen, A. E. M. van, & Bignon, C. (2010). Construire sa vie (Life designing): Un paradigme pour l'orientation au 21<sup>e</sup> siècle. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 39, 5–39. <https://doi.org/10.4000/osp.2401>
- Schmitt, C. (2015). La place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat : Pour le développement d'un agir entrepreneurial. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 15, 113–128. <https://doi.org/10.3917/proj.015.0113>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical test in 20 countries. In M. Zanna (Éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1–65). Academic Press.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C.,

- Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, *103*, 663–688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>
- Scott, K. S. (2019). Making sense of work: Finding meaning in work narratives. *Journal of Management & Organization*, 1–21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.43>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish*. Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, *55*, 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*, 482–497. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.3.482>
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Ryan, R. M., Chirkov, V., Kim, Y., Wu, C., Demir, M., & Sun, Z. (2004). Self-concordance and subjective well-being in four cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *35*, 209–223. <https://doi.org/10.1177/0022022103262245>
- Silberzahn, P. (2014). *Effectuation: les principes de l'entrepreneuriat pour tous*. Pearson.
- Steger, M. F. (2016). Creating meaning and purpose at work. In L. G. Oades, M. F. Steger, A. Delle Fave, & J. Passmore (Éds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work* (pp. 60–81). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.c05>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, *20*, 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Urbanaviciute, I., Bühlmann, F., & Rosier, J. (2019). Sustainable careers, vulnerability, and well-being: Towards an integrative approach. In J. G. Maree (Éd.), *Handbook of Innovative Career Counselling* (pp. 53–70). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-22799-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-22799-9_4)
- Vadcar, C., & Biacabe, J.-L. (2017). *Création de valeur dans un monde numérique : transformer l'action économique*. Institut Friedland.
- Valeau, P. (2006). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *5*, 31–57. <https://doi.org/10.3917/entre.051.0031>
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2016). *Le travail dans l'économie digitale : Continuités et ruptures*. Etui.
- Verdier, H., & Colin, N. (2012). *L'âge de la multitude : Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*. Armand Colin.
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *4*, 33–52. <https://doi.org/10.3917/entre.041.0033>
- Vignoli, E., Croity-Belz, S., Chapeland, V., de Fillipis, A., & Garcia, M. (2005). Career exploration in adolescents: The role of anxiety, attachment, and parenting style. *Journal of Vocational Behavior*, *67*, 153–168. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.006>

Wilhelm, F., & Hirschi, A. (2019). Career self-management as a key factor for career wellbeing. In I. L. Potgieter, N. Ferreira, & M. Coetzee (Éds.), *Theory, research and dynamics of career wellbeing* (pp. 117–137). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-28180-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-28180-9_6)

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27, 981–998. <https://doi.org/10.1002/smj.555>

Wood Brooks, A. (2014). Get excited: Reappraising pre-performance anxiety as excitement. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143, 1144–1158.

<https://doi.org/10.1037/a0035325>

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50, 15–19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

## PRÉSENTATION DES AUTEUR·E·S

### **Stéphane Bonzon**

*Psychologue spécialiste en développement de carrière, Lausanne, Suisse*

Ses intérêts de recherche portent sur la création de valeur en contexte de transformation numérique, d'incertitude et de quête de sens, et se structurent autour des thématiques de l'effectuation, du développement de carrière, de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Contact : [stephane@stephanebonzon.com](mailto:stephane@stephanebonzon.com)

### **Shékina Rochat**

*Institut de psychologie, Université de Lausanne, Suisse*

Ses intérêts de recherche portent sur les thématiques du jeu, de la psychologie positive, de l'indécision, de l'entretien motivationnel et de la durabilité en orientation.

Contact : [shekina.rochat@unil.ch](mailto:shekina.rochat@unil.ch)

---

### **Pour citer cet article :**

Bonzon, S., & Rochat, S. (2022). « Durabilité au carré » : L'effectuation au service des carrières individuelles, du bonheur et des besoins du monde. *Sciences & Bonheur*, 7, 60–82.

### **Le bonheur comme objet d'étude**

*Sciences & Bonheur* (ISSN: 2498-244X) est la première revue scientifique et francophone consacrée au bonheur lancée en 2016. La revue est pluridisciplinaire, démocratique et s'intéresse aux questions liées au bonheur. Francophone, elle invite les chercheurs des différentes zones de la francophonie à se positionner sur le sujet. Pluridisciplinaire, elle accueille des spécialistes venant de toute discipline : psychologie, sociologie, management, anthropologie, histoire, géographie, urbanisme, médecine, mathématiques, sciences de l'éducation, philosophie, etc. S'intéressant au bonheur et aux mesures subjectives, la revue s'attache avant tout à la façon dont les individus perçoivent, ressentent et retranscrivent un environnement, une situation ou un rapport social.

### **Une revue scientifique gratuite et accessible en ligne**

En présentant et discutant différents modèles, elle se veut le lieu de débats constructifs et critiques liés aux sciences du bonheur. Elle offre également une tribune aux investigations liées aux expériences variées de la « bonne vie ». Théorique, empirique mais aussi critique, elle accueille la production de savoirs sur le bonheur dans leurs dimensions épistémologiques, conceptuelles, méthodologiques, ou sémantiques. Mais si la revue considère que le bonheur doit être étudié d'un point de vue scientifique, elle souhaite rendre accessible ses développements aux citoyens et estime qu'étant donné le sujet, l'échange et la diffusion avec la société civile sont essentiels. Contrairement à bon nombre de revues, notamment les revues anglo-saxonnes dédiées au même sujet, elle est entièrement gratuite pour les lecteurs et pour les auteurs afin de permettre une diffusion non fondée sur des critères économiques.

### **Appel à contributions**

*Sciences & Bonheur* accueille toute contribution, qu'il s'agisse d'une revue de questions, d'une étude empirique ou même de la recension d'un ouvrage en lien avec le bonheur. Chaque contribution fait l'objet de deux évaluations indépendantes par un comité d'experts. Un guide est fourni sur le site internet de la revue pour accompagner le processus de rédaction et de soumission. Les contributions peuvent s'insérer dans un numéro thématique ou d'un numéro varia.

### **Contact et informations complémentaires**

Directeur de la publication : Gaël Brulé ([edition@sciences-et-bonheur.org](mailto:edition@sciences-et-bonheur.org))

Site de la revue : <https://sciences-et-bonheur.org>