

Ceci est la version non éditée de l'article à paraître dans la revue *Question d'Orientation*.

**Motivation et orientation : quels ingrédients-clés et pistes d'intervention ?**

Shékina Rochat

Centre de Recherche en Psychologie de l'Orientation, Université de Lausanne

Note de l'auteure

Toute correspondance concernant cet article doit être adressée à Shékina Rochat, Institut de Psychologie, Université de Lausanne, Géopolis 4343, UNIL-Mouline, CH-1015 Lausanne ; email : [shékina.rochat@unil.ch](mailto:shékina.rochat@unil.ch).

### **Motivation et orientation : quels ingrédients-clés et pistes d'intervention ?**

La motivation est une composante essentielle de la réussite des trajectoires scolaires et professionnelles (Hirschi et al., 2013), si bien que lorsqu'elle vient à manquer, cela est considéré comme particulièrement problématique (Gati et al., 2010). Pourtant, cette dernière a été très peu étudiée et conceptualisée dans le champ, laissant les psychologues en orientation relativement démunis pour comprendre les questions qui y sont liées et parvenir à les résoudre lorsque cela s'avère nécessaire (Stoltz & Young, 2013). En effet, pendant longtemps, la motivation a été considérée comme un prérequis aux démarches de choix professionnel et de gestion de carrière (Gati et al., 1996). Par conséquent, il était entendu que les personnes qui cherchent à s'orienter, lorsqu'elles consultent, sont déjà motivées. Or, depuis quelques années, il est de plus en plus attendu que les spécialistes de la gestion de carrière adoptent une approche proactive auprès de leurs publics, et notamment des élèves et des jeunes en rupture entre l'école et le monde du travail, afin de susciter plus rapidement leurs questionnements au sujet de leur avenir professionnel (OECD, 2004).

Dans ce cadre, les psychologues en orientation sont davantage amenés à rencontrer des bénéficiaires qui ne sont pas ou peu motivés à effectuer des démarches de gestion de carrière, d'autant plus que celles-ci impliquent de réaliser toutes sortes de tâches, allant de la réflexion sur soi à la prise de décision, en passant par l'exploration active du marché du travail et des formations (Hirschi & Froidevaux, 2020 ; Kidd, 2007) : un processus qui peut ainsi sembler laborieux et décourageant (Uy, 2019). De plus, la mise en œuvre concrète du plan élaboré lors du conseil pourra également s'avérer fastidieuse et semée de revers, de refus et d'échecs susceptibles d'entraver la motivation de l'individu à réaliser ces démarches, voire le conduire à les procrastiner ou à les abandonner (Borgen & Maglio, 2007 ; Gadassi et al., 2013)

## MOTIVATION ET ORIENTATION

Ainsi, les phénomènes motivationnels s'avèrent complexes et il sera important de bien les comprendre, afin d'agir de manière efficace pour amplifier ou soutenir la motivation tout au long des démarches d'orientation (Rochat, 2020). Or, se pose ici le problème de définir ce qu'est la motivation. En effet, plusieurs scientifiques se sont déjà attelés à ce problème, si bien que la psychologie regorge actuellement de modèles théoriques sur la question, au point que Fenouillet (2012) en dénombre pas moins de 101 ! Dans le domaine de l'orientation (Chatterjee et al., 2015 ; Hirschi et al., 2013 ; Rochat, 2018 ; Vondracek & Kawasaki, 1995), l'un des modèles qui a reçu le plus d'attention est celui de Ford (1992 ; Ford & Smith, 2020) qui propose que la motivation se compose de trois ingrédients-clés : (1) un but (qui doit être clair, important et prioritaire sur d'autres buts), (2) la croyance que ce but est atteignable (au vu des compétences de l'individu et des ressources présentes de l'environnement) et (3) des émotions (positives ou négative) qui donneront l'impulsion de poursuivre cet objectif. Ces trois composantes sont solidaires, mais distinctes, si bien que si l'une d'entre elles vient à manquer ou à flancher, c'est toute la motivation qui s'effondre.

Ce modèle peut alors être résumé de manière simple par la formule suivante :

*Motivation = Importance × Confiance × Valence*. Partant de là, cet article proposera plusieurs stratégies visant à amplifier et soutenir la motivation à entreprendre ou concrétiser des démarches d'orientation selon trois axes : (1) augmenter l'importance des buts de carrière, (2) accroître la confiance de l'individu dans ses chances de les atteindre, et (3) réguler la valence émotionnelle qui y est associée. La discussion s'attachera à présenter les enjeux motivationnels liés à des projets de carrière peu réalistes ou qui font suite à un échec. Enfin, la question de la motivation propre des psychologues en orientation sera abordée.

### **I. Renforcer l'importance**

La poursuite d'objectifs de carrière est importante, car elle aura un impact sur le bien-être des individus (Wilhelm & Hirschi, 2019). Ainsi, lorsqu'une personne manque de

## MOTIVATION ET ORIENTATION

motivation à progresser vers de tels objectifs (p. ex. suivre des démarches d'orientation, explorer le monde professionnel ou concrétiser un plan d'action), les spécialistes peuvent s'efforcer d'amplifier l'importance qu'elle accorde à ce type de buts. Pour cela, les stratégies à disposition se déclineront principalement sous deux axes complémentaires : (1) aider la personne à reconnaître et à se remémorer les bonnes raisons ou les avantages qu'elle a de valoriser le but en question, soit favoriser une motivation dite « d'approche », ou (2) l'encourager à identifier et à se rappeler les risques ou les désavantages qu'elle encourt à ne pas poursuivre ce but, soit promouvoir une motivation dite d'« évitement » (Elliot, 1999).

Dans ces deux cas de figure, il sera important que les psychologues en orientation la laissent découvrir, explorer et exprimer par elle-même ses propres raisons, intérêts et ambitions à cet égard—et s'abstiennent de suggérer les leurs—de sorte à favoriser l'émergence d'une motivation personnelle, et à éviter que cette dernière ne conteste les arguments qui lui seraient apportés dans une tentative bien légitime de protéger son libre arbitre (Miller & Rollnick, 2013).

### ***1.1. Motifs d'approche***

Afin d'aider la personne à explorer et à verbaliser les bonnes raisons qu'elle aurait de poursuivre un objectif de carrière, une stratégie toute simple consiste à lui proposer de situer, sur une échelle de 1 à 10 (ou 1 = *pas du tout*, et 10 = *tout à fait*), à quel point le but en question est important pour elle, puis de lui demander pourquoi elle a choisi le chiffre donné et pas un nombre légèrement inférieur (Miller & Rollnick, 2013). Cette deuxième question est essentielle, car elle conduira automatiquement la personne à verbaliser les avantages qu'elle associe à la poursuite de cet objectif, ce qui contribuera à renforcer l'importance qu'elle y accorde (Bem, 1972 ; Visser & Cooper, 2007). Dans le cas où elle répondrait « 1 » ou « 0 », le ou la psychologue en orientation pourra lui demander quelle réponse donnerait quelqu'un qui lui est proche (parents, enseignant·e·s, etc.) à sa place, avant d'explorer l'éventuelle

## MOTIVATION ET ORIENTATION

divergence de leurs évaluations. De la sorte, la personne exprimera tout de même des raisons qui justifient la poursuite de cet objectif, et donc qui renforcent son importance. Une seconde stratégie permettant d'accroître l'intérêt accordé à un but consiste à demander à l'individu ce qui pourrait lui arriver de mieux s'il parvenait à l'atteindre (McGonigal, 2015). Les réponses données pourront être mises par écrit, de sorte qu'il puisse y revenir dans les éventuels moments de découragement qui pourraient survenir suite à sa décision de s'engager dans la poursuite du but.

Enfin, une troisième manière d'amplifier l'importance que la personne accorde à un objectif de carrière est d'explorer avec elle dans quelle mesure ce dernier serait susceptible de s'aligner avec ses autres intérêts ou buts de vie (Ford, 1992 ; Ford & Smith, 2020). Ceci impliquera de lui demander ce qui compte le plus pour elle dans la vie (p. ex. la sécurité financière, l'autonomie ou l'utilité sociale) et la manière dont l'atteinte des objectifs de carrière généraux (p. ex. trouver du travail, recevoir un salaire, etc.) pourrait y contribuer, de sorte à donner davantage de sens aux buts intermédiaires (p. ex. réussir une formation ou choisir une profession) et aux séquences d'actions requises dans l'immédiat (p. ex. réviser ses examens, s'informer sur les filières d'études, etc.). Le contexte de l'orientation se prêtant particulièrement bien à la passation d'inventaires, il sera possible de lier cet exercice à une évaluation des valeurs<sup>1</sup> ou des objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies (2015)<sup>2</sup> pour identifier ces buts de vie plus généraux.

### ***1.2. Motifs d'évitement***

Le second type de stratégie pour accroître l'importance d'un objectif de carrière consiste à encourager la personne à considérer les *désavantages* qu'elle aurait à *ne pas* les poursuivre. En effet, les individus peuvent aussi bien chercher à atteindre des résultats désirables qu'à éviter des conséquences négatives (Ford & Smith, 2020). À cet égard, il est

---

<sup>1</sup> Par exemple, au moyen du questionnaire des valeurs de Schwartz et al. (2012)

<sup>2</sup> Par exemple, via le jeu de cartes « À Ton Tour » (Bodoira & Rochat, 2021)

## MOTIVATION ET ORIENTATION

possible d'inviter la personne à envisager à quoi ressemblerait sa vie dans le cas où le but de carrière en question demeurerait peu important pour elle pendant 1 année, 2 ans, 5 ans, ou 10 ans (Miller & Rollnick, 2013). En principe, le déroulement d'un tel scénario l'aidera à convenir que, passé un certain délai, il deviendra nécessaire pour elle de poursuivre l'objectif en question. Le ou la psychologue en orientation pourra alors explorer plus en détail avec elle les raisons qu'elle aurait de s'en préoccuper à ce moment, ainsi que la temporalité la plus adéquate pour le faire avec succès. De même, un autre moyen de mettre en évidence les conséquences négatives qu'il y aurait à ne pas se préoccuper des objectifs de carrière implique de reprendre l'exercice précédent visant à tisser des liens entre ces derniers et les valeurs de la personne, mais cette fois-ci pour inviter l'individu à réfléchir à l'éventuel décalage existant entre ses valeurs et le fait qu'elle n'accorde pas d'importance aux objectifs de carrière (Miller & Rollnick, 2013). La perception d'une telle dissonance, si elle a lieu dans un climat d'acceptation de non-jugement, pourra alors devenir un motif puissant de poursuivre l'objectif en question (Festinger, 1957).

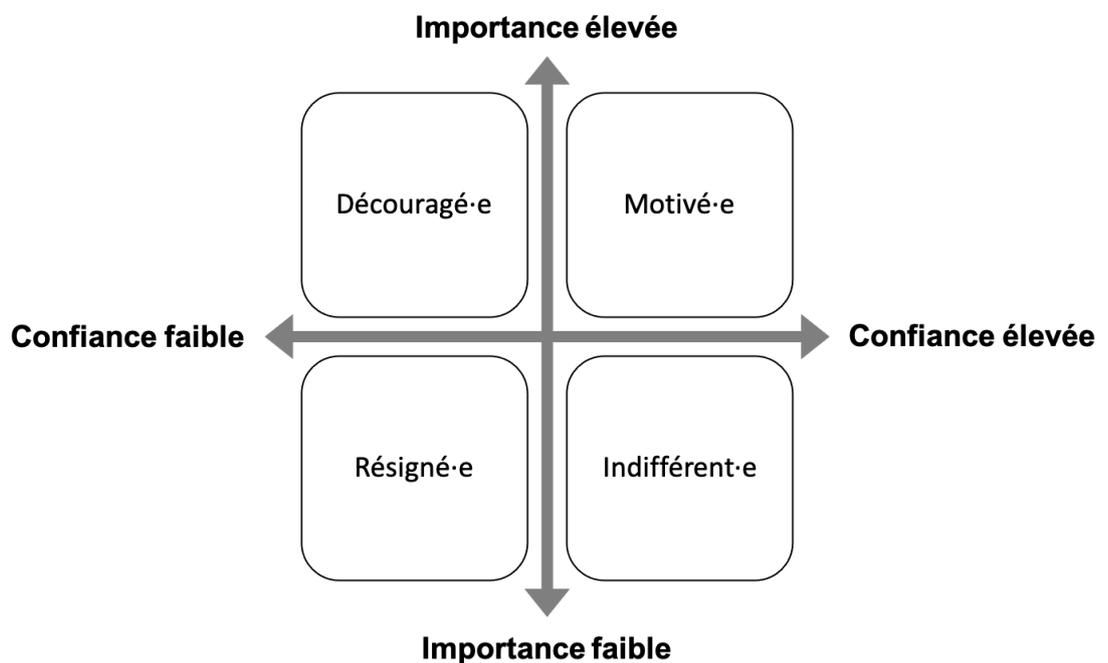
À noter que si le désir d'éviter des conséquences négatives peut produire des résultats bénéfiques, ce type de motivation implique de se focaliser sur les risques et les menaces, ce qui peut, à terme, mener à des difficultés, telles que des baisses de performance, de l'épuisement et une diminution du bien-être (Roskes et al., 2014). Par contraste, une méta-analyse a récemment montré que les buts focalisés sur l'approche étaient généralement plus fortement associés avec le sentiment d'auto-efficacité que ceux centrés sur l'évitement (Huang, 2016). Ce faisant, il s'avère judicieux, lorsque cela est possible, d'encourager la personne à reformuler les objectifs de carrière qui lui paraissent particulièrement motivants, mais qui sont exprimés en termes d'évitement (p. ex. ne pas rester au chômage) de manière positive (p. ex. retrouver du travail ; Elliot & Friedmann, Ronit, 2014).

## **II. Renforcer la confiance**

## MOTIVATION ET ORIENTATION

Augmenter l'importance accordée à un objectif de carrière constitue une démarche intéressante lorsque l'individu se sent peu concerné par celui-ci. Toutefois, il n'est pas rare que de tels buts soient déjà perçus comme très (voire trop) importants par la personne et que sa faible motivation provienne principalement d'un manque de confiance dans sa capacité à les atteindre (Miller & Rollnick, 2013). La Figure 1 schématise les configurations d'interaction possibles entre l'importance accordée à un but et la confiance dans les chances d'y parvenir. Pour évaluer où la personne se situe dans cette matrice, les psychologues en orientation peuvent simplement lui demander à quel point elle attribue de l'importance à l'objectif en question et se sent confiante dans ses possibilités de le mener à bien. En cas de résignation ou de découragement, il s'agira surtout de chercher à renforcer la confiance de cette dernière dans ses chances d'atteindre l'objectif de carrière concerné.

Figure 1. Matrice importance / confiance basée sur les propositions de Miller et Rollnick (2013).

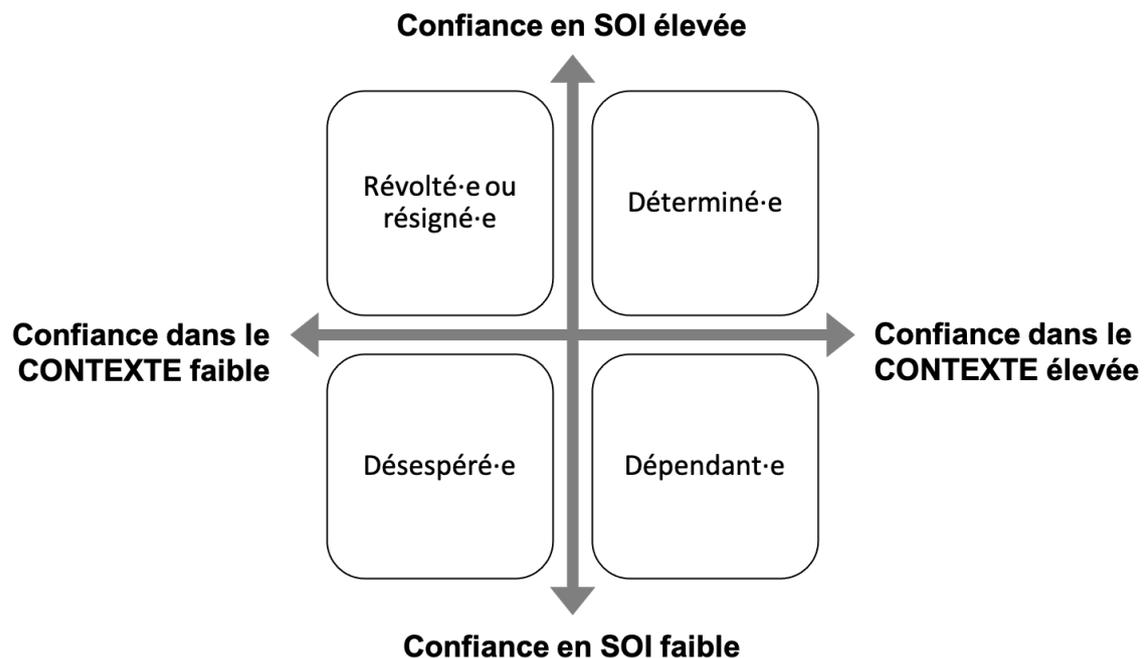


À ce sujet, il convient de relever que le manque de confiance peut provenir aussi bien d'une perception négative *de soi* que *de son contexte* (Ford, 1992 ; Ford & Smith, 2020). La Figure 2 explicite la manière dont ces deux types d'évaluations interagissent et peuvent

## MOTIVATION ET ORIENTATION

produire des attitudes très différentes vis-à-vis des objectifs de carrière. Afin de situer la personne dans cette matrice, le ou la psychologue en orientation pourra lui demander à quel point elle a confiance en elle-même et en son contexte. Distinguer l'origine interne ou externe de son manque de confiance permettra alors d'y répondre de manière appropriée (Rochat, 2019, 2020).

Figure 2. Matrice confiance en soi / confiance dans son contexte, basée sur les propositions de Ford (1992).



### II.1. Confiance en soi

La confiance en soi fait référence au sentiment d'auto-efficacité, soit la « croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités » (Bandura, 2003, p. 12). Dans le cas où cette perception est faible, le ou la psychologue en orientation pourra s'efforcer de la renforcer en repérant et en valorisant ses ressources personnelles. À cette fin, il est possible d'avoir recours aux nombreux inventaires qui permettent d'explicitier les forces, les compétences et les qualités des individus (Rochat, 2019). En particulier, l'identification des « forces de caractère » (Peterson & Seligman, 2004) peut s'avérer utile à plus d'un titre. Ce concept est issu des travaux des

## MOTIVATION ET ORIENTATION

chercheurs en psychologie positive qui se sont attelés à répertorier ce qu'il y a de meilleur dans l'être humain et qui sont parvenus à une liste de 24 « forces de caractère » (voir Tableau 1), soit des traits valorisés socialement et présents sous forme de rituels ou d'institution dans l'ensemble des cultures. Ces forces peuvent être identifiées grâce à un questionnaire validé scientifiquement, gratuit et disponible en français<sup>3</sup> ou au moyen de jeux de cartes<sup>4</sup>. Selon les auteurs (Peterson & Seligman, 2004), chaque être humain possède l'ensemble de ces 24 forces, mais cinq à sept le représentent mieux et constitueront la « signature de ses forces ».

*Tableau 1. Liste des 24 forces de caractère identifiées par Peterson et Seligman (2004).*

Amour	Amour de l'apprentissage	Appréciation de la beauté et de l'excellence	Auto-régulation
Bravoure	Créativité	Curiosité	Espoir
Esprit d'équipe	Gentillesse	Gratitude	Honnêteté
Humilité	Humour	Intelligence sociale	Jugement
Justice	Leadership	Pardon	Persévérance
Perspective	Prudence	Spiritualité	Zeste

La particularité des forces de caractère (par opposition aux compétences ou aux qualités) est que l'individu doit éprouver de la satisfaction et de l'énergie lorsqu'il a l'occasion de les utiliser. Par conséquent, afin d'augmenter la confiance en soi et le plaisir dans les démarches d'orientation, les psychologues peuvent encourager les individus à identifier leurs forces et à réfléchir à la manière dont ils pourraient les mettre à profit pour atteindre leurs objectifs de carrière. En effet, l'utilisation des « forces signature » dans la poursuite des buts est associée à une meilleure progression, qui, à son tour, conduirait à des niveaux plus élevés de bien-être (Linley et al., 2010). Elle favoriserait également le vécu d'émotions positives et la satisfaction de vie et diminuerait les chances de dépression (Schutte

---

<sup>3</sup> VIA Strengths Inventory, sur le site [www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org)

<sup>4</sup> Par exemple : les « Cartes des forces », sur le site [www.positran.fr](http://www.positran.fr), ou les cartes « Forces » (gratuit), sur le site [www.shekinarochat.com](http://www.shekinarochat.com)

## MOTIVATION ET ORIENTATION

& Malouff, 2019). Dans le domaine de l'orientation, les études pionnières ont montré que des démarches de conseil agrémentées de l'identification et de la mobilisation des forces de caractère accroissaient le sentiment d'auto-efficacité (Owens et al., 2016) et l'estime de soi (Littman-Ovadia et al., 2014). Ces résultats préliminaires encouragent donc le recours à cet outil pour favoriser la confiance en soi vis-à-vis des objectifs de carrière.

### *II.2. Confiance dans le contexte*

La confiance dans le contexte se rapporte aux croyances que l'individu entretient « sur la manière dont les composantes de l'environnement soutiennent [sa] réussite » (Chatterjee et al., 2015, p. 602, trad. pers.). Une assurance faible à cet égard trahit donc la perception d'un manque d'appui ou la présence de barrières dans son environnement naturel (p. ex. climat, lieu géographique), matériel (p. ex. argent, équipement, logement, transports à disposition), social (p. ex. famille, ami·e·s, professionnel·le·s) ou socio-culturel (p. ex. institutions, marché du travail, économie) (Ford, 1992). Parmi ces différents types de contexte, le soutien social a été identifié comme une ressource centrale pour les démarches d'orientation et de gestion de carrière (Hirschi et al., 2011 ; Jemini-Gashi et al., 2019). Par conséquent, en cas de manque de faible soutien social perçu, l'individu peut être encouragé à répertorier les personnes ressources présentes dans son entourage (p. ex. dans son réseau familial, amical, professionnel ou institutionnel) et à identifier le type d'aide que chacune d'elle pourrait lui apporter pour avancer dans ses projets de carrière (soutien d'estime, émotionnel, matériel ou instrumental, d'information et de conseils ; House, 1987). Au besoin, le ou la psychologue en orientation pourra encourager la personne à verbaliser sa demande de sorte à augmenter la probabilité qu'elle soit acceptée. Pour cela, il ou elle lui peut lui enseigner la formule en trois étapes proposée par Grant (2018), soit : (1) d'exprimer explicitement qu'elle a besoin d'aide, (2) d'énoncer précisément le soutien qui est recherché, et (3) d'expliquer pourquoi c'est à cette personne en particulier qu'elle s'adresse.

## MOTIVATION ET ORIENTATION

Par ailleurs, si l'individu perçoit des contraintes et des barrières à ses projets, notamment au niveau socio-culturel, le ou la psychologue en orientation pourra l'encourager à développer sa « volition de travail », soit sa « capacité perçue à prendre des décisions de carrière en dépit des contraintes perçues » (Duffy et al., 2012, p. 292, trad. pers.). Ce concept est proche de celui d'optimisme, mais il s'en distingue en se focalisant davantage sur la réalité de carrière actuelle de l'individu, plutôt que sur des occasions professionnelles futures (Eva et al., 2020). Afin, de permettre à la personne de développer une telle compétence, il est utile de l'aider à envisager de multiples stratégies pour éviter, résister, anticiper, dédramatiser ou recadrer les obstacles rencontrés, de sorte à disposer de nombreuses solutions pour y faire face (McGonigal, 2015). La volition de travail a précédemment été associée, à un sentiment d'auto-efficacité élevée et à davantage de soutien perçu lors des démarches d'orientation (Duffy et al., 2012) ce qui semble de bon augure pour améliorer la confiance dans son contexte au moment de poursuivre des objectifs de carrière.

### **III. Réguler la valence**

La troisième composante du modèle de Ford (1992 ; Ford & Smith, 2020) met l'accent sur l'importance des émotions pour permettre le passage à l'action. De manière générale, autant les émotions à valence dite « positive » que « négative » peuvent faciliter la poursuite d'un but de carrière. En effet, éprouver des affects positifs comme l'enthousiasme, la fierté, l'inspiration ou l'intérêt pourrait soutenir la fixation d'objectifs professionnels et le sentiment d'auto-efficacité à la gestion de carrière (Meldahl & Muchinsky, 1997 ; Multon et al., 1995), ainsi que stimuler des conduites d'exploration (Isen, 2001). De même, ressentir un peu d'anxiété à l'égard de ses objectifs professionnels serait bénéfique pour favoriser la découverte des options (Park et al., 2017 ; Vignoli, 2015). Toutefois, éprouver trop d'anxiété ou trop d'autres émotions négatives comme la tristesse ou la peur peut aussi inhiber la prise de décision (Creed et al., 2016), voire conduire à un évitement des démarches d'exploration

## MOTIVATION ET ORIENTATION

(Blustein & Phillips, 1988 ; Vignoli et al., 2005). Renforcer la motivation d'une personne impliquera donc souvent de parvenir à réguler la valence émotionnelle associée aux objectifs de carrière, de sorte à atteindre un niveau d'activation optimal. Pour cela, il s'agira, parfois d'amplifier les affects négatifs, mais le plus souvent de chercher à apaiser ces derniers et, a contrario, d'accroître les émotions positives associées aux objectifs de carrière concernés.

### *III.1. Valence négative*

Parmi les stratégies présentées précédemment, celles qui visent à augmenter la motivation d'évitement à l'égard d'un but de carrière contribuent généralement à amplifier les émotions négatives ressenties par la personne. Ainsi, demander à l'individu ce qui se passerait s'il ne se préoccupait pas de ces objectifs pendant 1 an, 2 ans ou 10 ans (Miller & Rollnick, 2013) est fortement susceptible d'augmenter son degré d'inconfort ou d'anxiété à cette perspective, et, ce faisant, d'attiser sa motivation à agir. Toutefois, étant donné que trop d'émotions négatives peuvent s'avérer néfastes pour la poursuite des objectifs, il est également important de disposer de stratégies pour apaiser ces dernières lorsqu'elles entravent le bon déroulement du processus de choix et d'orientation. C'est notamment le cas avec la peur de « faire le mauvais choix » ou de « l'échec » qui peut gêner ou compromettre la poursuite des buts de carrière (Saka et al., 2008).

En présence de telles craintes, le ou la psychologue gagnera à encourager l'individu à aller jusqu'au bout du scénario de ses craintes en lui demandant par exemple, ce qui arriverait de pire si elle prenait la mauvaise décision ou échouait dans son entreprise (Rochat, 2019, 2020). Une fois que la personne a formulé ses appréhensions de manière plus explicite, le ou la psychologue en orientation peut lui demander ce qu'elle ferait si elle se retrouvait effectivement dans la situation imaginée. En général, cette dernière n'éprouvera aucune difficulté à identifier une solution pour s'échapper de ce scénario catastrophe hypothétique. Ce faisant, le ou la psychologue pourra lui refléter que, dans le pire des cas, elle saura

## MOTIVATION ET ORIENTATION

toujours quoi faire pour sans sortir. Ce simple exercice et l'affirmation finale contribueront généralement à diminuer drastiquement l'anxiété qui est éprouvée à la perspective de se tromper de voie ou d'échouer.

Une autre stratégie consiste à consigner, par écrit, les pensées et les affects qui sont suscités par les objectifs de carrière. En effet, de tels exercices d'expression émotionnelle sont associés à de nombreux impacts positifs, tant sur le bien-être et la santé psychologiques et physiques que sur le fonctionnement général (Kállay, 2015). Ces résultats peuvent s'expliquer en partie par le fait que *nommer* les émotions négatives ressenties contribuerait à diminuer la réactivité de l'amygdale (Lieberman et al., 2007), soit le système du cerveau qui est responsable de la sécrétion des hormones du stress (le cortisol et l'adrénaline). Afin de maximiser les bénéfices d'un tel exercice, il convient que la personne puisse écrire sur ce qui la préoccupe sans s'arrêter ni se soucier des éventuelles fautes d'orthographe, pendant environ 15-30 minutes, dans un lieu tranquille, et, si possible, en présence du ou de la psychologue en orientation (Kállay, 2015). À noter enfin que les stratégies destinées à augmenter la confiance de la personne dans ses chances d'atteindre ses objectifs de carrière contribueront aussi à diminuer les affects négatifs qui y sont associés.

### ***III.2. Valence positive***

Si les états affectifs négatifs peuvent s'avérer très incitatifs, ce sont néanmoins les émotions positives qui prédominent dans les récits des expériences de vie les plus motivantes (Ford & Smith, 2020). Par conséquent, amplifier la motivation à poursuivre des buts de carrière nécessitera parfois d'augmenter les émotions positives qui y sont associées. Parmi les stratégies exposées ci-dessus, celles qui tendent à faciliter la motivation d'approche à l'égard des objectifs professionnels constituent déjà des manières de le faire. C'est le cas, par exemple, de la proposition visant à interroger la personne sur ce qui pourrait arriver de mieux dans le cas où elle atteindrait son but de carrière (McGonigal, 2015), ou à identifier en

## MOTIVATION ET ORIENTATION

quoi ses objectifs d'orientation pourraient s'aligner avec ses intérêts ou la poursuite de ses valeurs (Ford, 1992 ; Ford & Smith, 2020). De même, les stratégies destinées à favoriser la confiance de l'individu dans ses chances d'atteindre ses objectifs de carrière peuvent contribuer à amplifier ses émotions positives, par exemple via l'identification et la mobilisation de ses forces lors des tâches plus défiantes ou rébarbatives (Schutte & Malouff, 2019).

Néanmoins, il est également possible d'aider la personne à aller plus loin en l'encourageant à réaliser quotidiennement des petites activités qui lui procurent des émotions positives (comme l'admiration, l'amour, l'amusement, l'espoir, la fierté, l'inspiration, l'intérêt, la joie, la reconnaissance ou la sérénité ; Fredrickson, 2013), notamment lorsque les démarches de gestion de carrière lui semblent longues et fastidieuses. En effet, les travaux menés dans le champ de la psychologie positive montrent que le vécu d'affects positifs permettrait d'annuler l'impact latent des émotions négatives (Fredrickson et al., 2000). De telles expériences contribueraient aussi à un élargissement du répertoire de pensées et d'actions qui conduirait, à son tour, à des niveaux de bien-être plus élevés et, à terme, au développement de ressources durables (Fredrickson, 2001). Des exercices permettant de favoriser le ressenti d'émotions positives, comme le journal de gratitude (qui vise à consigner par écrit, à la fin de chaque journée, trois sujets de reconnaissance ; Emmons & McCullough, 2003), peuvent alors s'avérer très utiles pour aider la personne à maintenir un niveau de bien-être satisfaisant au quotidien.

De même, l'usage de l'humour peut contribuer à infuser les objectifs de carrière et le processus de conseil en orientation avec des affects positifs (Rochat & Banet, 2020). Par exemple, les individus peuvent être invités à mener une « enquête » sur les métiers (au lieu de « lire une brochure » à ce sujet) ou à partir en « mission de reconnaissance » (à la place d'« effectuer un stage »). En effet, désigner les activités à réaliser par des noms humoristiques

## MOTIVATION ET ORIENTATION

ou ludiques permettrait de réguler la tonalité affective qui y est associée et la promptitude à les effectuer (Ferrari & Tice, 2000). Enfin, l'usage de jeux d'orientation (p. ex. Poriau, 2020, 2021) constitue également un moyen prometteur pour favoriser le vécu d'émotions positives en lien avec les objectifs de carrière.

### **IV. Discussion**

La formule « *Motivation = Importance × Confiance × Valence* » présentée dans cet article permet de mieux comprendre ce qu'est la motivation et d'identifier quelques stratégies utiles pour l'amplifier et la renforcer dans le cadre des démarches d'orientation et de gestion de carrière. Bien entendu, il ne s'agit pas de recettes miracles, ni des seuls moyens d'accroître la motivation. De plus, pour être efficace, la mise en place des interventions proposées devra toujours se faire dans un climat d'acceptation, de compassion, de soutien à l'autonomie et de collaboration (Miller & Rollnick, 2013). À ce sujet, il est bon de rappeler aussi que la motivation est elle-même sous-tendue par des facteurs biologiques et que son déploiement actif dépendra des compétences effectives de la personne et du soutien réel de l'environnement (Ford, 1992 ; Ford & Smith, 2020). Ainsi, dans le cas où aucune des stratégies présentées ci-dessus ne se révèle efficace, il conviendra d'investiguer la possibilité de difficultés d'un autre ordre (carences, maladie, consommation de substances, manque de compétences ou présence d'obstacles systémiques très importants).

#### ***IV.1. Modérer la motivation***

Par ailleurs, il est intéressant de noter que, si c'est généralement le manque de motivation qui est problématique, trop de motivation peut également s'avérer délicate, en particulier lorsque le but poursuivi est peu réaliste au vu des compétences de la personne ou des possibilités offertes par le contexte. C'est le fameux « dilemme des psychologues en orientation » (Rochat, 2015) qui place ces dernier·ère·s en position de savoir s'ils et elles doivent encourager ou au contraire freiner les ambitions de leurs bénéficiaires (Cardoso et al.,

2012). Dans ce type de situation, il s'agira alors souvent de modérer les aspirations de la personne, ce qui comporte le risque de briser aussi bien l'alliance de travail que la motivation de cette dernière. Afin d'éviter ces écueils, les psychologues en orientation gagneront à être conscients des limitations inhérentes à un projet (p. ex. un niveau scolaire élevé requis ou une très faible demande sur le marché de l'emploi) et de guider la personne de sorte à ce qu'elle les découvre par elle-même (plutôt que la mettre en garde ou à les lui exposer directement). Il ou elle pourra ensuite l'aider à identifier ce qui était si stimulant dans son projet peu réaliste (p. ex. « aider les autres » ou « exprimer sa créativité ») et à chercher des alternatives de carrière qui répondent en priorité à ces besoins (Rochat, 2015).

### *Iv.2. Motiver après un (ou plusieurs) échec(s)*

Dans le même ordre d'idée, il n'est pas rare que les psychologues en orientation se retrouvent face à des individus dont le projet initial a *déjà* échoué. L'enjeu consiste alors à aider ces derniers à trouver la motivation de se lancer à la poursuite d'un nouvel objectif de carrière. Dans ce cadre, il est essentiel de se rappeler que l'échec s'apparente souvent à un processus de deuil, car la personne expérimente la perte d'un projet dans lequel elle s'était investie. Ce faisant, il sera important de l'aider à reconnaître, à accepter et à normaliser les émotions qu'elle est susceptible d'éprouver à cet égard (p. ex. le choc, le déni, la colère ou la tristesse ; Kubler-Ross, 1969), en préalable à l'investissement dans un nouveau projet. La confiance de la personne (en elle-même et/ou en son contexte) ayant pu être sévèrement ébranlée par une telle expérience, il sera ensuite important de lui permettre de mieux comprendre ce qui l'a conduit à échouer, de sorte à limiter les risques d'un nouvel insuccès (Rochat, 2019). À cette fin, le ou la spécialiste de l'orientation aura soin de l'aider à identifier aussi bien les facteurs internes et externes qui peuvent avoir conduit à l'échec<sup>5</sup>. Enfin, afin de favoriser le vécu d'émotions positives associées à celui-ci et aux pistes futures, les spécialistes

---

<sup>5</sup> Par exemple au moyen du jeu de carte « R'ECHEC'K » (Rochat, 2021).

## MOTIVATION ET ORIENTATION

de l'orientation pourront encourager la personne à réfléchir aux éventuels bienfaits de cette expérience, en l'envisageant comme une source d'apprentissage, le signe d'une prise de risque, voire une invitation à grandir ou à faire preuve d'humilité (Pryor & Bright, 2012).

### *IV.3. La motivation des spécialistes de l'orientation*

Enfin, il est bon de noter que l'accompagnement au quotidien de personnes démotivées est également susceptible d'impacter l'élan propre des psychologues en orientation qui travaillent à leur contact. Ce phénomène que nous pourrions appeler la « démotivation vicariante » peut s'apparenter à celui de la « fatigue compassionnelle » qui décrit initialement « l'épuisement professionnel et les symptômes ressentis par les soignant·e·s et les autres professionnel·le·s de l'aide en réaction au travail avec des personnes traumatisées sur une longue période de temps » (APA, 2015, p. 219), mais est susceptible d'être élargi à plusieurs types de publics (p. ex. élèves ou patients). De manière intéressante, ce phénomène serait renforcé par l'absence de preuves ou de marque de reconnaissance au sujet de l'efficacité du travail effectué (A. Grant, 2013). Pour prévenir de tels cas de figure, il est alors important pour les aidant·e·s de rechercher des retours sur l'impact leurs activités, que ce soit de manière spontanée (p. ex. en demandant, à la fin de chaque séance, ce avec quoi la personne repart) ou de façon plus formalisée en évaluant (sur une échelle de 1 à 10 ou au moyen d'outils standardisés) l'évolution de l'individu vis-à-vis de la progression vers ses objectifs, à différents moments du suivi. Par ailleurs, les psychologues en orientation qui se trouveraient eux-mêmes en perte de motivation sont invités à appliquer à eux-mêmes les stratégies présentées tout au long de cet article, telles que de tisser des liens entre leur activité professionnelle et leurs valeurs, d'identifier et de mobiliser leurs forces et leur réseau ou de chercher à vivre davantage d'émotions positives au quotidien.

## **V. Conclusion**

## MOTIVATION ET ORIENTATION

La motivation est une composante-clé de la réussite des démarches d'orientation et de gestion de carrière. Afin de pouvoir l'optimiser, il est essentiel de bien la comprendre. En proposant la formule « *Motivation = Importance × Confiance × Valence* », cet article souligne les ingrédients-clés de la motivation et suggère des pistes pratiques pour activer ces leviers. La discussion met l'accent sur d'autres phénomènes motivationnels particuliers, tels que la poursuite d'aspirations irréaliste ou la reprise après un échec, et termine sur l'importance de prendre également soin de la motivation des spécialistes de l'orientation eux-mêmes.

Références

- APA. (2015). Play. In *APA dictionary of psychology* (2nd éd., p. 802). American Psychological Association.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle*. De Boeck.
- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, 6, 1-62. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60024-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60024-6)
- Blustein, D. L., & Phillips, S. D. (1988). Individual and contextual factors in career exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 33(2), 203-216. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(88\)90056-5](https://doi.org/10.1016/0001-8791(88)90056-5)
- Bodoira, X., & Rochat, S. (2021). Une intervention basée sur les « besoins du monde » pour favoriser le sens de la vie et du travail dans l'insertion professionnelle de jeunes vulnérables. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 50(3), CDLI-CDLXVII. <https://doi.org/10.4000/osp.14548>
- Borgen, W. A., & Maglio, A. T. (2007). Putting action back into action planning : Experiences of career clients. *Journal of Employment Counseling*, 44, 173-184. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2007.tb00036.x>
- Cardoso, P. M., Taveira, M. C., Biscaia, C. S., & Santos, M. G. (2012). Psychologists' dilemmas in career counselling practice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 12(3), 225-241. <https://doi.org/10.1007/s10775-012-9232-9>
- Chatterjee, S., Afshan, N., & Chhetri, P. (2015). Exploring the linkage between the components of motivational systems theory and career decisiveness : The mediating role of career optimism. *Journal of Career Assessment*, 23(4), 597-614. <https://doi.org/10.1177/1069072714553081>
- Creed, P. A., Hood, M., Praskova, A., & Makransky, G. (2016). The Career Distress Scale : Using Rasch measurement theory to evaluate a brief measure of career distress. *Journal*

## MOTIVATION ET ORIENTATION

- of Career Assessment*, 24(4), 732-746. <https://doi.org/10.1177/1069072715616126>
- Duffy, R. D., Diemer, M. A., & Jadidian, A. (2012). The development and initial validation of the Work Volition Scale–Student Version. *The Counseling Psychologist*, 40(2), 291-319. <https://doi.org/10.1177/0011000011417147>
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34(3), 169-189. [https://doi.org/10.1207/s15326985ep3403\\_3](https://doi.org/10.1207/s15326985ep3403_3)
- Elliot, A. J., & Friedmann, Ronit. (2014). Approach-avoidance : A central characteristic of personal goals. In B. R. Little, K. Salmela-Aro, & S. D. Phillips (Éds.), *Personal project pursuit goals, action, and human flourishing* (pp. 97-118). Psychology Press.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens : An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377-389. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.377>
- Eva, N., Newman, A., Jiang, Z., & Brouwer, M. (2020). Career optimism : A systematic review and agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.011>
- Fenouillet, F. (2012). *Les théories de la motivation*. Dunod.
- Ferrari, J. R., & Tice, D. M. (2000). Procrastination as a self-handicap for men and women : A task-avoidance strategy in a laboratory setting. *Journal of Research in Personality*, 34(1), 73-83. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1999.2261>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Ford, M. E. (1992). *Motivating humans : Goals, emotions, and personal agency beliefs*. Sage.
- Ford, M. E., & Smith, P. R. (2020). *Motivating self and others : Thriving with social purpose, life meaning, and the pursuit of core personal goals* (1<sup>re</sup> éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108869164>

## MOTIVATION ET ORIENTATION

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology : The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218-226.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. *Advances in Experimental Social Psychology*, *47*, 1-53. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2>
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, *24*(4), 237-258.  
<https://doi.org/10.1023/A:1010796329158>
- Gadassi, R., Gati, I., & Wagman-Rolnick, H. (2013). The adaptability of career decision-making profiles : Associations with self-efficacy, emotional difficulties, and decision status. *Journal of Career Development*, *40*(6), 490-507.  
<https://doi.org/10.1177/0894845312470027>
- Gati, I., Amir, T., & Landman, S. (2010). Career counsellors' perceptions of the severity of career decision-making difficulties. *British Journal of Guidance & Counselling*, *38*(4), 393-408. <https://doi.org/10.1080/03069885.2010.503700>
- Gati, I., Krausz, M., & Osipow, S. H. (1996). A taxonomy of difficulties in career decision making. *Journal of Counseling Psychology*, *43*(4), 510-526.  
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.43.4.510>
- Grant, A. (2013). *Give and take*. Penguin.
- Grant, H. (2018). *Reinforcements : How to get people to help you*. Harvard Business Review Press.
- Hirschi, A., & Froidevaux, A. (2020). Career counseling. In H. Gunz, M. Lazarova, & W. Mayrhofer (Éds.), *Routledge companion to career studies* (pp. 331-345). Routledge.
- Hirschi, A., Lee, B., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2013). Proactive motivation and engagement in career behaviors : Investigating direct, mediated, and moderated effects.

## MOTIVATION ET ORIENTATION

- Journal of Vocational Behavior*, 83, 31-40. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.02.003>
- Hirschi, A., Niles, S. G., & Akos, P. (2011). Engagement in adolescent career preparation : Social support, personality and the development of choice decidedness and congruence. *Journal of Adolescence*, 34(1), 173-182. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2009.12.009>
- House, J. S. (1987). Social support and social structure. *Sociological Forum*, 2(1), 135-146. <https://doi.org/10.1007/BF01107897>
- Huang, C. (2016). Achievement goals and self-efficacy : A meta-analysis. *Educational Research Review*, 19, 119-137. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2016.07.002>
- Isen, A. M. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex situations : Theoretical Issues with practical implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 75-85. [https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1102\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1102_01)
- Jemini-Gashi, L., Duraku, Z. H., & Kelmendi, K. (2021). Associations between social support, career self-efficacy, and career indecision among youth. *Current Psychology*, 40, 4691-4697. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00402-x>
- Kállay, É. (2015). Physical and psychological benefits of written emotional expression : Review of meta-analyses and recommendations. *European Psychologist*, 20(4), 242-251. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000231>
- Kidd, J. M. (2007). Career counseling. In H. Gunz & M. Peiperl (Éds.), *Handbook of career studies* (pp. 97-113). Sage.
- Kubler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. Macmillan.
- Lieberman, M. D., Eisenberger, N. I., Crockett, M. J., Tom, S. M., Pfeifer, J. H., & Way, B. M. (2007). Putting feelings into words. *Psychological Science*, 18(5), 421-428. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01916.x>
- Linley, P. A., Nielsen, K. M., Gillett, R., & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature

## MOTIVATION ET ORIENTATION

- strengths in pursuit of goals : Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 6-15.
- Littman-Ovadia, H., Lazar-Butbul, V., & Benjamin, B. A. (2014). Strengths-based career counseling : Overview and initial evaluation. *Journal of Career Assessment*, 22(3), 403-419. <https://doi.org/10.1177/1069072713498483>
- McGonigal, J. (2015). *SuperBetter : A revolutionary approach to getting stronger, happier, braver and more resilient*. Penguin.
- Meldahl, J. M., & Muchinsky, P. M. (1997). The neurotic dimension of vocational indecision : Gender comparability? *Journal of Career Assessment*, 5(3), 317-331. <https://doi.org/10.1177/106907279700500305>
- Miller, R. M., & Rollnick, S. (2013). *L'entretien motivationnel : Aider la personne à engager le changement* (2e éd.). InterEditions.
- Multon, K. D., Heppner, M. J., & Lapan, R. T. (1995). An empirical derivation of career decision subtypes in a high school sample. *Journal of Vocational Behavior*, 47(1), 76-92. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1030>
- OECD. (2004). *L'orientation professionnelle : Guide pratique pour les décideurs*. OECD Publishing.
- 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>
- Owens, R. L., Motl, T. C., & Krieshok, T. S. (2016). A comparison of strengths and interests protocols in career assessment and counseling. *Journal of Career Assessment*, 24(4), 605-622. <https://doi.org/10.1177/1069072715615854>
- Park, K., Woo, S., Park, K., Kyea, J., & Yang, E. (2017). The mediation effects of career

## MOTIVATION ET ORIENTATION

- exploration on the relationship between trait anxiety and career indecision. *Journal of Career Development*, 44(5), 440-452. <https://doi.org/10.1177/0894845316662346>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues : A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Poriau, A. (2020). *Reflectory*. <https://www.reflectory.ch/>
- Poriau, A. (2021). Le jeu en gestion de carrière et développement personnel : La méthode REFLECTORY©. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 50(4), DCXCIX-DCCXV. <https://doi.org/10.4000/osp.15059>
- Pryor, R. G. L., & Bright, J. E. H. (2012). The value of failing in career development : A chaos theory perspective. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 12(1), 67-79. <https://doi.org/10.1007/s10775-011-9194-3>
- Rochat, S. (2015). Encourager le rêve ou confronter à la réalité ? Le dilemme des psychologues conseillers en orientation. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 44(4), 477-492. <https://doi.org/10.4000/osp.4642>
- Rochat, S. (2018). Examining motivational interviewing in career counselling from a motivational system theory perspective. *British Journal of Guidance & Counselling*, 46(5), 632-643. <https://doi.org/10.1080/03069885.2018.1483005>
- Rochat, S. (2019). *L'art du conseil en orientation*. Lucnia.
- Rochat, S. (2020). Transformer le manque de motivation en une ressource pour le processus de conseil en orientation. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 49(4), DCCXV-DCCXXXII. <https://doi.org/10.4000/osp.13586>
- Rochat, S. (2021). *R'ECHEC'K : tirer parti de ses revers*. [https://shekinarochat.com/downloads/files/R'ECHEC'K\\_Cartes.pdf](https://shekinarochat.com/downloads/files/R'ECHEC'K_Cartes.pdf)
- 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.

## MOTIVATION ET ORIENTATION

- Roskes, M., Elliot, A. J., & De Dreu, C. K. W. (2014). Why is avoidance motivation problematic, and what can be done about it? *Current Directions in Psychological Science*, 23(2), 133-138. <https://doi.org/10.1177/0963721414524224>
- Saka, N., Gati, I., & Kelly, K. R. (2008). Emotional and personality-related aspects of career-decision-making difficulties. *Journal of Career Assessment*, 16(4), 403-424. <https://doi.org/10.1177/1069072708318900>
- Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2019). The impact of signature character strengths interventions : A meta-analysis. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1179-1196. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9990-2>
- 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(4), 663-688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>
- Stoltz, K. B., & Young, T. L. (2013). Applications of motivational interviewing in career counseling : Facilitating career transition. *Journal of Career Development*, 40(4), 329-346. <https://doi.org/10.1177/0894845312455508>
- Uy, D. J. (2019). Career SUPERDRIVE: A qualitative evaluation of serious play in the career exploration process. *Asia Pacific Career Development Journal*, 2(2), 63-81.
- Vignoli, E. (2015). Career indecision and career exploration among older French adolescents : The specific role of general trait anxiety and future school and career anxiety. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 182-191. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.06.005>
- 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(2), 153-168. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.006>

## MOTIVATION ET ORIENTATION

Visser, P. S., & Cooper, J. (2007). Attitude change. In M. Hogg & J. Cooper, *The sage handbook of social psychology : Concise student edition* (pp. 197-218). Sage.

<https://doi.org/10.4135/9781848608221.n9>

Vondracek, F. W., & Kawasaki, T. (1995). Toward a comprehensive framework for adult career development theory and intervention. In W. B. Walsh & S. H. Osipow (Éds.), *Handbook of vocational psychology : Theory research and practice* (pp. 111-142).

Erlbaum.

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)