

## Parcours professionnels

# Activer ses ressources d'adaptabilité lors de transitions

L'adaptabilité de carrière montre des effets bénéfiques sur les attitudes au travail. Beaucoup de personnes activent leurs ressources d'adaptabilité lors de transitions professionnelles. Elles peuvent également être mobilisées au cours d'entretiens de conseil en orientation.

Par Grégoire Bollmann, chercheur FNS senior du Pôle de recherche national LIVES, Université de Lausanne

— Face à l'incertitude dans laquelle a récemment plongé le marché du travail suisse, la population en âge de travailler devra, dans un avenir proche, engager davantage de ressources en matière d'adaptabilité de carrière. Celle-ci représente un ensemble de ressources personnelles utiles à l'exploration, à la planification et aux décisions relatives à sa propre carrière professionnelle. Ces ressources comprennent quatre dimensions:

- la considération, ou l'habileté à prendre conscience et à planifier son parcours professionnel;
- le contrôle, c'est-à-dire le sentiment d'autonomie et d'autodétermination face à son avenir;
- la curiosité, la tendance à explorer son environnement et les opportunités qui s'y présentent;
- la confiance, la sensation de pouvoir résoudre des défis concrets de carrière.

L'adaptabilité se conçoit comme une palette d'outils d'autorégulation que les personnes en transition professionnelle ou consultant les services d'orientation peuvent mobiliser. Grâce à son caractère dynamique, elle s'intègre de façon idéale dans les interventions de conseil en orientation. Les ressources d'adaptabilité aident les personnes à ajuster leurs besoins et leurs capacités aux contraintes imposées par leur environnement professionnel et plus généralement par le marché du travail. Bien qu'elles soient associées à certains traits de personnalité (un caractère consciencieux, plutôt extraverti et peu névrotique), elles dépassent les traits individuels qui sont stables dans le temps et dont le potentiel d'activation est limité.

Les ressources d'adaptabilité de carrière ont montré leurs bienfaits sur diffé-

rentes dimensions du bien-être comme la santé perçue ou la satisfaction quant à sa propre vie, ainsi que sur diverses attitudes relatives au monde professionnel comme le stress, ou l'engagement et la satisfaction au travail. Elles expliquent en partie l'influence de la personnalité sur ces attitudes et déploient leurs effets au travers d'une réduction des émotions négatives. Les personnes avec de plus importantes ressources d'adaptabilité développent aussi de plus grands espoirs dans la gestion de leur vie.

### Une ressource dynamique

Dans le contexte des transitions professionnelles, les personnes en recherche d'emploi – qu'elles soient au chômage ou désireuses de changer d'emploi – disposent de ressources d'adaptabilité plus élevées que le reste de la population active. Ces personnes se distinguent plus particulièrement par une curiosité aiguisée, une sensation de contrôle accrue et une plus grande confiance en leur capacité à affronter le futur. Par ailleurs, les demandeurs d'emploi dotés de ressources

### Les personnes en recherche d'emploi disposent de ressources d'adaptabilité plus élevées que le reste de la population active.

d'adaptabilité plus élevées que les autres reçoivent davantage de propositions de postes grâce à leurs stratégies de recherche à la fois exploratoires et ciblées. On en déduit que les ressources d'adaptabilité peuvent être activées lors de diverses transitions professionnelles et

qu'elles représentent un ensemble dynamique qui peut être mobilisé en fonction des situations et probablement évoluer avec le temps. Autrement dit, ces ressources permettent à leurs bénéficiaires de gérer le stress issu de périodes de transitions professionnelles de manière proactive et constructive.

Etayant cette perspective d'activation par l'environnement, il s'est récemment avéré que les immigrés actifs sur le marché

### L'adaptabilité se réduit pour les personnes qui ressentent de l'insécurité dans leur emploi.

du travail suisse possèdent plus de ressources d'adaptabilité que les travailleurs suisses. Ces résultats confirment une nouvelle fois leur caractère dynamique. Néanmoins, certaines formes de stress causées par le marché du travail parviennent plus difficilement que d'autres à être vues de manière constructive et épuisent ces ressources. Ainsi, ressentir une faible sécurité de son emploi réduit l'adaptabilité. Cette dernière observation ne se limite pas aux immigrés mais concerne – dans une moindre mesure toutefois – également les travailleurs suisses.

Nos travaux montrent que beaucoup de personnes possèdent une combinaison de ressources qui peuvent être activées pour faire face à différentes formes de vulnérabilité, comme une transition de carrière ou un statut d'immigré, en favorisant l'adaptation à son environnement. Simultanément, certaines caractéristiques liées à ces phases de transition interagissent néanmoins avec ces vulnérabilités pour finalement menacer l'existence des ressources d'adaptabilité.

### Mise en pratique

L'adaptabilité de carrière fait notamment écho aux capacités d'ajustement accru dont devra faire preuve une partie de la population active sur le marché du travail suisse ces prochaines années. Dans un marché du travail incertain et instable, les demandes de conseil en orientation



Les conseillers et conseillères en orientation peuvent aider les consultants à développer leur adaptabilité de carrière.

professionnelle évoluent et exigent de la recherche qu'elle fournisse des solutions d'intervention adaptées. Les ressources d'adaptabilité de carrière se profilent à cet égard comme un outil prometteur. Les psychologues conseillers et conseillères en orientation peuvent utiliser le concept dans leur processus de conseil, pour aider les consultants à mieux s'adapter aux re-mous du marché du travail. Selon une récente étude de cas, le conseil peut être enrichi en combinant la mobilisation des ressources d'adaptabilité aux batteries de tests plus traditionnelles menées en orientation professionnelle. Lors de discussions sur les objectifs de vie à long terme et sur les contours de l'emploi recherché, les psychologues conseillers en orientation peuvent susciter la considération des consultants et augmenter leur sensation de contrôle sur leur avenir professionnel. De même, la mobilisation de la curiosité peut s'appuyer sur l'exploration des résultats de tests et des réflexions sur les forces des consultants, favorisant ainsi la confiance en soi et la poursuite d'étapes de carrière nécessaires à la transition professionnelle.

Dans les années à venir, l'étude «Parcours professionnels» aura pour tâche de mieux cerner comment, pour qui et sous quelles conditions les ressources d'adaptabilité de carrière permettent d'assouplir les transitions professionnelles. Elle recherchera aussi les moyens de protéger le bien-être de la population active des répercussions que les récentes décisions de politique monétaire auront sur l'emploi. L'étude devrait également permettre d'améliorer le conseil en orientation et de suggérer les contours de mesures sociopolitiques à mêmes de répondre aux défis auxquels le marché du travail suisse fait face. —

### «Surmonter la vulnérabilité: perspective du parcours de vie»

«Parcours professionnels» est une étude longitudinale dirigée par le professeur Jérôme Rossier. L'un de ses objectifs est de mieux appréhender les ressources d'adaptabilité de carrière. Le projet ambitionne de suivre sur une période étendue un échantillon représentatif de la population suisse en âge de travailler, afin de comprendre comment cette dernière gère les transitions dans les parcours professionnels, c'est-à-dire les périodes de chômage, d'inactivité professionnelle (congé maladie, parentalité, etc.) ou les changements d'emploi au sein d'une même entreprise ou d'une entreprise à l'autre. L'équipe de recherche a développé une série d'outils

d'évaluation des ressources d'adaptabilité et en a validé des versions française et allemande, tout en les comparant à d'autres échantillons internationaux. Elle s'attelle maintenant à comprendre le fonctionnement de l'adaptabilité. «Parcours professionnels» fait partie de l'un des neuf projets individuels du Pôle de recherche national «Surmonter la vulnérabilité: perspective du parcours de vie» (LIVES). Ce dernier vise à mieux comprendre l'apparition et l'évolution de la vulnérabilité ainsi que les moyens de la surmonter pour favoriser l'émergence de mesures sociopolitiques innovantes.

[www.lives-nccr.ch](http://www.lives-nccr.ch)