

# LIVES Impact



## Capacité d'adaptation professionnelle : faire appel à des ressources contextuelles et psychologiques pour réussir ses transitions au travail

### Messages-clés

- Les changements professionnels étant de plus en plus fréquents au cours d'une carrière, les ressources contextuelles et psychologiques ont gagné une importance croissante pour le développement professionnel, l'employabilité et la performance au travail.
- Les interventions visant ce type de ressources contextuelles et psychologiques, notamment la capacité d'adaptation professionnelle, aident les personnes à façonner leur carrière, à faire des choix professionnels, et à être moins vulnérables.
- Il a été démontré que le fait de stimuler ses capacités d'adaptation professionnelle peut être bénéfique pour sa carrière, notamment en améliorant les stratégies de recherche et la qualité de l'emploi.

### Résumé

Le vieillissement des populations, la mondialisation et le passage au numérique ont récemment fait souffler un fort vent de changement sur le marché du travail. Les professions que l'on considérait hier comme des voies « sûres » et qui s'étendaient sur toute une vie, pourraient bien ne plus représenter une garantie

pour tous aujourd'hui. Les transitions professionnelles constituent souvent un défi pour les employé-es comme pour les employeurs. La recherche montre que si les traits de personnalité ont leur importance, les ressources contextuelles et psychologiques jouent un rôle essentiel en aidant à préparer, planifier, vivre et surmonter ces transitions. Parmi ces ressources, on compte le réseau personnel, social et professionnel, ainsi que les ressources psychologiques, dont fait partie la capacité d'adaptation professionnelle. Les conseillers et conseillères en orientation ou coachs travaillent parfois de manière préventive sur les capacités d'adaptation de leurs clients. Leurs interventions peuvent aussi soulager le stress provoqué par de grands changements dans l'entreprise, la perte d'un emploi, le chômage de longue durée ou le passage des études au travail. Ils peuvent stimuler un ensemble de capacités à s'adapter professionnellement au moyen de séances individuelles, d'évaluations ou de sessions de formation en travaillant sur des ressources d'adaptabilité comme l'intérêt, la curiosité, la confiance et le contrôle. Des études suggèrent que le fait d'augmenter la capacité d'adaptation professionnelle peut aussi renforcer l'employabilité et l'estime de soi, et rendre la recherche d'un emploi plus efficace. Les personnes présentant une plus forte capacité d'adaptation professionnelle semblent par ailleurs bénéficier de meilleures perspectives d'emploi et être plus heureuses au travail.

## Les ressources contextuelles et psychologiques au secours des changements professionnels difficiles

L'évolution de la démographie, les progrès technologiques rapides et les mutations économiques et politiques en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle font évoluer le rapport des gens au travail. Les psychologues du travail, ou du conseil et de l'orientation soulignent de plus en plus l'importance de l'aide apportée aux personnes pour se préparer à une transition professionnelle et comprendre les implications de cette dernière sur leur parcours de vie.

Les traits de personnalité jouent certes un rôle dans la capacité d'une personne à s'adapter lors de transitions professionnelles. Mais les ressources issues du contexte social et de l'expérience professionnelle tout comme d'autres ressources psychologiques plus facilement modifiables que la personnalité influent aussi sur l'évolution d'une carrière.

Parmi les ressources contextuelles figurent par exemple le soutien du conjoint et des autres membres de la famille, les relations sociales au travail ou encore l'étendue des réseaux personnels et professionnels. L'on peut également mentionner les politiques et structures institutionnelles à disposition lors de transitions professionnelles difficiles. Parmi les ressources psychologiques, l'on compte le sentiment d'efficacité personnelle, la poursuite d'objectifs personnels, les systèmes de croyances, ainsi que les aptitudes cognitives et émotionnelles ou la capacité d'adaptation professionnelle.

## Interventions préventives ou correctives

Combinées aux spécificités du contexte professionnel, les ressources contextuelles et psychologiques façonnent les parcours professionnels. Par des outils et interventions préventives ou d'accompagnement, organisations et conseillers et conseillères en orientation peuvent renforcer et élargir les ressources de leurs clients afin de les aider à surmonter les défis et obstacles se posant lors de transitions.

Les interventions préventives visent à aider les personnes à trouver un emploi décent, à même de couvrir leurs besoins fondamentaux de subsistance, d'appartenance à des groupes sociaux qui leur sont chers ou d'auto-détermination. De telles interventions peuvent prendre la forme d'entretiens, d'évaluations et d'activités de coaching.

Les interventions d'accompagnement se concentrent davantage sur l'aide aux personnes traversant des périodes de transitions difficiles, comme les NEETs (les jeunes qui ne sont ni en emploi, ni aux études, ni en formation), ou les personnes souffrant d'un chômage de longue durée ou d'un épuisement professionnel. Ces interventions apportent une aide psychologique destinée à soulager les conséquences ou troubles psychiques déclenchés par ces périodes critiques de la vie.

## Faciliter les transitions en renforçant la capacité d'adaptation professionnelle

Les activités proposées par les professionnels et les conseillers et conseillères en orientation peuvent se concentrer sur l'identification et la stimulation des ressources personnelles et contextuelles de leurs clients. Des études montrent que quatre à cinq séances en face à face peuvent déjà faciliter les décisions de carrières difficiles et augmenter le sentiment général de satisfaction.

Par ailleurs, lorsqu'elle est ciblée en intervention, la capacité d'adaptation professionnelle présente un intéressant potentiel. Cet ensemble de ressources psychologiques englobe l'intérêt, ou le fait d'être disposé à faire des choix pour sa carrière future ; la curiosité, ou l'envie d'explorer les possibilités professionnelles et le monde du travail en général ; la confiance, ou l'attitude positive face aux obstacles et la conviction de pouvoir les surmonter ; ainsi que le contrôle, ou le sentiment de responsabilité pour ses choix et décisions de carrière.

Il a été démontré que les personnes présentant une capacité d'adaptation professionnelle plus élevée bénéficient aussi d'autres ressources telles qu'un meilleur sentiment d'efficacité dans la recherche d'emploi, et une meilleure employabilité, ainsi qu'une plus grande estime de soi et un plus grand bien-être. S'agissant de ressources plus facilement modifiables (que les traits de personnalité), cette capacité d'adaptation professionnelle semble particulièrement importante pour les personnes en recherche d'emploi depuis trois mois au moins. En outre, elle protège également les employé-es contre l'augmentation du stress et l'érosion de la satisfaction au travail dans le temps. Certaines études la relient même à des taux d'activité et des revenus plus élevés ainsi qu'à de meilleurs résultats au travail et à davantage d'aspirations entrepreneuriales.

## Formations d'une journée pour jeunes diplômés

Concernant le passage des études au monde du travail, il a été montré qu'une formation d'une journée pouvait augmenter la capacité d'adaptation professionnelle. Cette formation consiste en une série d'exercices visant ces quatre types de ressources par 1) l'exploration de l'environnement privé et professionnel, dans le but de stimuler la curiosité, 2) la planification de stratégies de recherche et d'objectifs à court et long terme, pour accroître l'intérêt, 3) la prise de décision en rapport avec les options, actions et objectifs possibles, en vue de renforcer le contrôle, et 4) la résolution de problèmes rencontrés lors de jeux de rôle et de discussions sur les éventuels obstacles, pour augmenter la confiance dans ses propres décisions.

Cette intervention effectuée auprès de diplômés universitaires a permis d'augmenter trois des quatre ressources constitutives des capacités d'adaptation professionnelle. Six mois après l'intervention, les universitaires ayant suivi la formation présentaient encore de l'intérêt et du contrôle (tels que mesurés par cet outil) plus élevés que ceux n'en ayant pas bénéficié. Enfin, ils témoignaient aussi globalement d'une plus grande satisfaction au travail, d'une plus grande aptitude à l'emploi ainsi que d'un meilleur sentiment de réussite professionnelle.

Cependant, tout le monde ne réagira pas toujours de la même manière aux interventions destinées à activer la capacité d'adaptation professionnelle. D'une part, il faut noter que ces interventions sont probablement plus efficaces sur des personnes disposées à vivre une transition. D'autre part, le niveau de formation et les ressources qu'une formation permet d'accumuler peuvent influencer la capacité d'une personne à profiter des bienfaits d'une telle intervention. Par conséquent, il sera probablement plus efficace d'investir suffisamment de temps lorsqu'on travaille avec des populations plus vulnérables. On veillera alors en particulier à identifier et (re)mobiliser des ressources qui permettront de s'adapter à une transition professionnelle et à prévoir un nombre approprié de séances de suivi pour développer une alliance de travail constructive avec ses clients. Dans ces cas, les techniques d'entretien motivationnel et la mobilisation des ressources contextuelles pourront s'avérer utiles. ■

DR. GREG BOLLMANN, chercheur avancé, Universités de Zurich et Lausanne

DR. SHÉKINA ROCHAT, assistante diplômée, Université de Lausanne.

### Suggestions de lecture

Nota, L., & Rossier, J., eds. (2015). *Handbook of life design: From practice to theory and from theory to practice*. Göttingen, Germany: Hogrefe.

Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17–34.

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.

**LIVES Impact** (ISSN: 2297-6124) publie régulièrement des notes sur des résultats de recherche pertinents pour les politiques publiques et sociales issus d'études menées au Centre LIVES. Elles sont publiées en trois langues (français, allemand et anglais) et envoyées aux personnes décideuses de l'administration publique, du monde politique et des organisations non gouvernementales.

Face à la crise sanitaire du COVID-19, **LIVES Impact** lance des numéros spéciaux qui visent à mettre en relief des recommandations pratiques et des analyses utiles à l'intention des responsables des politiques publiques et sociales, tant du point de vue du parcours de vie que, de manière plus générale, des sciences comportementales et sociales.

**Comité éditorial:** Pascal Maeder, HES-SO & Centre LIVES (pascal.maeder@hes-so.ch)

**Archives:** [www.centre-lives.ch/impact](http://www.centre-lives.ch/impact)

**Centre LIVES**, Université de Lausanne, Bâtiment Géopolis, CH-1015 Lausanne, [www.centre-lives.ch](http://www.centre-lives.ch), T +41 21 692 38 71, [ktt@lives-nccr.ch](mailto:ktt@lives-nccr.ch)