

➤ BIEN-ÊTRE ET SATISFACTION DE CARRIÈRE

Une histoire de succès et d'aspirations

Dans quelle mesure les aspirations et les succès en carrière influencent-ils le bien-être au travail ? Par quel mécanisme psychologique s'opère cette complexe équation ? Une étude répond aux questions.

La carrière constitue l'une des principales sphères de vie pour plusieurs personnes. D'une part, elles y consacrent beaucoup de temps, soit en heures par semaine, soit en années de vie ; d'autre part, la carrière et le travail remplissent une fonction importante, c'est-à-dire qu'ils leur permettent de structurer leur vie et sont à la base de leur identité, comme professionnelles, mais aussi comme individus. Néanmoins, force est d'admettre que, malgré cette centralité de la carrière, les nombreuses transformations des environnements de travail depuis les dernières décennies ont grandement fait évoluer le concept de carrière. En effet, si la plupart des gens suivaient auparavant des parcours linéaires, gravissant les échelons hiérarchiques et salariaux au sein des organisations, il existe aujourd'hui une pluralité de cheminements de carrière, que les recherches appellent « non-linéaires », « protéiformes », voire « sans frontière ». Ainsi, on constate que ce qui était atypique autrefois est maintenant beaucoup plus commun.

Plusieurs modifications dans la vie professionnelle des travailleurs ont d'ailleurs découlé de ce contexte d'évolution de la carrière. D'abord, en raison des changements survenus sur le marché du travail (ex. : la tendance à instaurer des structures organisationnelles horizontales, qui rendent les carrières linéaires moins accessibles), les travailleurs ont peu à peu développé de nouvelles façons de concevoir leurs expériences professionnelles ; ils envisagent désormais des façons plus personnelles de faire carrière et seraient plus enclins à avoir leurs propres aspirations de carrière. Par ailleurs, les changements majeurs du marché du travail ont aussi amené à voir le succès de carrière

PAR



PAR SARAH GIROUARD, CRHA, M. SC., Ph. D., psychologue organisationnelle, consultante en développement organisationnel, ALIA CONSEIL et

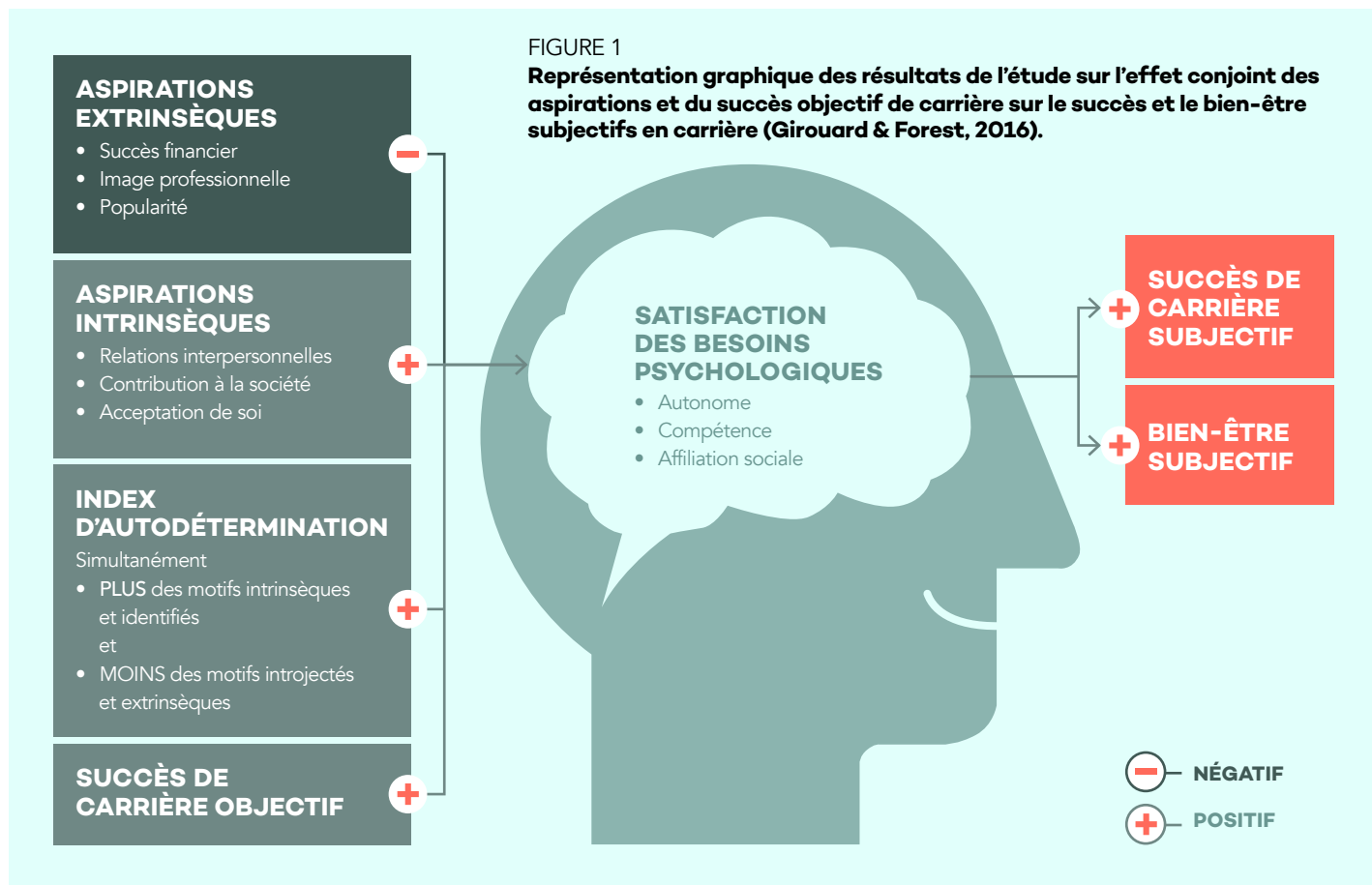
JACQUES FOREST, CRHA, PH. D., psychologue organisationnel, professeur-chercheur, ESG UQAM



L'étude conjointe des aspirations de carrière et des critères plus traditionnels de succès a permis de vérifier dans quelle mesure ceux-ci contribuent au fonctionnement optimal des individus au travail.

différemment: on pourrait maintenant distinguer deux formes de succès, l'une plus traditionnelle, appelée succès *objectif*, parce qu'il peut être jugé par des critères observables et quantifiables aux yeux des autres (ex. : promotion), et l'autre dit *subjectif*, qui représente une évaluation personnelle portée sur ses propres réalisations de carrière (i.e. satisfaction de carrière).

L'élargissement de la conception entourant les aspirations de carrière soulève un questionnement important: les aspirations de carrière peuvent-elles expliquer pourquoi certaines personnes sont plus satisfaites de leur carrière que d'autres ou le fait qu'elles éprouvent plus de bien-être au travail? Parallèlement, en lien avec cette évolution de la carrière, il semble important d'établir si les critères de réussite plus traditionnels possèdent toujours une influence positive sur les expériences de bien-être et de satisfaction



des individus en carrière. Enfin, il convient aussi de mieux comprendre par quel mécanisme psychologique s'opèrent ces relations. C'est donc dans l'optique de répondre à ces questions que nous avons lancé un projet de recherche auprès de travailleurs québécois.

La complexe équation

La recherche sur les aspirations, réalisée auprès de milliers de personnes dans plusieurs pays, montre que les individus peuvent poursuivre des aspirations de type intrinsèque ou extrinsèque. Les aspirations intrinsèques sont liées aux relations interpersonnelles (vouloir avoir de bons amis au travail sur qui on peut compter), à la contribution à la société (vouloir aider les autres à améliorer leur vie à travers son emploi) ainsi qu'à l'acceptation et au développement de soi

(vouloir, au cours de sa carrière, grandir et apprendre de nouvelles choses). De leur côté, les aspirations extrinsèques sont liées au succès financier (vouloir acquérir de nombreuses possessions matérielles), à l'image professionnelle (vouloir refléter une image que ses collègues trouvent attirante) et à la popularité (vouloir que son nom apparaisse fréquemment dans les médias).

De plus, ces aspirations peuvent être poursuivies pour différents motifs, soit autonomes (i.e. autodéterminés), soit contrôlés (i.e. déterminés par des facteurs externes). Plus spécifiquement, un individu pourrait poursuivre une aspiration de carrière parce qu'elle est plaisante ou stimulante (motif *intrinsèque*) ou parce que cette aspiration est importante pour lui (motif dit *identifié*), soit deux raisons qui émanent de ses propres intérêts ou valeurs. Mais il pourrait aussi poursuivre cette aspiration en raison d'une pression qu'il s'impose lui-même (parce que, sinon, il aurait honte; motif *introjecté*) ou en raison d'une pression qu'il ressent dans son environnement (parce qu'il s'y sent obligé; motif *extrinsèque*), soit deux raisons qui correspondent aux motifs dits contrôlés. En d'autres mots, tous les types d'aspirations pourraient être poursuivis pour différentes raisons. Et ces deux caractéristiques

(...) il est possible de conclure que le bien-être et la satisfaction de carrière des individus augmentent lorsqu'ils ont un plus grand succès objectif en carrière, qu'ils poursuivent des aspirations intrinsèques, choisies de façon autonome (...).

pourraient conjointement contribuer à augmenter la satisfaction de carrière et le bien-être au travail.

À ce propos, les résultats de la présente recherche (Figure 1) laissent penser que la poursuite d'aspirations intrinsèques liées aux relations interpersonnelles, à la contribution à la société ou à l'acceptation et au développement de soi comme professionnel, ainsi que les motifs autonomes, seraient plus à même de stimuler le succès subjectif de carrière et le bien-être au travail. Pour leur part, les aspirations extrinsèques liées à l'argent, à l'image ou à la popularité de même que les motifs contrôlés seraient plutôt susceptibles de nuire à une carrière épanouie.

Parallèlement, l'effet des critères objectifs de succès de carrière sur le sentiment de bien-être et la perception subjective de succès de carrière des travailleurs a aussi été étudié en prenant en considération cinq indicateurs: le salaire, la permission de déléguer, le fait d'être responsable de projet, le fait d'occuper un poste de gestion officielle et le nombre de promotions obtenues en carrière. L'étude conjointe des aspirations de carrière et des critères plus traditionnels de succès a donc permis de vérifier dans quelle mesure ceux-ci contribuent au fonctionnement optimal des individus au travail. Et, selon les résultats obtenus, il semble que le succès objectivement atteint par les individus dans le cadre de leur carrière soit associé à des effets positifs, sur les plans tant du bien-être que du succès de carrière subjectif. Lorsqu'on met en relation ces différents déterminants, on peut conclure que le bien-être et la satisfaction de carrière des individus augmentent lorsqu'ils ont un plus grand succès objectif en carrière, qu'ils poursuivent des aspirations intrinsèques, choisies de façon autonome et, à l'inverse, qu'ils diminuent lorsque les aspirations extrinsèques ou les motifs contrôlés deviennent centraux dans leur carrière.

La satisfaction des besoins psychologiques

La satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie (se sentir

FIER PARTENAIRE

EXCELLENCE



Desjardins

Coopérer pour créer l'avenir

En participant
financièrement aux
activités de l'Ordre,
le partenaire Excellence
contribue à l'essor d'une
profession d'avenir!

portailrh.org/FPE

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

AVANTAGES – COMPÉTENCES

Payez
900 \$
et obtenez
1 000 \$
d'activités
de formation !

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

(...) il apparaît que les pratiques organisationnelles de gestion de carrière devraient se concentrer sur l'accompagnement des employés, pour favoriser une meilleure prise de conscience de leurs aspirations professionnelles.

libre d'initier et de réguler ses actions selon ses valeurs), de compétence (se sentir efficace et efficient au quotidien) et d'affiliation sociale (sentir que l'on entretient des relations interpersonnelles mutuellement satisfaisantes) a été proposée comme mécanisme explicatif des relations explorées. Ces besoins ont été identifiés par la théorie de l'autodétermination, qui a démontré depuis plus de quarante ans de recherche dans 123 pays que la satisfaction (et la non-frustration) de ces besoins psychologiques augmente le fonctionnement optimal des individus (concentration, performance, bien-être, etc.). De même, selon les résultats de l'étude réalisée, il semble que les aspirations et les motifs pour lesquels les travailleurs les poursuivent ainsi que le succès de carrière objectif influencent leur niveau de bien-être subjectif au travail et de satisfaction de carrière, en partie parce qu'ils leur permettent d'alimenter ce qui est vraiment important, inné et universel chez l'être humain, soit la satisfaction de ses besoins psychologiques.

Des pratiques de gestion positives

Ces résultats indiquent que les pratiques organisationnelles de gestion de carrière devraient se concentrer sur l'accompagnement des employés, pour favoriser une meilleure prise de conscience de leurs aspirations professionnelles. Concrètement, les gestionnaires, les conseillers en ressources humaines ou les conseillers externes en gestion et transition de carrière pourraient stimuler chez les employés une réflexion en lien avec leurs aspirations de carrière; ils pourraient aussi les encourager à poursuivre des aspirations choisies parce qu'elles sont plaisantes et stimulantes ou qu'elles sont porteuses de sens à leurs yeux plutôt qu'en raison d'un sentiment d'obligation. Cela permettrait d'augmenter directement ou indirectement leur fonctionnement optimal au travail.

De plus, il serait important de s'assurer que les aspirations que les employés entretiennent envers leur poste et leur carrière soient davantage orientées vers les relations interpersonnelles, l'acceptation et le développement de soi ou la contribution à la société; on pourrait ainsi réduire l'importance attachée au succès financier, à la popularité ou à l'image

professionnelle, puisqu'il est démontré que ces types d'aspirations sont les moins efficaces pour augmenter le bien-être et la satisfaction de carrière.

Par ailleurs, en plus des actions ciblées sur les aspirations de carrière des travailleurs, plusieurs autres pratiques de gestion sont susceptibles de contribuer directement à la satisfaction des besoins psychologiques des individus et, par le fait même, à leur bien-être et à leur satisfaction en carrière. Nommément, la participation directe des employés aux orientations de l'organisation, le mentorat, des occasions de développement professionnel et de formation sont des pratiques de gestion qui, si elles sont offertes et implantées de la bonne façon, contribueront à la satisfaction des besoins psychologiques. Finalement, une organisation du travail qui permet la perception de défis stimulants en emploi et de ressources suffisantes pour faire un travail optimal, combinée à peu d'obstacles et de barrières, peut aussi contribuer à une carrière épanouissante.

Les ingrédients de la réussite

Mener une carrière réussie et heureuse est probablement l'objectif de toute une vie. Les résultats de la présente recherche auront permis d'identifier les principales voies par lesquelles il est possible d'arriver à vivre une carrière où le succès et le bien-être cohabitent harmonieuse-

ment et durablement. Ainsi, en plus des pratiques organisationnelles de gestion de carrière, les travailleurs auraient intérêt à porter attention aux aspirations de carrière qu'ils priorisent, aux raisons pour lesquelles ils cherchent à atteindre ces aspirations de même qu'à apprécier le succès qu'ils obtiennent objectivement, puisque ces éléments représentent divers moyens par lesquels ils sont susceptibles de satisfaire leurs besoins psychologiques et de contribuer à leur propre bien-être et à leur satisfaction en carrière. ◀

WWW

Pour connaître les références bibliographiques de cet article, consultez sa version numérique à revueerb.org.

Parce que les gens avec qui vous faites affaire n'ont pas leur passé écrit dans le front,

servez-vous des Plumitifs pour mettre en lumière les informations qui auraient pu vous échapper.

Les Plumitifs vous permettent de consulter, pour l'avancement de vos dossiers, les fichiers de l'ensemble des palais de justice du Québec. Ce service est unique et centralisé. Il s'agit d'un service en ligne qui donne accès à l'historique des différents dossiers judiciaires de nature civile, criminelle ou pénale du Québec, en plus de donner accès à la plupart des greffes des cours municipales de la province.

Visitez lesplumitifs.soquij.qc.ca pour plus de détails.

