

Carrière et Mobilité

Catherine VOYNNET-FOURBOUL

Maître de Conférences université Panthéon-Assas Paris II

Avec mes remerciements à Anne JANAND

LARGEPA, université Panthéon-Assas Paris II



Université Panthéon-Assas

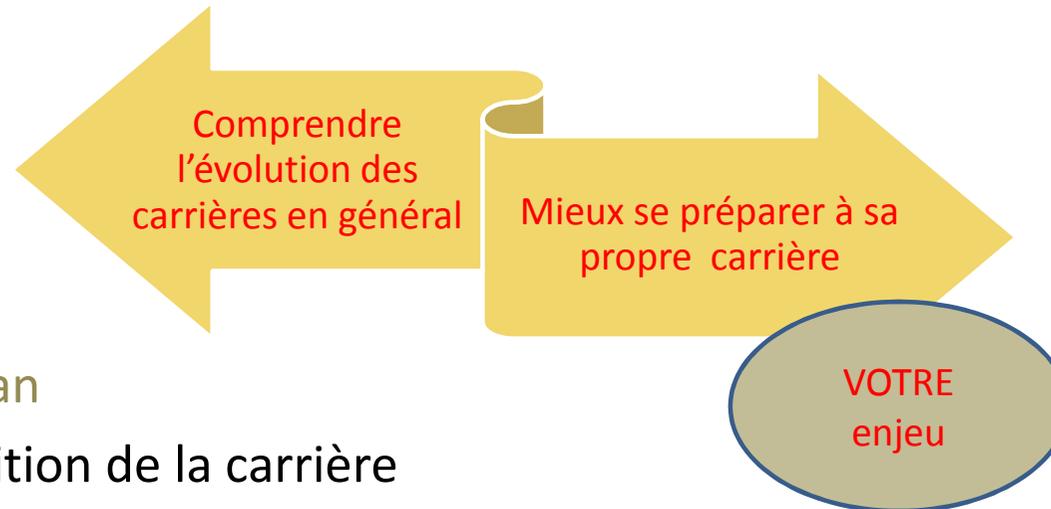


Bibliographie

- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of Career Theory* (Reprint.). Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A Career Lexicon for the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10, 28-39
- Bender, A.-F., Cadin, L., & Giniez, V. de S. (2003). *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*. Vuibert.
- Bournois F., Rojot J., Scaringella J.L. (2003)- *RH – Les Meilleures Pratiques des entreprises du CAC 40 : Synthèse et fiches pratiques*, Editions d'organisation.
- Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., (2007), *Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie*, Collection Gestion Sup, Éditions Dunod, Paris, 3e éd., 622 p.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*. Jossey-Bass Inc.,U.S.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
- Roe, A. (1956). *The Psychology of Occupations*. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (1997). Special Challenges of Careers in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 11(1), 60-61.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Holland, J. L. (1973). *Making Vocational Choices*. Prentice-Hall.
- Rousseau D.M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Schein, E. H. (2006). *Career Anchors* (3^e éd.). Jossey-Bass Inc.,U.S.
- Super, D. (1980) *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 16, 282-298
- Point S. (2007). La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes, *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques* (sous la direction d'Isabelle Barth et Christophe Falcoz), L'Harmattan
- Gazier B. (1999). Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail, *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*, n°9903, Paris.
- Roussillon, S. (2006). La gestion des cadres à potentiel. *Encyclopédie des Ressources Humaines* (p. 67-77). Eyrolles.
- Roussillon, S., & Bournois, F. (2007). Identifier les futurs dirigeants. *Comités exécutifs* □: *Voyage au coeur de la dirigeance* (Eyrolles., p. 226-233).
- Tremblay, M. et Roger, A. (2004). Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 15. Issue 6. 996-1017.

Intérêt et Plan du cours

- Intérêt du cours



- Plan

- Définition de la carrière
- Approche individuelle
- Processus
- Gérer les carrières
- Les hauts potentiels

De nombreuses définitions de la carrière

Définition

Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

Psychologie

- une vocation
- un outil de réalisation de soi
- une partie de la vie

Sociologie

- un rôle
- un signe de position sociale

Economie

- une réponse aux forces de marché – concept de capital humain

Sciences Politique

- une mise en avant de soi, source de pouvoir, de prestige, de richesse et d'autonomie

Histoire

- une corrélation entre destins et époque de l'histoire

Géographie

- une réponse à des contraintes géographiques (localisation des sources de matières premières, des bassins d'emploi...)

(Arthur, Hall et
Lawrence, 1989)

Un concept qui s'est enrichi au contact des différentes sciences sociales

Définition de la carrière

Définition

Approche individuelle

Processus

Gérer les carrières

Les hauts potentiels

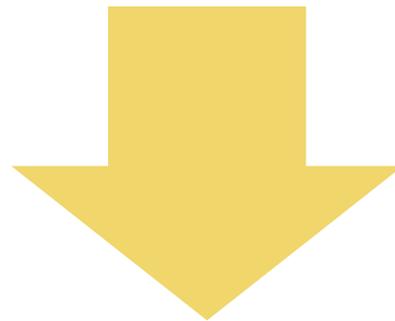
- De l'italien *carriera* : chemin pour voiture, venant du latin *carrus* : char
- Une séquence d'expériences professionnelles tout au long de la vie d'une personne

Angle individuel : un apprentissage sur soi, sur ses réalisations

Angle organisationnel : planification et management des carrières, formation des RH

Carrière objective versus carrière subjective

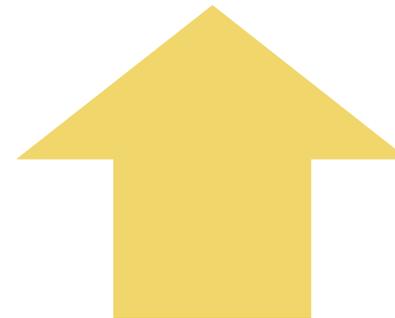
Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels



Carrière objective
Éléments de succès :
rémunération, statut



Carrière subjective
Éléments de succès :
émotions perception par
les individus de ce qu'ils
ont accompli



(Ng and al., 2005)

Carrière objective versus carrière subjective

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

Et pour vous ?

*Quand il y a beaucoup
de chefs, c'est la taille
du bureau qui en indique
le degré d'efficacité.*



Evolution du modèle de carrière

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

La carrière traditionnelle

- Relation à long terme avec l'employeur
- Une entreprise, marché du travail interne
- Compétences spécifiques à l'entreprise
- Evolution pilotée par les RH
- Succès : critères externes

Contexte
économique
stable

Les nouvelles carrières ou le courant « nomade »

- Employabilité contre performance et flexibilité
- De multiples entreprises
- Compétences transférables
- Responsabilité de carrière endossée par l'individu
- Succès : critères subjectifs

Contexte
économique
turbulent,
incertain

(Arthur et Rousseau,
1996)
(Bender et al., 2003)

Les nouvelles carrières

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

Quelles implications pour vous ?

Se considérer
comme son
propre employeur

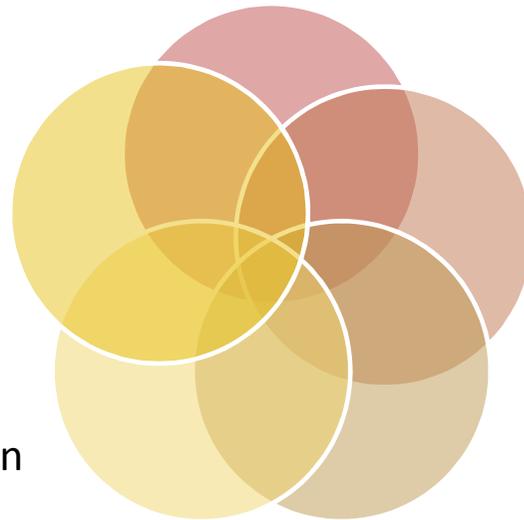
Développer
confiance en soi
et motivation

Penser le
changement
comme le
centre du travail

Développer son
intelligence
émotionnelle

Développer la
flexibilité, la
tolérance à
l'ambiguïté

(Hall, 1996)
(Hall, 1997)
(Hall et Moss, 1998)



Choix professionnel

Définition
 Approche individuelle
 Processus
 Gérer les carrières
 Les hauts potentiels



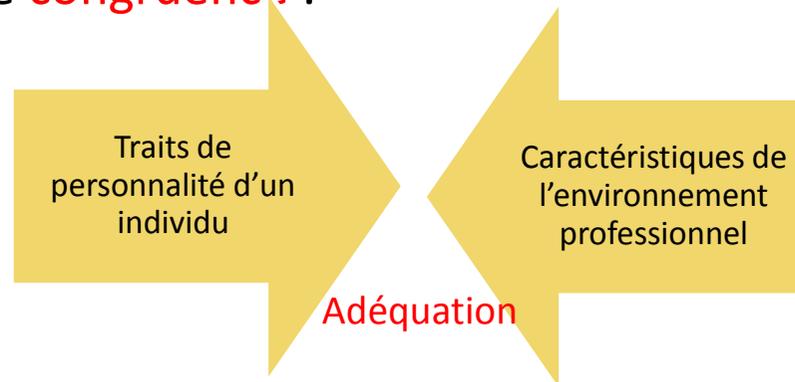
(Anne Roe, 1956)

| Atmosphère familiale | Caractéristique | Orientation de la carrière | Domaine d'activité |
|----------------------|---------------------------|----------------------------|--|
| Indifférence | Négligence | Vers les choses | Technologie Travail extérieur Sciences |
| | Rejet | | |
| Acceptation | Indépendante | Vers les personnes | Services Affaires Organisations Culture Arts |
| | Chaleureuse | | |
| Centralisme | Surprotecteur Exigeant | | |

Choix professionnel : Approche de Holland

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

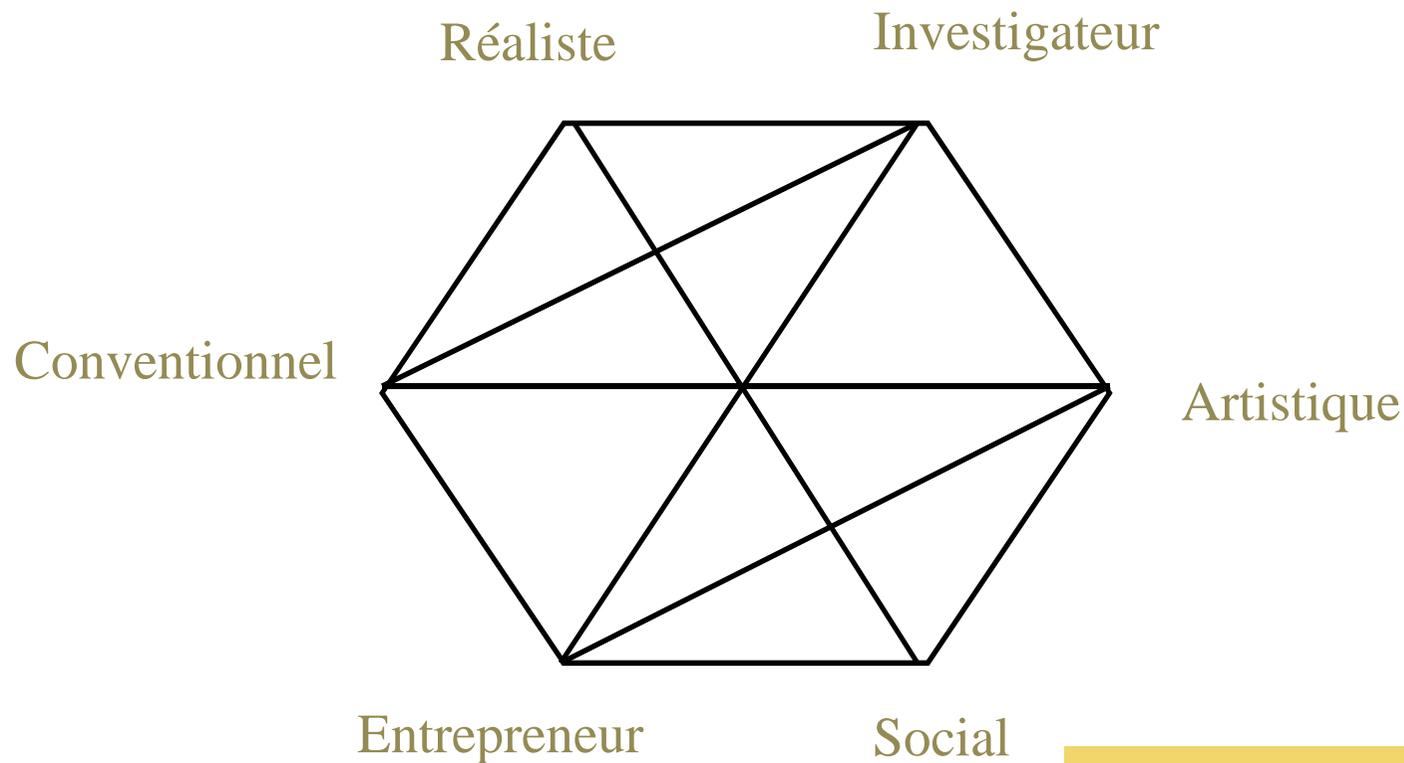
- conception traits-facteurs
- 6 types de personnalité :
 - 1 **réaliste** (stable, persistant, matérialiste)
 - 2 **artistique** : (imaginatif, émotionnel, impulsif)
 - 3 **investigateur** (curieux, analytique, indépendant)
 - 4 **entrepreneur** (ambitieux, énergique, aventureux)
 - 5 **social** (généreux, coopératif, sociable)
 - 6 **conventionnel** (efficace, pratique, conformiste)
- Recherche de **congruence** :



(Holland, 1973)

Le modèle hexagonal de Holland ou typologie RIASEC

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels



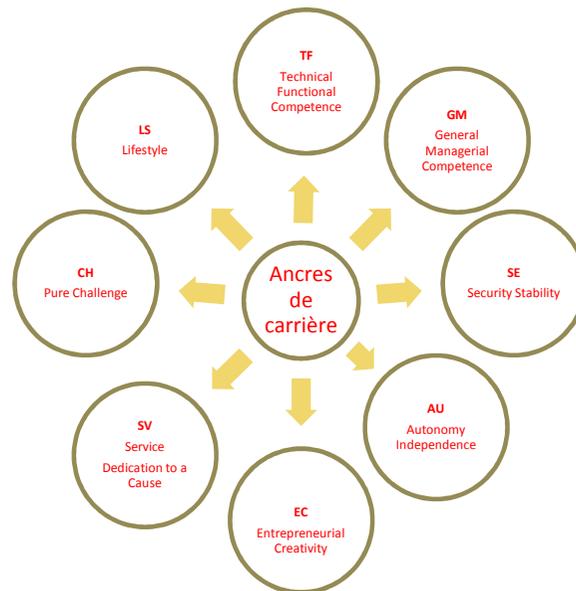
(Holland, 1973)

Mais quid en cas de non congruence?

Les Ancres de carrière de Schein

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

- une constellation de compétences, de motivations et de valeurs ...
- ...qui guident les individus et stabilisent leur carrière après plusieurs années de travail



(Schein, 2006)

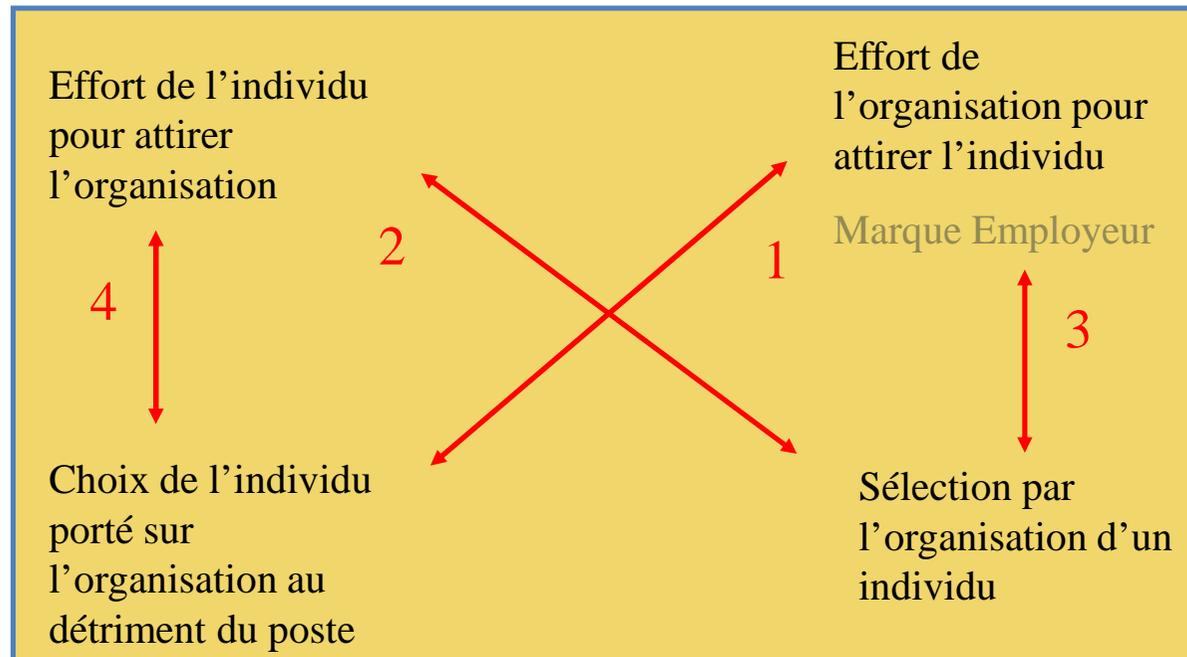
Un concept pertinent dans un environnement instable et turbulent

La compétence à s'orienter, fondamentale pour le XXI^{ème} siècle

Choix organisationnel

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

Les conflits entre organisation et individu durant le choix



Cheminement de carrière

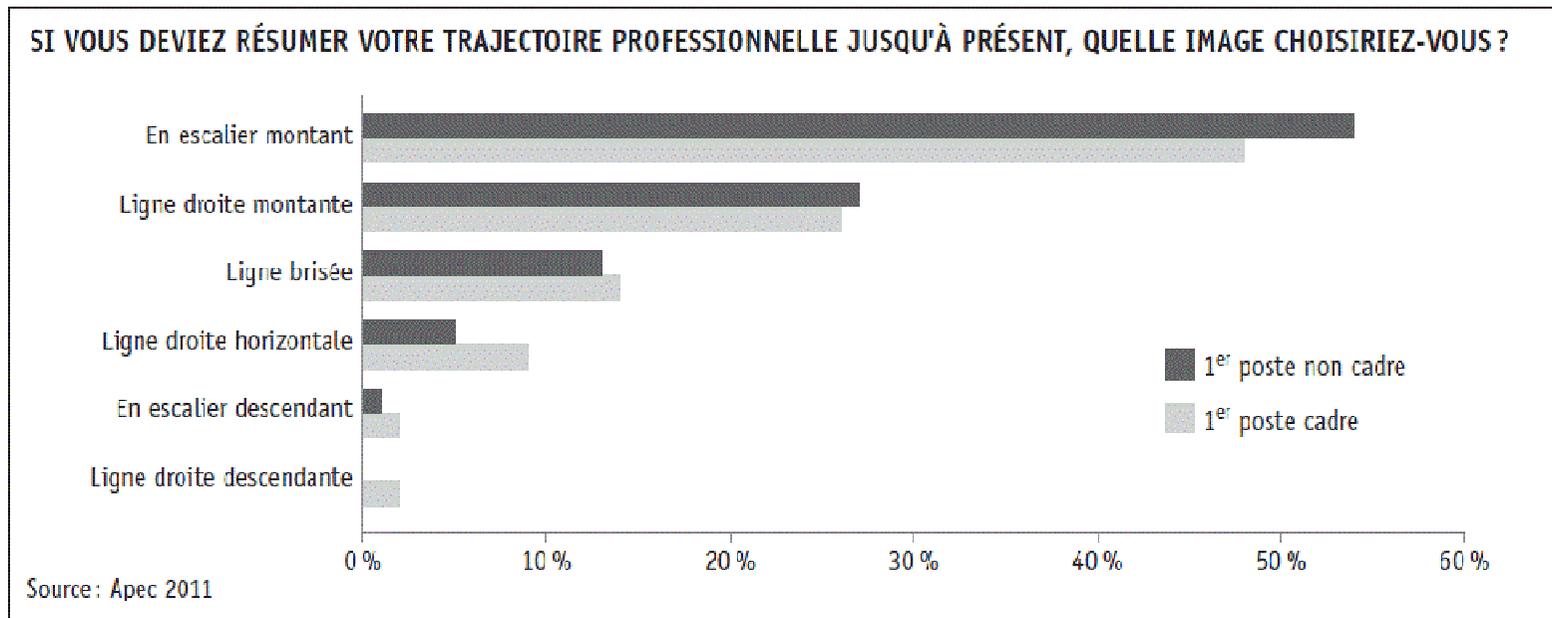
Définition
 Approche individuelle
 Processus
 Gérer les carrières
 Les hauts potentiels

| | Mobiles | Fréquence de la mobilité | Direction de la mobilité |
|------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
| Carrière homéostatique | Compétence sécurité | Nulle | Nulle |
| Carrière transitoire | Autonomie changement identité | Fréquente (2-4 ans) | Horizontale |
| Carrière linéaire | Pouvoir réalisation changement autonomie | Fréquente (2-4 ans) | Verticale |
| Carrière en spirale | Développement identité créativité | Rare (5-7 ans) | Horizontale |
| Carrière étagée | Sécurité compétence réalisation | Rare (5-7 ans) | Verticale |

Etude APEC 2010

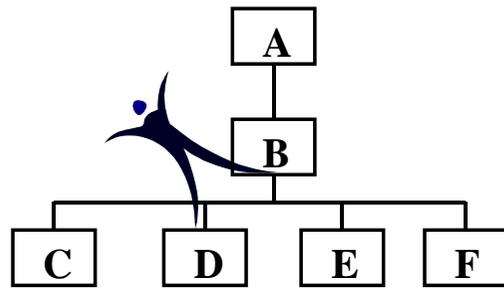
Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

Étude menée en ligne auprès d'environ 1 300 cadres âgés de moins de 45 ans, aux mois de mai et juin 2010.

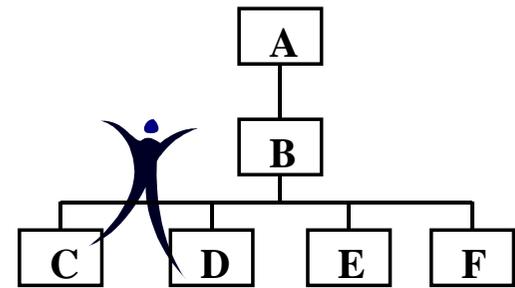


Différentes formes de mobilité

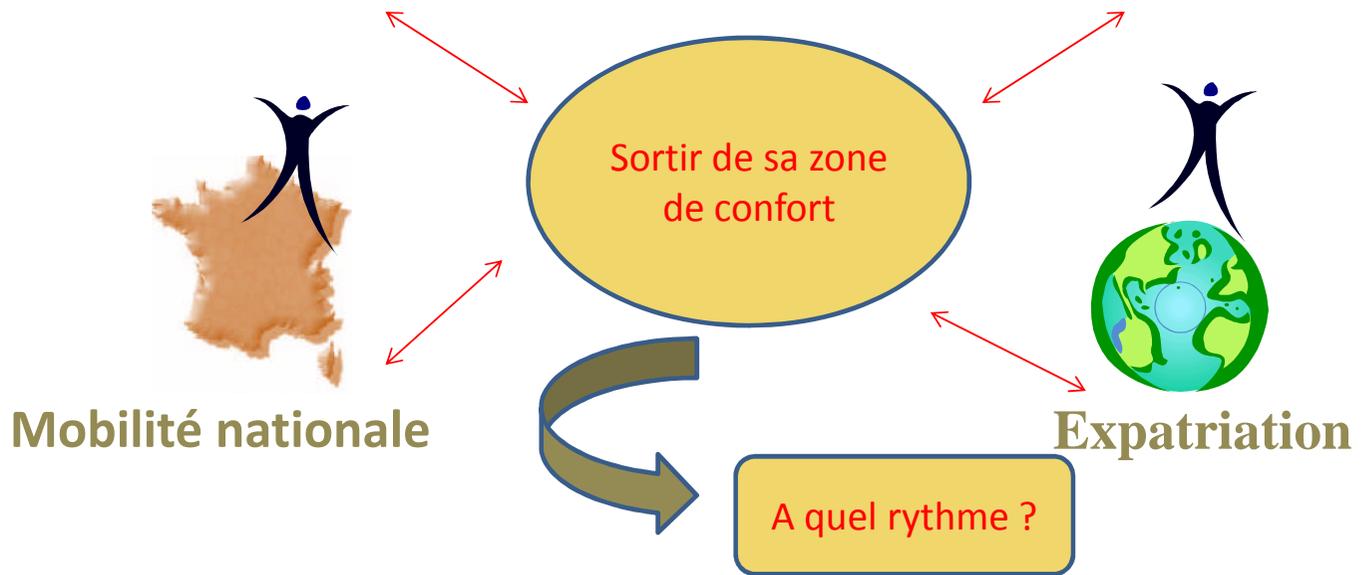
Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels



Mobilité verticale (promotion)



Mobilité Horizontale (rotation)



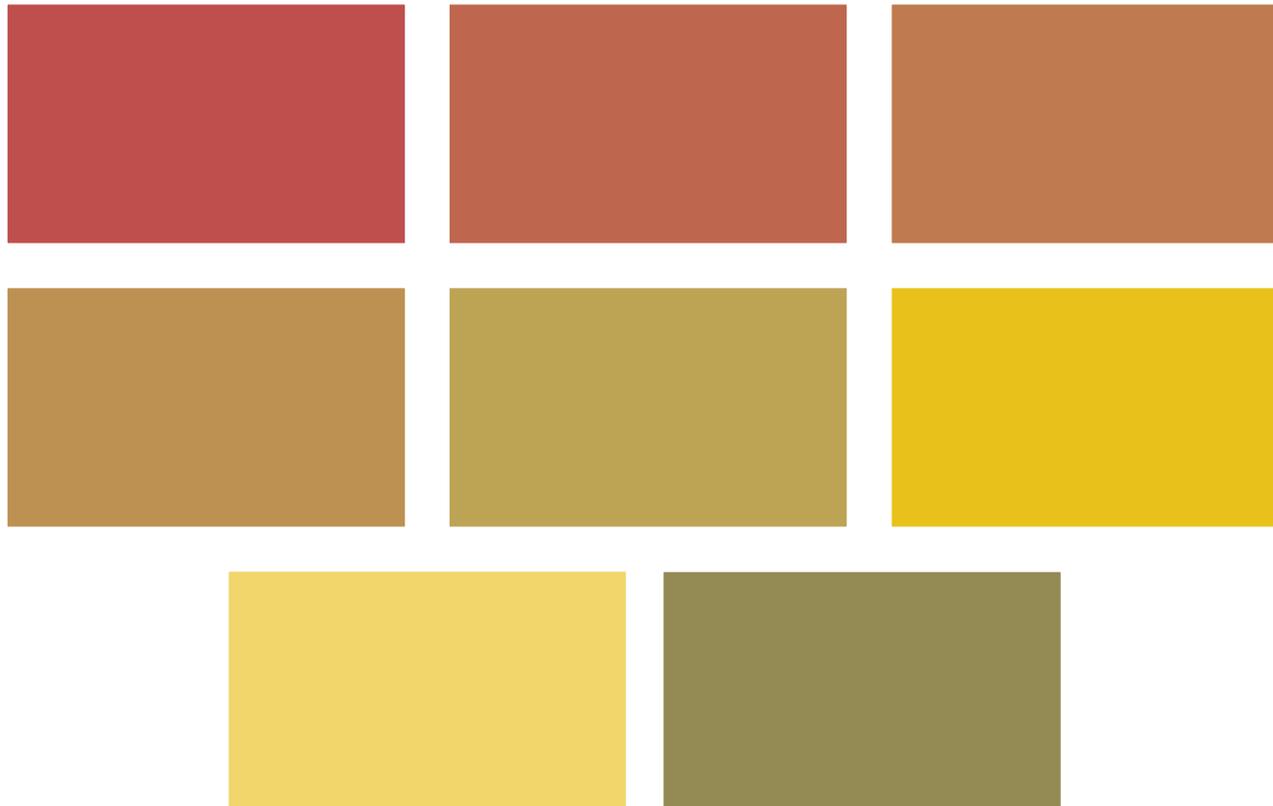
Les motifs de la mobilité pour l'organisation

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels



Les motifs de la mobilité pour l'individu

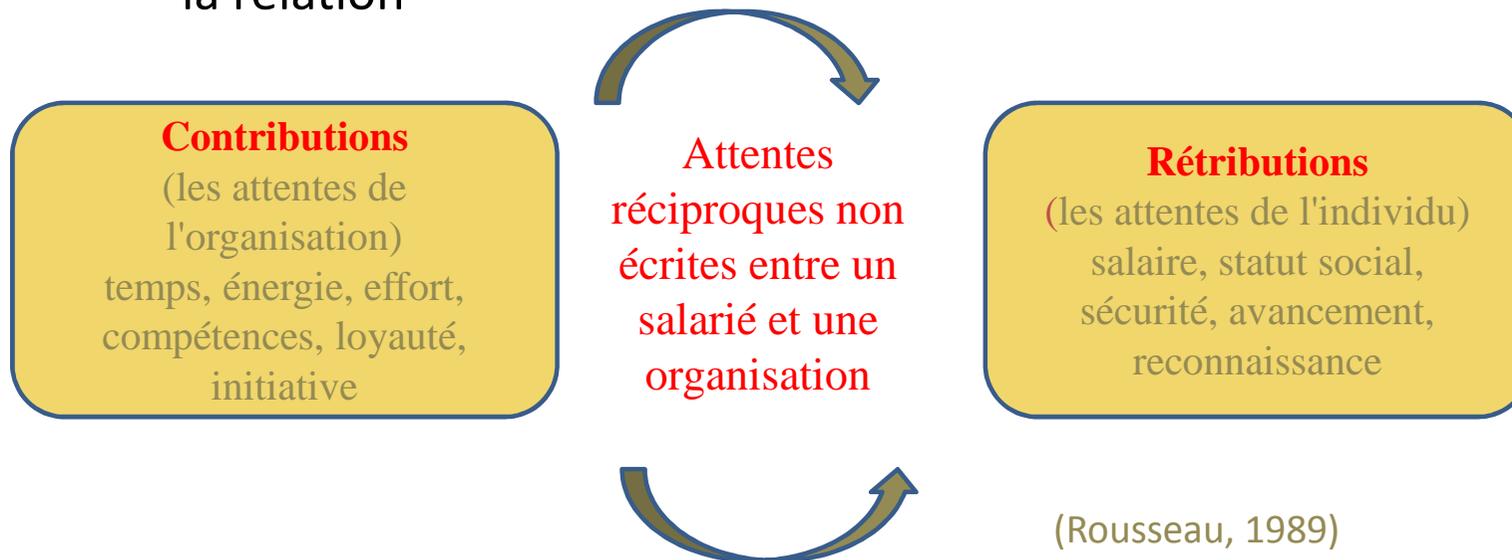
Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels



Un processus sous-tendu par un Contrat Psychologique

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

- Un accord implicite, non écrit,
- entre un individu et une organisation
- qui spécifie ce que chacun doit donner et recevoir dans la relation



Evolution des Contrats Psychologiques

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

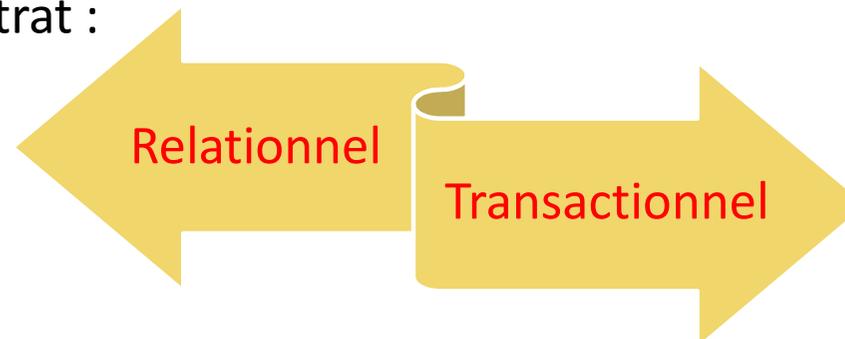
Pourquoi et comment gérer les carrières ?

- La genèse du contrat psychologique



« Imprinting » professionnel

- Deux types de contrat :

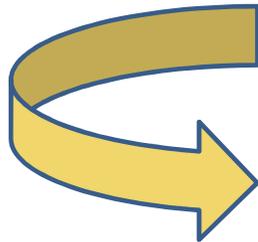


Le contrat psychologique se modifie au cours du temps
Attention au phénomène de brèche

L'employabilité

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

- Terme utilisé pour la première fois en 1966 par R. Ledrut dans le cadre de l'étude sur le chômage
- Définit les carrières de type entrepreneurial caractérisé par une prise en charge individuelle
- Et pour vous ?
 - être « acteur de sa carrière »
 - gérer par soi-même ses mobilités professionnelles
 - nourrir sa capacité à vendre sur le marché du travail, grâce à leur initiative, leur créativité et à leur connaissance de réseaux sociaux, des qualifications évolutives et cumulatives (Gazier, 1999)



Les difficultés sur le chemin de la carrière

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

La diversité

Les couples à double carrière

Le phénomène de plateau de carrière

La diversité

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

Comment articuler la diversité dans la carrière?

« Pour moi, la mobilité est un des éléments essentiel dans le groupe et la campagne de communication sur l'ouverture du groupe à tous les talents ne doit pas se décliner seulement pour les gens qui arrivent dans le groupe, mais pour tous ceux qui y sont déjà depuis un bout de temps et à qui on va proposer d'être accueilli ailleurs dans une autre entité du groupe pour faire autre chose, pour améliorer ses compétences, pour les mettre en œuvre » (contrôleur de gestion, 2011, groupe bancaire)

« Il s'agit d'accepter que les gens qui entrent n'aient pas l'expertise, ou viennent d'un monde plus généraliste, donc qui n'ont pas d'expertise, ou une expertise différente, qui peut être adaptable, mais pas forcément à 100 %. Et donc d'accepter d'avoir des profils qui sont à 75,80 % ou 50 % fittés, alors qu'ils pourraient aller rechercher sur le marché le profil qui va rentrer à 100 % dans la boîte. Donc voilà. C'est l'enjeu du côté managérial. C'est accepter de lâcher ses talents, accepter de lâcher ses collaborateurs, ses ressources et accepter d'en faire entrer d'autres, qui n'ont pas forcément le fit à 100 % dans la chaussure. Donc, c'est un enjeu pour la mobilité » (DRH, groupe bancaire, responsable de 30 000 collaborateurs)

La diversité

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

- La question particulièrement difficile **des seniors** dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle
« Dans le hall, jusqu'à la semaine dernière, il y avait une campagne d'affichage avec des portraits en disant : 20 ans, c'est le bel âge, mais 50 ans aussi. C'est un peu triste de voir cela. Avec des portraits de gens. A 45 ans, on est senior dans l'entreprise. Cela laisse songeur, quand même... » (salariée Direction Financière)

- La question **des femmes** :
le plafond de verre



"Réunions y'en a marre !!!"
Eyrolles 2003

GABS.

Les couples à double carrière

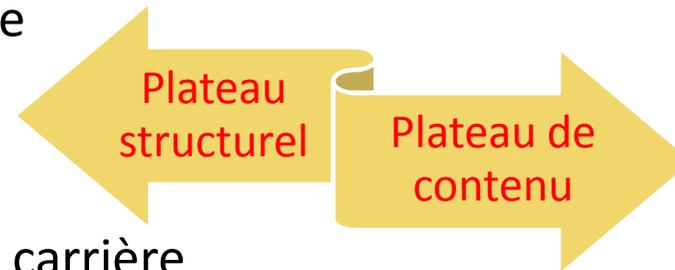
Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

- L'émancipation : carrière de la femme
- La carrière des hommes progresse plus rapidement
- Les personnes ayant un conjoint poursuivant une carrière souffrent d'un ralentissement par rapport aux individus poursuivant une carrière en solo
- Les revenus des maris dont l'épouse ne travaille pas à l'extérieur sont de 20% supérieurs à ceux des maris dont la femme travaille à l'extérieur
- Plus grande mobilité géographique chez les couples où une seule des personnes fait carrière
- Mais ... les travailleurs célibataires sont généralement moins satisfaits que les gens vivant en couple

Le plateau de carrière

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

- Période plus ou moins longue de stagnation dans la progression de la carrière



- Les **signes** du plateau de carrière
- Des **répercussions importantes**

Organisation

- absence de créativité,
- baisse de la motivation
- perte d'intérêt dans le travail

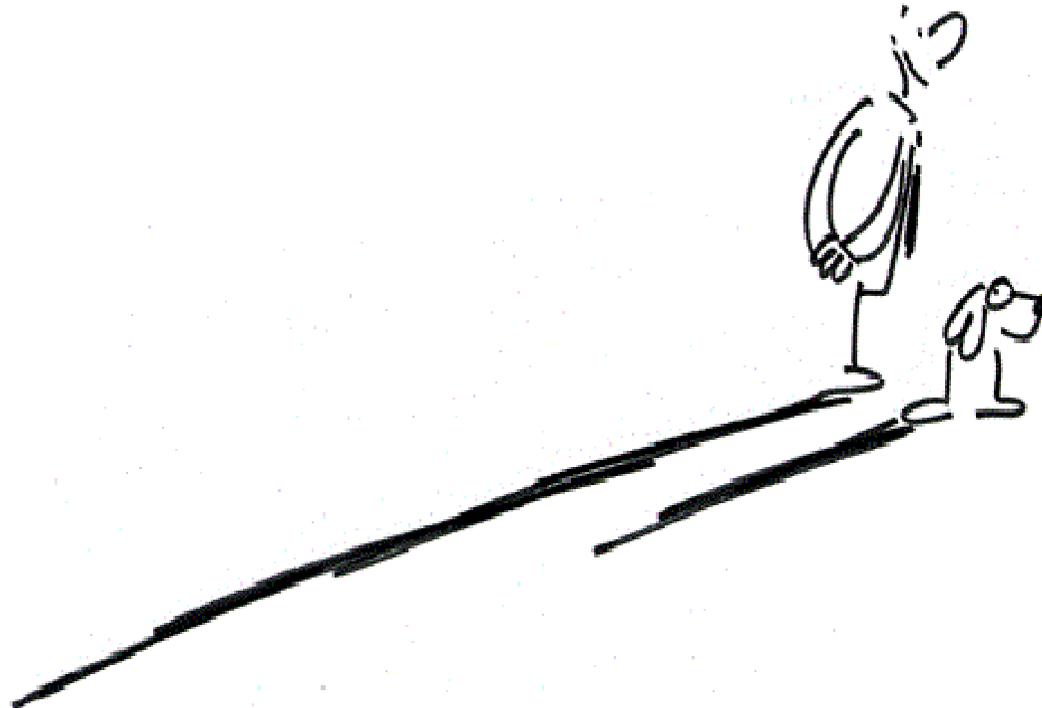
Individu

- se sentir trahi
- agressivité face à l'organisation
- problèmes de santé psychologique

(Tremblay et Roger, 2004)

Gérer les carrières

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels



Enjeux et pratiques de la gestion de carrière

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

■ Les enjeux

Enjeux

- Intensification de la concurrence : être maître de ses ressources
- Vieillesse de la population
- Raréfaction de la ressource
- Volatilité des acteurs (mobilité interentreprises)

■ Les pratiques

Hauts potentiels
gérés au niveau
central

Autres cadres : un
nomadisme de
facto

Les outils de gestion des carrières

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

People Review
(top down)

Comités de
carrière

Entretien annuel
d'appréciation

Gestion
personnalisée des
cadres dirigeants

Entretien de
carrière



D'autres outils

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

Référentiels métiers et compétences

- structurer la formation et les parcours
- EDF, Vivendi

Évaluation 360 degrés

- Améliore l'objectivité car plusieurs sources

Assessment Centers

- Permet d'observer : prise de décision, analyse stratégique, compréhension des enjeux, délégation, négociation
- Centré sur dirigeant et cadre HIPO

Coaching

- Réservée aux dirigeants et cadres HIPO
- (RATP, EDF, Sanofi)

Les SIRH systèmes d'information des RH

- Présent dans de nombreuses entreprises
- Bases de données, bourse aux emplois, intranet
- Réseaux sociaux

Parrainage et mentorat

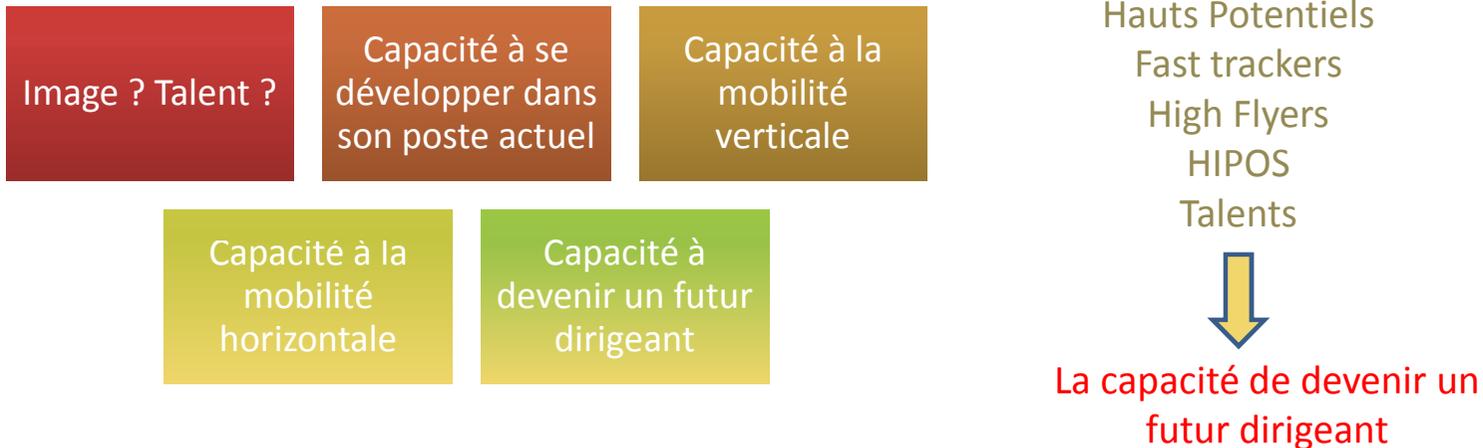
- Mentor = un senior de la même filière professionnelle

Penser aux **avantages du mentorat** :
Plus de probabilité d'avoir une promotion
Meilleur salaire
Plus d'influence dans l'organisation

Les Hauts Potentiels

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

■ Qu'entend-on par **Haut Potentiel** ?



■ **Les inconvénients** d'une gestion spécifique

- Exclure les autres salariés, la majorité
- Culture élitiste
- Exclusion des parcours atypiques, des parcours sur le tard, du modèle féminin
- Quid des personnes « taguées » HIPO qui sortent de ces programmes? Quels effets : démotivation?

Les outils de détection des futurs dirigeants et HP

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

- Les organigrammes de remplacement
 - Plans de succession
 - Constitution d'un vivier de futurs leaders ou « pool de Talents »
- Les listes de cadres à Haut Potentiel

Objectif

- prévoir la relève managériale

(Roussillon, 2006)

(Roussillon et Bournois, 2007)

Les listes de cadres à Haut Potentiel

- 30% des cas
- plus ou moins secrètes

Des signaux

- formation
- séminaire
- mobilité interne
- entretien RH exceptionnel
- primes...

Et pour vous ?
Savoir décoder les signes émis par l'environnement

Détection et gestion des futurs dirigeants

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

- Les critères de détection

(Roussillon,2006)
(Roussillon et
Bournois, 2007)

Personnalité

Résultats
obtenus

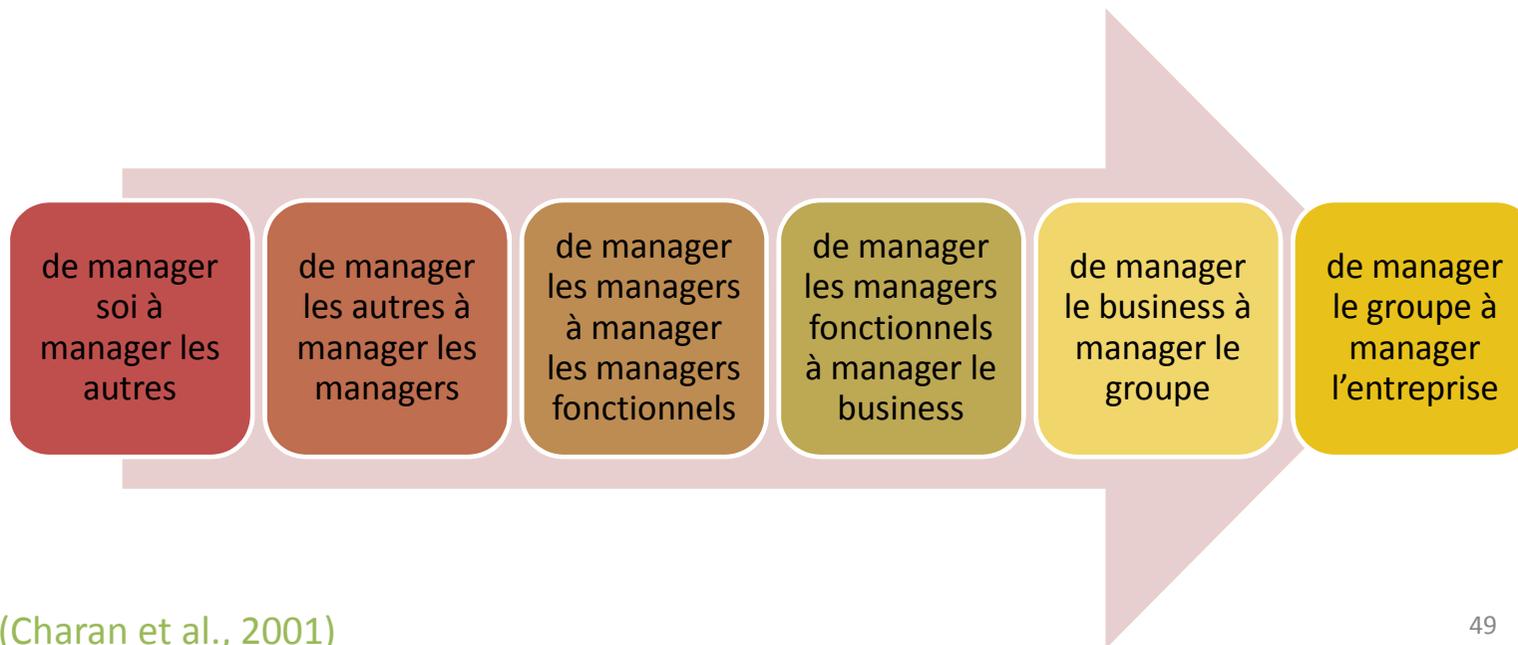
Management

Mobilité

Détection et gestion des futurs dirigeants

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

- La gestion des futurs dirigeants
 - Construire l'expérience des futurs dirigeants grâce à une véritable gestion de carrière
 - Construire le pipeline des dirigeants



(Charan et al., 2001)

Conclusion :

L'avenir des carrières

Définition
Approche individuelle
Processus
Gérer les carrières
Les hauts potentiels

- Un avenir difficile car :
 - Organisations plates
 - Structure orientée projet, équipe
 - Environnement turbulent et incertain : restructuration, désinvestissement, délocalisation, fusion acquisition
 - De moins en moins de chemins de carrière organisés par l'entreprise (hormis le cas des Hauts Potentiels)



Et pour vous ?

- Etre acteur de sa carrière et développer sa capacité à s'orienter dans un environnement complexe
- Veiller à gérer son employabilité

Instruction pour compléter le questionnaire

Echelle des points à attribuer pour chaque question

| | | | | | |
|--------------------|---------------------|----------|----------|---------------------|----------------------|
| Jamais vrai | Parfois vrai | | | Souvent vrai | Toujours vrai |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Faire le total selon le modèle 2

| | | | | | | | |
|-----------|---------|-----------|----------|-----------------|---------------|------|--------------|
| technique | général | autonomie | sécurité | entrepreneurial | service cause | défi | style de vie |
| T | G | A | S | E | C | D | V |

Ancre de carrière - SCHEIN

- **Compétences techniques et fonctionnelles**
- Si votre contrat de carrière est la compétence dans un domaine fonctionnel ou technique, ce que vous n'abandonnez pas est l'opportunité de mettre en oeuvre vos talents, vos compétences dans votre domaine et de continuer à développer ces talents et ces compétences toujours à un plus haut niveau. Vous développez votre identité par l'exercice de vos talents et vous êtes la plupart du temps heureux quand votre travail vous permet de relever des défis dans ce domaine. Vous pourriez souhaiter manager d'autres personnes dans votre domaine technique ou fonctionnel. Mais vous n'êtes pas intéressé par le management en lui-même et souhaitez éviter le management général parce que vous auriez à quitter votre propre domaine d'expertise. Votre score d'inventaire dans ce domaine est dans la première colonne de la feuille d'évaluation TF.
- **Compétences de management général**
- Si votre ancre de carrière et la compétence de management général, ce que vous n'abandonnez pas est l'opportunité d'atteindre un haut niveau dans l'organisation, d'intégrer les efforts des autres en contrôlant différentes fonctions, d'être responsable du résultat d'une unité de l'organisation qui soit responsable de résultats globaux et de vous identifier par votre propre de travail au succès de l'organisation pour laquelle vous travaillez. Si vous êtes actuellement dans un domaine technique ou fonctionnel, vous le considérez comme une expérience d'apprentissage nécessaire ; cependant votre ambition est d'atteindre un travail généraliste le plus vite possible. Être à un haut niveau de management dans une fonction ne vous intéresse pas. Votre score d'inventaire dans ce domaine est la seconde colonne de la feuille d'évaluation GM.

Ancre de carrière - SCHEIN

- **Autonomie, indépendance**
- Si votre contrat de carrière est l'autonomie et l'indépendance, ce que vous n'abandonnez pas est l'opportunité de définir votre propre travail à votre propre façon. Si vous êtes dans une organisation, vous souhaitez rester dans les activités qui vous permettent d'être flexible quant à la façon de travailler. Si vous ne pouvez supporter les règles organisationnelles et les restrictions à un quelconque degré, vous recherchez des activités qui vous permettent d'obtenir la liberté que vous recherchez, comme par exemple l'enseignement et le conseil. Vous déclinez les opportunités de promotion d'avancement pour sauvegarder votre autonomie. Vous pouvez même être tenté de monter votre propre affaire afin d'obtenir votre autonomie. Cependant, cette motivation n'est pas la même que la créativité entrepreneuriale décrite plus loin. Votre score d'inventaire sur cette dimension est dans la troisième colonne de la feuille d'évaluation AU.
- **Sécurité stabilité**
- Si votre contrat de carrière est la sécurité, la stabilité, ce que vous n'abandonnez pas est la sécurité d'emploi ou votre poste dans une organisation. Votre préoccupation principale est d'obtenir le sentiment d'avoir réussi afin de pouvoir vous détendre. L'ancre montre une préoccupation pour la sécurité financière (retraite, plan de prévoyance) ou la sécurité d'emploi. Une telle stabilité peut inclure de monnayer votre loyauté et vous pousse à faire ce que l'employeur veut de vous à propos de la tenue de votre poste. Vous êtes moins concerné par le contenu de votre travail et le rang que vous atteignez dans l'organisation, bien que vous puissiez atteindre un haut niveau si votre talent le permet. De même que pour l'autonomie, chacun a un certain besoin de sécurité et de stabilité, particulièrement dans les moments où les contraintes financières peuvent être lourdes ou lorsqu'on se trouve face à une éclipse dans la vie professionnelle. Les personnes ancrées de cette manière, sont cependant toujours concernées par ces problèmes, et construisent entièrement leur image d'elle-même autour du management de la sécurité et de la stabilité. Votre score d'inventaire dans cette dimension est la quatrième colonne de la feuille d'évaluation, SE.

Ancre de carrière - SCHEIN

- **Créativité entrepreneuriale**
- Si votre ancre de carrière est la créativité entrepreneuriale, ce que vous n'abandonnez pas est l'opportunité de bâtir votre propre organisation ou entreprise, à partir de vos propres capacités et volontés de prendre des risques pour surmonter les obstacles. Vous voulez prouver au monde que vous pouvez créer une entreprise qui est le résultat de vos propres efforts. Vous pouvez travailler pour d'autres dans une organisation et ainsi apprendre et évaluer de futures opportunités, mais vous vous mettez à votre compte dès que vous vous sentirez capable de le faire. Vous voulez que votre entreprise réussisse financièrement afin de prouver vos capacités. Votre score d'inventaire dans cette dimension est la cinquième colonne de la feuille d'évaluation EC.
- **Service à une cause**
- Si votre ancre de carrière est le service à une cause, ce que vous n'abandonnez pas est l'opportunité de développer des travaux qui soient conformes à des valeurs comme par exemple de rendre le monde meilleur, plus agréable à vivre, en résolvant des problèmes environnementaux, en améliorant l'harmonie parmi les personnes, en aidant les autres, en améliorant la sécurité des personnes, en soignant les maladies grâce à de nouveaux produits etc. Vous poursuivez de telles opportunités même si cela signifie changer d'organisation, vous n'acceptez pas des transferts des promotions qui vous éloignent des travaux permettant d'accomplir ces valeurs. Votre score d'inventaire dans cette dimension est la sixième colonne de la feuille d'évaluation SV.

Ancre de carrière - SCHEIN

- **Défi pur**
- Si votre ancre de carrière est le défi pur, ce que vous n'abandonnez pas est l'opportunité de travailler sur des solutions à des problèmes apparemment insolubles, de gagner sur des opposants particulièrement pugnaces, de surmonter des obstacles difficiles. Pour vous, la raison essentielle de poursuivre un travail ou une carrière est qu'il ou elle permet de gagner sur l'impossible. Certaines personnes trouvent de tels défis purs dans des travaux de nature intellectuelle, comme l'ingénieur qui s'intéresse uniquement à des conceptions difficiles, d'autres trouvent des défis dans des situations complexes à multiples facettes, comme le consultant en stratégie qui s'intéresse à des clients en grande difficulté et qui ont épuisé toutes les autres ressources ; d'autres trouvent des défis dans la concurrence interpersonnelle, comme l'athlète professionnel ou le vendeur qui définit chaque vente soit comme un gain soit comme une perte. La nouveauté, la variété et la difficulté deviennent des fins en elle-même, et si quelque chose est facile à obtenir, cela devient ennuyeux. Votre score d'inventaire dans cette dimension est la septième colonne de la feuille d'évaluation CH.
- **Style de vie**
- Si votre ancre de carrière est le style de vie, vous n'abandonnez pas une situation qui vous permette un équilibre et l'intégration de vos besoins personnels, vos besoins familiaux, et les nécessités de votre carrière. Vous voulez que tous les secteurs majeurs de votre vie deviennent un tout intégré, et pour cela vous avez besoin d'une situation de carrière qui permette suffisamment de flexibilité pour accomplir une telle intégration. Vous pouvez avoir à sacrifier certains aspects de la carrière (par exemple, un déplacement géographique qui pourrait être une promotion mais remettrait en cause votre équilibre de vie en général) et vous définissez le succès dans des termes qui vont au delà du succès professionnel. Vous sentez que votre identité est beaucoup plus liée à la manière dont vous appréhendez la vie en général, votre lieu de vie, votre situation familiale, qu'à un travail ou qu'à une organisation en particulier. Votre score d'inventaire dans cette dimension est la huitième colonne de la feuille d'évaluation LS.