



Conseil et développement de carrière tout au long de la vie

Career counseling: a life career perspective

Norman C. Gysbers, Mary J. Heppner et Joseph A. Johnston

Traducteur : Denis Bonora



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/osp/13032>

DOI : [10.4000/osp.13032](https://doi.org/10.4000/osp.13032)

ISSN : 2104-3795

Éditeur

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

Édition imprimée

Date de publication : 15 mars 2000

Pagination : 91-115

ISSN : 0249-6739

Référence électronique

Norman C. Gysbers, Mary J. Heppner et Joseph A. Johnston, « Conseil et développement de carrière tout au long de la vie », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 29/1 | 2000, mis en ligne le 15 mars 2002, consulté le 12 novembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/osp/13032> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.13032>

Ce document a été généré automatiquement le 12 novembre 2020.

© Tous droits réservés

Conseil et développement de carrière tout au long de la vie

Career counseling: a life career perspective

Norman C. Gysbers, Mary J. Heppner et Joseph A. Johnston

Traduction : Denis Bonora

NOTE DE L'ÉDITEUR

N.d.T. : En Américain, « career counseling » : Dans ce cadre, le sens du terme « carrière » découle du type de pratiques dénotées aux États-Unis par le « career counseling », pratiques d'accompagnement psychologique de l'ensemble des choix importants, notamment (mais pas seulement) professionnels dans la vie du sujet, par contraste avec la perspective « diagnostic-pronostic-prescription », par exemple. Les termes « career guidance » et « career education », définis un peu plus loin dans le texte, s'en démarquent également, comme on le verra.

NOTE DE L'AUTEUR

Cet article présente des conceptions développées dans : Gysbers, N.C., Heppner, M.J., & Johnston, J.A. (1998). *Career Counseling: Problems, Issues and Techniques*. Needham Heights, M.A.: Allyn & Bacon.

1. La nature du conseil en carrière

- 1 « Historiquement, le conseil en carrière et le conseil vocationnel ont été les pierres angulaires à partir desquelles la profession de conseiller s'est construite » (Dorn, 1992, p. 176). Malheureusement, aux États-Unis, au cours des années, cette profession s'est peu à peu figée en une conception stéréotypée. Dans l'esprit de nombreuses personnes

elle est devenue une activité limitée dans le temps, elle a été amputée des processus psychologiques, et elle s'est focalisée sur les performances des personnes et sur les méthodes utilisées pour les évaluer (Osipow, 1982). Swanson (1995), paraphrasant le travail de Manuele-Adkins (1992), caractérise ce phénomène de la façon suivante :

« Manuele-Adkins (1992) a décrit cette conception stéréotypée du conseil en carrière qui néglige sa composante psychologique, et affecte la qualité des services du conseil en carrière. Selon cette conception stéréotypée, le conseil en carrière est un processus rationnel, qui met l'accent sur la transmission d'informations, l'examen par test et les systèmes utilisant l'informatique. Il fonctionne à court terme, limitant ainsi l'éventail des stratégies possibles d'intervention, et laissant à l'arrière-plan les processus psychologiques en jeu, tels que ceux sous-jacents à l'indécision. Enfin, il se démarque du conseil personnalisé en ce sens qu'il minimise la valeur perçue du conseil en carrière, et qu'il maximise une fallacieuse disjonction entre travail et non-travail » (p. 222).

- 2 Les conseillers qui travaillent dans le cadre du conseil en carrière sont assez souvent considérés comme actifs et directifs, comme dispensateurs de conseils, parce qu'ils utilisent des évaluations et des informations qualitatives et quantitatives. Par contre, les conseillers qui pratiquent le conseil personnel-émotionnel sont le plus souvent considérés comme facilitateurs et explorateurs, dans la mesure où ils se focalisent sur les processus psychologiques, et sur les interactions conseiller-consultant¹ (Imbindo, 1994). Cette perception dichotomique a conduit à forger le stéréotype classique du conseil en carrière exprimé par la formule : « trois entretiens et un nuage de fumée » (Crites, 1981, pp. 49-52). Il n'est donc pas étonnant qu'aux Etats-Unis le conseil en carrière soit nettement moins bien considéré par certains praticiens que l'approche personnelle-émotionnelle du conseil.
- 3 Pour aller à l'encontre de cette conception stéréotypée du conseil en carrière, nous défendons l'idée qu'il implique une activité de conseil à part entière dans la mesure où il présente les mêmes caractéristiques et qualités intrinsèques que les autres formes de conseil. Il s'en démarque pourtant, dans la mesure où les problèmes envisagés concernent souvent le travail et les questions liées à la carrière professionnelle, et où les procédures d'évaluation quantitative et qualitative et l'information sont utilisées plus souvent.
- 4 Swanson (1995), pour sa part, a caractérisé le conseil en carrière comme « ... une interaction installée dans la durée, née du face-à-face entre le conseiller et son consultant, et focalisée essentiellement sur les questions liées au travail ou à la carrière ; cette interaction est de nature psychologique, la relation qui se construit entre le conseiller et son consultant jouant un rôle important » (p. 245).
- 5 Les praticiens du conseil savent que les problèmes évoqués par le consultant constituent le plus souvent un point de départ, et que, à mesure que se déroule la démarche, d'autres problèmes vont émerger. Les problèmes de carrière deviennent alors souvent des problèmes personnels-émotionnels et des problèmes familiaux, puis à nouveau des problèmes de carrière. Les pensées, émotions et sentiments se trouvent alors tous impliqués, comme l'évoque Figler de façon éloquente :

« Les émotions sont le démon dans la bouteille du développement vocationnel, les vents tournoyant dans le for intérieur du consultant, alors même que celui (celle)-ci porte le masque poli du raisonnable. Pour être pleinement efficace, le conseiller en carrière a le devoir de faire sortir de cette bouteille les émotions qui accompagnent souvent les tourments de leur consultant à la recherche de ses objectifs de carrière » (Figler, 1989, p. 1).

- 6 La différenciation opérée de façon stéréotypée entre ces deux catégories de conseils - l'un axé sur le personnel-émotionnel, et l'autre sur la carrière - est artificielle, et ne peut résister dans la pratique, car de nombreux consultants doivent faire face simultanément à des problèmes personnels-émotionnels et à des problèmes de carrière, le plus souvent intriqués.
- 7 Si le conseil en carrière appartient à la même catégorie que les autres formes de conseil, alors pourquoi utiliser une expression spécifique pour l'évoquer ? Nous pensons que son emploi se justifie partiellement par des raisons historiques. Comme il a déjà été dit, l'usage du terme « vocationnel » - remplacé maintenant par « en carrière » - est une partie de l'héritage de la pratique du conseil aux États-Unis.
- 8 Cependant, l'histoire ne peut pas justifier à elle seule l'emploi de l'expression « conseil en carrière ». Il y a une autre raison à cela, qui tient au besoin de focaliser l'attention sur les problèmes de travail et de carrière du consultant, nécessitant le recours à des concepts théoriques, et à des interventions basées sur la théorie du développement vocationnel, la recherche et la pratique. Or, ces concepts théoriques et ces types d'interventions nécessaires ne se rencontrent pas habituellement dans la littérature concernant les autres formes de conseil. Dans le même temps, les concepts théoriques et les interventions qui proviennent du contexte du conseil personnel-émotionnel - et le sous-tendent - ne se rencontrent pas habituellement dans la littérature concernant le conseil en carrière.
- 9 À l'époque actuelle, les concepts théoriques et les pratiques qui émergent aussi bien du courant « carrière » que du courant « personnel-émotionnel » deviennent nécessaires pour travailler efficacement avec de nombreux consultants, et le demeureront demain. Notre point de départ doit être le consultant, et non pas des distinguos *a priori* quant à l'activité de conseil. L'importance attribuée, dans la conduite du travail, aux difficultés vécues par le consultant, a été soulignée par Blustein et Spangler (1995) dans leur conception « sensible au terrain » :

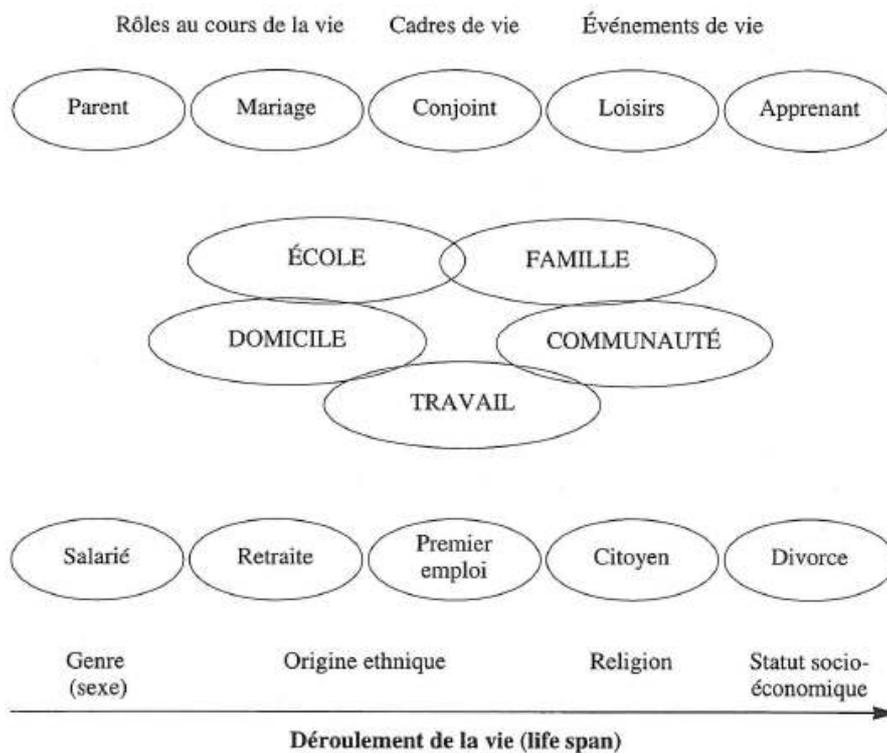
« En fait, toute conception attentive au terrain se caractérise chez le conseiller, par l'intérêt réfléchi pour — et la prise de conscience de — toutes les ramifications possibles de l'expérience psychologique du consultant, et leurs manifestations comportementales. Dans ce cadre, le conseiller valorise clairement aussi bien les domaines vocationnels que non-vocationnels de l'expérience du consultant. Le conseiller ancrera toute décision quant à son intervention, sur des jugements qualifiés concernant l'origine du problème et le point de son évolution le plus propice à cette intervention » (p. 317).
- 10 Dans l'approche sensible au terrain, les problèmes de carrière du consultant ne sont pas automatiquement convertis en problèmes personnels-émotionnels et vice-versa. « L'avantage inhérent à l'approche sensible au terrain tient au fait que les interventions ne découlent pas de distinction floues ou arbitraires entre des modalités de traitement, mais sont déterminées par les seules caractéristiques de l'histoire du consultant et du problème à traiter » (Blustein & Spangler, 1995, p. 318). L'utilisation des termes « conseil en carrière » et « guidance personnelle-émotionnelle » doit être limitée au rôle de cadres organisateurs de la théorie et de la recherche ; ces termes ne doivent pas être utilisés pour appauvrir notre représentation du consultant ou notre travail auprès d'eux. Hackett (1993) suggérait la même idée quand elle déclarait : « je considère que notre tâche la plus urgente consiste à définir comment intégrer ou coordonner plus efficacement le conseil en carrière et la thérapie sans perdre de vue les préoccupations d'avenir professionnel » (p. 112).

- 11 La suite de cet article est consacrée à une présentation d'un modèle de conseil en carrière qui vise précisément à cela. Nous présenterons d'abord une description de ce que nous entendons par l'expression « *développement d'une carrière tout au long de la vie* ». Puis nous discuterons de la nécessité pour le consultant de développer ce que nous appellerons une *conscience de carrière*. Enfin nous décrirons un modèle de conseil en carrière et présenterons quelques-unes des premières recherches utilisant le modèle basé sur le processus et les résultats du conseil en carrière.
- 12 Cependant, il importe d'abord de bien distinguer le *conseil en carrière* par rapport à deux autres types d'intervention, la *guidance de carrière* et l'*éducation à la carrière*.
- 13 Nous rejoignons Swanson (1995) qui définit le *conseil en carrière* comme une « interaction de face à face prolongée entre le conseiller et son consultant, axée fondamentalement sur les questions de travail ou de carrière de vie ; cette interaction est de nature psychologique, la relation entre le conseiller et le consultant jouant un rôle important » (p. 245).
- 14 Au contraire, la *guidance de carrière* « implique toutes les composantes - en termes de services et d'activités - des institutions éducatives, agences, et autres organismes qui offrent du conseil et des programmes de formation en rapport avec la carrière » (Zunker, 1998, p. 7).
- 15 Par ailleurs, l'éducation à la carrière « a pour but principal d'améliorer les relations entre éducation et travail professionnel. L'*éducation à la carrière* tend à privilégier le processus d'enseignement/apprentissage en tant que mode d'intervention principal du développement de carrière, et les professeurs et instructeurs apparaissent comme les acteurs principaux de cette stratégie d'intervention » (Herr & Cramer, 1984, p. 436).

2. Une perspective holistique : le développement de carrière tout au long de la vie

- 16 En matière de théorie de développement de carrière comme en matière de pratique, il paraît nécessaire de considérer l'individu dans sa globalité en prenant en compte toutes les sphères d'activité et toutes les facettes de l'identité individuelle (Hall, 1996, p. 7). C'est pourquoi nous avons proposé une perspective holistique de la croissance et du développement humains que nous appelons « développement de carrière tout au long de la vie » (Gysbers, Heppner, & Johnston, 1998). Tel qu'il a été défini d'abord par Gysbers et Moore (1973), et précisé ensuite par McDaniels et Gysbers (1992), le développement de carrière tout au long de la vie s'appuie sur les étapes du cycle de vie de la personne considérée dans sa globalité. Ce parcours s'accompagne d'un processus continu d'interaction et d'intégration des rôles, des cadres et des événements de la vie de l'individu, ceux-ci étant eux-mêmes influencés par les variables de sexe (genre), d'origine ethnique, de religion, et de statut socio-économique.

FIGURE 1 : Développement de carrière tout au long de la vie
Life-career development



Adapté de McDaniels, C. & Gysbers, N.C. (1992). *Counseling for career development*. San Francisco, C.A. . Josey-Bass (autorisation de reproduction obtenue).

- 17 La figure 1 rend compte de cette conception de la croissance et de la maturation humaines. On remarquera, en haut de la figure, les rubriques « rôles au cours de la vie », « cadres de vie » et « événements de vie ». Les mots encerclés figurant au-dessous sont des exemples de ces différents rôles (parent, conjoint, etc.), de ces cadres de vie (la maison, l'école, le travail), et de ces événements (mariage, retraite, emploi initial, divorce). Ils sont placés dans la figure 1 de façon à suggérer qu'une interaction dynamique s'exerce tout au long de la vie, entre ces différents éléments. Par exemple, il se peut que certains consultants aient à gérer un changement d'emploi consécutif à un divorce. Tel autre devra tenter d'équilibrer son rôle de parent d'enfants en bas âge en relation avec un nouvel emploi. Ainsi, ces différents rôles, cadres de vie et événements contribuent-ils à la complexité du conseil en carrière.
- 18 En bas de la figure sont placés les mots « genre, origine ethnique, religion, et statut socio-économique » : ce sont des éléments du contexte socio-culturel qui aident à définir l'identité du consultant et les aspects importants de son environnement. La prise en compte de ces variables est décisive pour la compréhension mutuelle du conseiller et du consultant au cours du processus de conseil en carrière. Ces variables apportent des informations complémentaires qui aident à comprendre comment les événements de vie, les rôles et les cadres de vie peuvent marquer l'individu. Nous sommes convaincus que les conseillers doivent disposer d'une expertise dans les domaines du développement des rôles en fonction du genre, de la formation de l'identité ethnique et de l'influence de la catégorie sociale sur les prises de décision relatives à la carrière. Ce ne peut être que si le conseiller en carrière considère son

consultant de façon globale, resitué dans son contexte socio-culturel spécifique, qu'il pourra le comprendre et travailler efficacement avec lui.

3. Susciter une conscience de carrière

- 19 L'un des objectifs principaux de la démarche consistant à amener le consultant à utiliser son développement de carrière comme un verre grossissant pour identifier, décrire et comprendre la dynamique de ce développement (passé, présent et futur), réside dans l'aide à l'émergence d'une conscience de carrière, ou capacité à visualiser et à planifier sa carrière tout au long de sa vie : « on trouve, intégrés à l'idée de conscience de la personne, son environnement son éducation, sa gestion de vie, son intuition, ses valeurs, ses émotions et sa philosophie » (Reich, 1971, p. 15). Mais selon Reich, la conscience est encore davantage que cela : c'est la personne dans sa totalité ; c'est sa façon de créer sa propre vie. Le défi à relever, alors, consiste à aider le consultant à devenir conscient de sa propre carrière, à se projeter dans ses éventuels futurs rôle, cadres et événements de vie. Pour ce faire, le consultant devra s'auto-analyser aux plans des intérêts, valeurs, aptitudes et compétences, et prendre la mesure de l'importance des facteurs de genre, origine ethnique, religion, et statut socio-économique qui interviennent dans son propre développement. Dans une phase ultérieure, il devra mettre en relation ses objectifs et sa situation actuelle, qu'il analysera et intégrera au cours de sa démarche de résolution de son problème.
- 20 Le concept de conscience de carrière repose sur la notion de « soi possibles » telle qu'elle est décrite par Markus et Nurius (1986). De quoi s'agit-il ? « Les soi possibles représentent les idées de l'individu relatives à ce qu'il pourrait devenir plus tard, à ce qu'il aimerait devenir, à ce qu'il craint de devenir, mettant ainsi à la fois en jeu la cognition et la motivation » (Markus & Nurius 1986, p. 954). En quoi ces soi possibles sont-ils importants ? « Ces soi possibles sont importants, d'abord parce qu'ils fonctionnent comme des stimulants du comportement à venir (dans la mesure où ce sont des sois qu'on va chercher à assumer ou, au contraire, à éviter) ; ensuite parce qu'ils offrent un contexte évaluatif et interprétatif aux représentations de sa propre identité actuelle » (Markus & Nurius, 1986, p. 54). Parfois, lorsque le consultant vient prendre conseil, il dispose déjà d'un bon niveau de conscience de carrière et de sois possibles pertinents. Le plus souvent, cependant, il devra d'abord progresser dans le processus de conseil en carrière avant de trouver des parcours de vie signifiants. C'est ce processus de conseil en carrière que nous allons maintenant décrire.

4. La démarche de conseil en carrière

- 21 Voyons comment s'organisent les principales étapes du conseil en carrière.
- 22 Aux Etats-Unis, à partir des travaux de Parsons (1909), de nombreux auteurs ont décrit différentes façons possibles de structurer le conseil en carrière (Brooks, 1984 ; Crites, 1981 ; Kinnier & Krumboltz, 1984 ; Krumboltz, 1983 ; Isaacson & Brown, 1997 ; McDaniels & Gysbers, 1992 ; Seligman, 1994 ; Super, 1983, 1984 ; Walsh & Osipow, 1990 ; Williamson, 1939, p. 65). Après de nombreuses années de pratique professionnelle et d'observation systématique du processus de conseil en carrière et de ses résultats (Heppner, Multon *et al.*, 1998) nous proposons le modèle suivant qui comporte six étapes.

4.1. Étape initiale

- 23 Les principaux objectifs de la première étape sont les suivants :
- identification initiale des buts ou problèmes du consultant ;
 - écoute orientée vers les pensées et sentiments intimes et leur dynamique sous-jacente ,
 - définition et clarification des relations consultant-conseiller, et des rôles impartis à chacun ;
 - élaboration d'une alliance de travail.
- 24 Selon nous, l'établissement d'une solide alliance de travail est une condition nécessaire à la mise en œuvre du conseil en carrière. La meilleure définition de ce concept a été donnée par Bordin (1979). Pour lui, l'alliance de travail repose en particulier sur trois aspects
- le consultant et le conseiller doivent s'accorder sur les buts à atteindre ;
 - ils doivent aussi se mettre d'accord sur les moyens les plus aptes à atteindre ces buts ;
 - ils doivent montrer l'un et l'autre qu'ils accordent de l'importance à ces buts et ils doivent être au clair sur le rôle de chacun pour les atteindre.
- 25 Les résultats de recherches récentes (Gelso & Carter, 1985) valident cette façon de concevoir la relation entre le conseiller et le consultant ; ils montrent aussi l'importance de sa mise en œuvre, dès le début de la démarche. Les effets du conseil en carrière pourront être très dépendants non seulement d'un démarrage précoce de cette collaboration, mais aussi de son maintien tout au long du travail entrepris avec le consultant. Si cela ne tenait qu'à nous (les conseillers), nous pourrions aisément établir ce lien, mais il est clair qu'il s'agit d'une interaction dynamique dépendant à la fois de ce que nous disons et faisons et aussi de ce que le consultant dit et fait. Meara et Patton (1994) ont décrit cette alliance de travail en soulignant l'importance des processus de collaboration, de mutualité, et de coopération entre conseiller et consultant. C'est cette interdépendance qui rend la démarche à la fois compliquée et stimulante. Comme dans toute relation de bonne qualité, cela exige un travail de la part des deux parties concernées.

4.2. Recueillir de l'information relative au consultant

- 26 Il s'agit pour le conseiller de se donner les moyens de comprendre le consultant. Pour cela, il va chercher à recueillir des informations et explorer une variété de domaines et notamment :
- les intérêts, valeurs, aptitudes et compétences du consultant ;
 - les représentations que le consultant a de lui-même, des autres et de ses environnements ;
 - le langage utilisé par le consultant pour exprimer ses représentations , les thèmes à partir desquels il organise et dirige son comportement ;
 - son statut identitaire aux plans de l'origine ethnique et du genre (sexe) ;
 - les moyens utilisés par le consultant pour rendre signifiants ses rôles, cadres et événements de vie, passés, présents et à venir ;
 - les barrières et contraintes possibles, qu'elles soient de nature personnelle ou liées à l'environnement ,
 - les styles de décision du consultant.
- 27 La collecte d'informations pertinentes relatives à un consultant constitue une partie importante du travail de conseil en carrière. Les initiatives du conseiller, les procédures

qualitatives, et les instruments de mesure quantitative sont autant de moyens qui permettront de réunir cette information, de clarifier et de spécifier les objectifs ou les problèmes à considérer.

- 28 Les procédures d'évaluation qualitative sont particulièrement utiles au cours de la phase de recueil d'informations du conseil en carrière parce que, comme le suggère Goldman (1990), elles « ménagent un rôle actif au consultant » (p. 205), « mettent l'accent sur une approche holistique de l'individu », et « sur les concepts de l'apprentissage sur soi-même » (p. 206). **L'Évaluation de Carrière tout au Long de la Vie** (« Life Career Assessment »), procédure d'évaluation qualitative, est une interview structurée qui peut être mise en place au cours de la phase de recueil d'informations du conseil en carrière. Elle est particulièrement utile quand on aborde des problèmes d'inaptitude, avec des consultants de tous âges et de milieux culturels et ethniques variés car, alors, la vision du monde du consultant, les contraintes dues à son milieu, le statut de son identité ethnique et son niveau d'acculturation peuvent être traités de façon directe et naturelle (l'Annexe A présente succinctement la démarche d'évaluation de carrière tout au long de la vie).
- 29 Une autre technique d'évaluation, **le Génogramme de Carrière**, peut être utilisée au cours de cette phase de recueil d'informations (voir l'Annexe B pour une brève présentation du génogramme de carrière). Cette technique d'évaluation fournit un cadre et une démarche pour construire une image de la famille du consultant sur trois générations. Le génogramme de carrière présente « sous une forme graphique, une information sur la famille, d'une façon telle qu'on dispose ainsi rapidement de configurations familiales complexes » (McGoldrick & Gerson, 1985, p.1). Le génogramme de carrière est une adaptation du travail de Bowen (1980) sur le conseil familial. Dans le cadre du conseil familial, le terme « carrière » n'est pas accolé à celui de génogramme, car on s'intéresse plutôt à des questions et des problèmes liés à la famille. En y accolant le terme de carrière, on ouvre ici de nouvelles voies d'exploration pour le conseiller et ses consultants, au cours de la phase du conseil en carrière consacrée au recueil d'informations (Brown & Brooks, 1991 ; Dagley, 1984 ; Gysbers & Moore, 1987 ; Isaacson & Brown, 1997 ; Okiishi, 1987).

4.3. Comprendre la problématique du consultant et formuler des hypothèses prospectives

- 30 Au cours de cette étape, il s'agit :
- de formuler des hypothèses sur les buts et les problèmes du consultant. Celles-ci seront fondées sur la théorie, la littérature spécialisée, et les résultats de l'évaluation, et guideront le choix d'une procédure d'intervention ;
 - de s'intéresser aux variables liées à la culture et au genre (sexe) qui pourront influencer le consultant ,
 - d'être à l'écoute des éventuelles résistances du consultant, et d'en tenir compte.
- 31 À mesure que s'effectue le recueil d'informations, s'enclenche la phase de compréhension et de formulation d'hypothèses. Les conceptions puisées à la fois dans les théories de la carrière, du conseil et de la personnalité, ainsi que dans la littérature sur la perspective interculturelle et le genre sont alors utilisées pour comprendre et interpréter les informations relatives au consultant et à son comportement, perçues à travers l'exposé des buts et des problèmes, présents ou à venir. Lors de cette étape,

comme au cours des autres phases du conseil en carrière, l'écoute réactive des résistances possibles du consultant est importante.

- 32 Pour certains consultants, les changements à prévoir sont réduits au minimum, si bien qu'aucune résistance ne se manifeste, Mais pour de nombreux autres, chez qui des changements devront intervenir, on observera des phénomènes de résistance - consciente ou non - dans le cadre du conseil en carrière, à un moment ou l'autre. La dynamique de la personnalité, les croyances irrationnelles, les motivations, les préoccupations en rapport avec le milieu et les distorsions mentales du consultant peuvent influencer sur son image du moi, des autres et du monde et dévoyer souvent les effets des outils et techniques utilisés dans le cadre du conseil en carrière. Yost et Corbishley (1987) signalent que ces résistances se manifestent souvent le plus nettement par le fait que « le consultant échoue dans la réalisation des tâches spécifiques de cette étape, à savoir : fournir des informations, définir des buts, ou effectuer les travaux personnels requis » (p. 52).

4.4. Mise en œuvre

- 33 La phase de mise en œuvre au cours du conseil en carrière consiste à assister le consultant dans la réalisation de ses buts ou la résolution de son problème. Cette activité s'effectue dans le cadre de l'alliance de travail définie plus haut, Le conseiller s'appuie pour cela sur les techniques d'intervention dérivées de la théorie et des recherches antérieures, techniques qui englobent les démarches de conseil, d'évaluation quantitative et qualitative (intérêts, valeurs, aptitudes et compétences), et d'information.

4.5. Définir des buts de carrière et des plans d'action

- 34 Au cours de cette étape, on assiste le consultant dans l'élaboration de ses buts de carrière et de ses plans d'action, dans la résolution de ses problèmes, ainsi que dans le dépassement des contraintes liées à l'environnement et aux biais éventuels de toute nature.

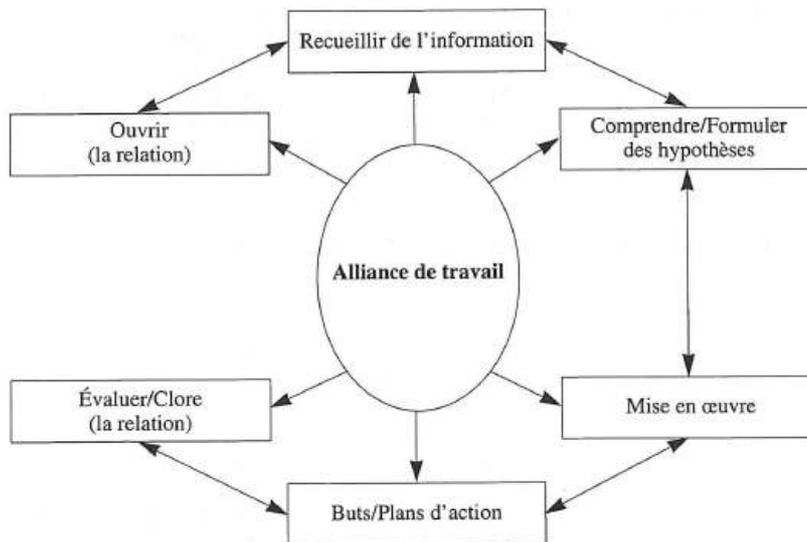
4.6. Evaluer les résultats et clore la relation

- 35 C'est souvent une tâche très difficile pour le conseiller de mettre fin à la relation de conseil. Il y a de nombreuses raisons à cela, et d'abord, peut-être, la difficulté qu'éprouvent de nombreux individus à terminer quoi que ce soit. Des exemples de ce phénomène abondent dans la vie quotidienne : par exemple, dans les comportements observés au moment de prendre congé de ses amis ou parents auxquels on a rendu visite. Les adieux se prolongent souvent, comportements qui semblent viser à nier le fait que la visite touche à sa fin. Des moments d'échanges importants et sincères peuvent être compromis au dernier instant d'une longue visite par une parole malheureuse. Les dénouements nous mettent mal à l'aise. Ainsi, dans une relation de conseil, il est possible que se manifeste aussi bien chez le conseiller que chez le consultant une résistance au processus de fin. Il se peut que ceux-ci poursuivent la relation au-delà du moment où elle a cessé d'être utile, afin d'éviter les sentiments associés à la fin de cette relation.

5. Quelques considérations finales sur la démarche

- 36 Il faut garder à l'esprit que les différentes phases du conseil en carrière peuvent se dérouler dans le cadre d'une seule session mais, dans la plupart des cas, elles se dérouleront sur plusieurs séances. Au sein de certaines agences ou institutions, le nombre de sessions possibles est dicté par des règles, établies en fonction, par exemple, du temps ou des ressources limitées qu'il est possible de consacrer à chaque consultant. Il peut donc arriver que le service fourni soit très focalisé et limité en temps. Dans de tels cas, il est important que conseillers et consultants assument ces contraintes de temps et adaptent la démarche en fonction de ce qu'il sera possible de faire dans le temps imparti. Ils peuvent également convenir dès le début qu'au terme de leur relation, le problème n'aura pas été traité dans son ensemble.
- 37 Il faut aussi garder à l'esprit que si les différentes phases évoquées se succèdent logiquement sur le papier, il peut en être autrement dans une situation concrète. Souvent la démarche n'est pas linéaire, en ce sens qu'il peut être parfois nécessaire de revenir à des phases antérieures avant de progresser de nouveau. Parfois, au cours de la phase de mise en œuvre, on se limite à constater que des interventions d'un autre type, non prévu, seront nécessaires, et qu'il faut donc revenir à la phase de recueil d'information relative au consultant. Pour illustrer ce point, les différentes phases du conseil en carrière présentées plus haut sous une forme linéaire ont été réorganisées en une structure circulaire dans la figure 2. Cette disposition spatiale met en évidence le rôle central de l'alliance de travail au sein de la structure du conseil en carrière.
- 38 Il faut enfin garder à l'esprit que les personnes en quête d'aide n'ont pas toutes envie ou besoin de parcourir l'intégralité du processus de conseil en carrière.
- 39 Certaines n'auront besoin ou envie que d'une assistance limitée, concernant par exemple la rédaction d'un résumé, ou les réponses à un formulaire de candidature à un emploi, ou la préparation à un entretien d'embauche, ou encore l'obtention d'informations sur les emplois dans le marché du travail au plan local. Dans de tels cas, il n'est évidemment pas nécessaire de mettre en œuvre le processus de conseil en carrière dans son intégralité.

Figure 2 : la structure du conseil en carrière
Structure of Career counseling



6. Place du développement de carrière tout au long de la vie dans le cadre du conseil à la carrière

- 40 Le *développement de carrière tout au long de la vie* peut être utilisé comme un objectif « grand angle », capable de permettre la visualisation d'un panorama du développement de carrière de l'individu. Il fournit à celui-ci une représentation réaliste et imagée des principales possibilités et responsabilités de la vie, en même temps qu'un système de description de ses virtualités. Toutefois, il est difficile d'accéder à une vision de ces sois possibles si cet objectif manque d'ouverture pour saisir l'ensemble de son développement de carrière tout au long de la vie, et si l'écran sur lequel elles sont projetées n'est pas assez vaste pour contenir leurs différentes dimensions, dynamiques et inter-relationnelles. Les aspects non envisagés ne peuvent être intégrés dans les sois possibles de l'individu : « les éléments d'information non identifiés ne peuvent être pris en compte, et ne peuvent donc pas faire partie des données nécessaires à la construction d'un soi possible » (Cornfold, 1995, p. 41).
- 41 La perspective offerte par le *développement de carrière tout au long de la vie*, permet également d'analyser et de comprendre le développement et le comportement des individus en termes de carrière ; elle permet d'élargir la vision de leur carrière, en passant d'une focalisation exclusive sur le travail à un panorama incluant les rôles, les cadres et les événements de vie en interaction sur toute la durée de vie. L'individu peut alors se concentrer sur un rôle de vie spécifique, tout en le resituant dans le cadre des autres rôles de vie (Gouws, 1995), afin d'apprécier l'influence que peuvent avoir différents cadres de vie sur ce rôle de vie, et d'anticiper l'effet possible d'événements non planifiés sur les projets de carrière et sur les prises de décision. Si l'on ajoute à cela les quatre facteurs que sont le genre, l'origine ethnique, la religion, et le statut socio-économique, le point de vue s'enrichit encore. Alors, les individus ont la faculté de mettre en lumière leur histoire personnelle, ainsi que celle de leur groupe de référence. Ils peuvent voir de quelle façon ces faits les ont, directement ou indirectement, influencés, de même que leur représentation d'eux-mêmes, des autres, et du monde

dans lequel ils vivent. Ils disposent de ces quatre facteurs supplémentaires pour mieux comprendre et faire face à leurs problèmes professionnels et familiaux. En outre, il est important d'aider le consultant à comprendre comment le monde en évolution rapide peut affecter leur démarche de planification de carrière. Dans un tel monde, de nombreux « sois possibles encore aujourd'hui, pourraient devenir obsolètes, alors qu'inversement, certains autres, inimaginables actuellement, pourraient devenir prochainement probables. Le fait de rester ouvert et attentif à la façon dont les changements externes (par exemple, l'internationalisation de l'économie et du travail) peuvent affecter les choix, constitue une compétence critique en matière de planification de vie.

7. Conséquences pour le conseil en carrière

- 42 La conception du développement de carrière tout au long de la vie fait apparaître la nécessité de répondre aux besoins développementaux des personnes, mais aussi à leurs besoins au cours des phases critiques. A l'évidence, dans la vie des individus, ces phases critiques doivent être prises en charge, mais elles ne constituent pas la seule priorité dans le conseil en carrière. Une telle conception a de nombreuses conséquences. En voici deux :

7.1. Prédiction et développement

- 43 La première conséquence implique les deux concepts de prédiction et de développement. Les pratiques traditionnelles du conseil en carrière aux Etats-Unis ont privilégié l'évaluation des capacités, des aptitudes, de la personnalité, des valeurs et des intérêts, en vue d'aider au choix du cursus le plus approprié, ou d'une activité professionnelle. Ces évaluations, bien qu'utiles, ne sont pas suffisantes. Il faut en outre porter attention au développement de carrière tout au long de la vie, de telle sorte que l'atteinte des buts et la résolution du problème puissent être fondées sur une perspective la plus large et la mieux informée possible. Comme Tennyson (1970) le souligne, « en se concentrant sur l'évaluation des capacités qui sont présumées liées au résultat du choix, les conseillers ont négligé de prendre en compte le *développement* des capacités et des aptitudes. Alors qu'il est généralement reconnu que les capacités d'une personne dépendent dans une large mesure de ce qu'elle a appris ou pratiqué antérieurement, les personnels d'orientation ont eu tendance à se référer aux aptitudes déjà développées, plutôt que de cultiver de nouveaux talents » (p. 262).

7.2. Déficiences, habiletés et compétences

- 44 La seconde conséquence est liée à la question des déficiences, habiletés et compétences. L'un des objectifs majeurs du conseil en carrière est l'aide à la personne dans le traitement de ses problèmes. Parmi les difficultés à la résolution desquelles le conseiller est souvent appelé à prêter son concours, on peut mentionner les crises personnelles, le manque d'information sur les filières de formation et le marché du travail, et les difficultés relationnelles avec le conjoint, les enfants, les collègues de travail et les supérieurs hiérarchiques. Ce type d'aide curative doit être poursuivi, et son efficacité doit être améliorée. En outre, au plan de la prévention, il importe

également d'aider les personnes à développer leurs talents et leurs compétences en vue de créer un monde meilleur pour eux-mêmes et pour la société.

- 45 Cette visée préventive n'est pas nouvelle. Elle a imprégné le discours et la littérature sur le conseil en carrière depuis le début du siècle. Ce qui est nouveau, c'est la notion d'urgence qui s'attache à l'objectif d'aide apportée à la personne dans le développement de ses compétences, plutôt que dans la seule lutte contre ses déficiences. Bolles (1981) a créé une technique d'évaluation qui vise à identifier ce qu'il appelle les capacités fonctionnelles/transférables. Même si certains individus se considèrent comme dépourvus de toute capacité, ils possèdent en réalité un certain nombre de capacités, et leur identification constitue un atout important pour une croissance et un développement positifs.
- 46 Tyler (1978) note que notre façon de percevoir les gens serait différente s'ils étaient mis en mesure de développer le plus grand nombre possible de compétences :
- « L'approche par les compétences représente une façon complètement différente de structurer notre perception des autres. Plus ceux-ci disposent de compétences et mieux cela vaut pour chacun de nous, et il est essentiel pour le fonctionnement d'une société complexe que les individus développent différents répertoires de compétences. La durée de vie de chaque individu étant limitée, il lui est impossible d'acquérir une compétence universelle. On a besoin les uns des autres » (pp. 104-105).
- 47 Wolfe et Kolb (1980) ont caractérisé la conception dynamique de la carrière tout au long de la vie, qui s'est dégagée au cours des dernières décennies, comme suit :
- « Le développement de carrière concerne toute la vie, et pas seulement la vie professionnelle. Comme tel, il implique la personne toute entière, ses besoins et désirs, ses capacités et ses potentialités, ses enthousiasmes et ses anxiétés, ses intuitions et ses aveuglements, sans aucune complaisance. Plus encore, il l'implique dans le contexte mouvant de son existence. Les pressions et contraintes de l'environnement, les liens qui la rattachent à ses proches, ses responsabilités à l'égard de ses enfants et de ses aînés, la structure totale de ses conditions de vie sont autant de facteurs qu'il faut intégrer et avec lesquels il faut compter. Vu sous cet angle, le développement de carrière est étroitement lié au développement personnel. Le soi et les circonstances - tous deux évoluant, changeant, sous l'effet d'une interaction mutuelle - constituent le foyer et la scène du développement de carrière » (pp. 1-2).
- 48 On remarque que Wolfe et Kolb emploient pour définir le développement de carrière une métaphore théâtrale. Nous appelons cette scène, « scène de la vie quotidienne », parce qu'elle se déroule et évolue jour après jour. Et comme elle participe du quotidien, elle n'est pas souvent perçue ni évaluée par l'individu. Elle est masquée par cette quotidienneté et sa nature dynamique pourra échapper à sa compréhension. Avec la conception plus globale de développement de carrière tout au long de la vie, conception qui tente de rendre compte des aspects de la croissance et du développement humains qui sont à l'œuvre au cours de la carrière humaine, nous visons à faire de la scène du développement de carrière, la scène de l'extraordinaire.

8. L'efficacité du conseil en carrière

- 49 La conception du conseil en carrière que nous venons d'exposer constitue le cadre théorique de la recherche en cours, intitulée « processus et résultats du conseil en carrière » (*Missouri Career Counseling Process and Outcome*), conduite par l'équipe de

chercheurs du département « carrière professionnelle » (*Career Center*) de l'université du Missouri à Columbia. Au sein de ce projet, un groupe d'universitaires et d'étudiants s'est livré à une série de recherches exploratoires visant à mieux appréhender les variables qui contribuent aux processus et aux effets du conseil en carrière. Nous allons en décrire brièvement les étapes-clés et les conclusions en son état actuel d'avancement.

- 50 Ce travail de recherche en commun a démarré à la suite de notre revue de la littérature dans le domaine des procédures et résultats du conseil en carrière.
- 51 À l'issue de cette étude, nous avons conclu que, en dépit de la quantité des recherches portant sur l'efficacité de divers types d'interventions en rapport avec la carrière (sur des groupes, ou en distribuant l'information par ordinateur, ou dans les classes, etc.), on sait peu de choses sur les effets des procédures réelles de conseil en carrière, mises en place sur le terrain. En outre, bien qu'il existe de nombreuses études sur les procédures utilisées en psychothérapie, on ne sait pratiquement rien sur les aspects du conseil en carrière qui sont efficaces. Nous avons donc mis en place un plan de recherche basé sur notre conceptualisation du conseil en carrière. Ce plan est structuré en vue de recueillir des informations sur les processus et les résultats du conseil en carrière.
- 52 Alors que nous commençons à élaborer cet ensemble de recherches, il devint vite évident que nous aurions besoin de nouveaux instruments pour mesurer aussi bien les caractéristiques des conseillers que les résultats des consultants. Certains membres de notre équipe, auxquels s'étaient joints d'autres chercheurs, de l'université du Missouri notamment, ont construit deux échelles : l'Inventaire des Transitions de Carrière² (the Career Transitions Inventory, Heppner, 1991 ; Heppner, Multon, & Johnston, 1994), et l'Échelle de Sentiment d'Efficacité Personnelle pour le conseil en carrière (the Career Counseling Self-Efficacy scale, O'Brien & Heppner, 1995 ; O'Brien, Heppner, Flores, & Bikos, 1997).
- 53 L'inventaire des transitions de carrière a été construit spécifiquement pour évaluer les ressources internes (et également les obstacles) d'adultes en phase de transition de carrière. L'échelle a été initialement construite en utilisant des procédures d'analyse factorielle. Une analyse en composantes principales suivie d'une rotation Varimax a fait émerger cinq facteurs :
- a. le niveau de préparation ;
 - b. la confiance (en soi) ;
 - c. la perception du soutien ;
 - d. le contrôle ;
 - e. l'indépendance dans la décision.
- 54 L'inventaire des transitions de carrière est une échelle construite selon la méthode de Likert. Elle comprend 40 items, avec des réponses possibles allant de 1 (« pas du tout d'accord »), jusqu'à 6 (« tout à fait d'accord »). Des scores élevés révèlent un niveau supérieur de ressources et, de ce fait, moins d'obstacles. La consistance interne a été estimée à .87, et la fidélité au retest mesurée après trois semaines est de .84. La validité de construction a également été étudiée. Par exemple, on a constaté que les adultes qui se trouvent en phase de transition de carrière depuis plus longtemps et qui sont plus âgés, tendent à se considérer comme disposant de moindres ressources psychologiques. L'inventaire des transitions de carrière s'est également révélé comme lié positivement

aux échelles d'identité vocationnelle de l'épreuve « Ma situation professionnelle » (*My Vocational Situation*) (Holland, Daiger, & Power, 1980) et au sous-test de niveau d'internalisation de l'échelle d'attentes (*Flope Scale*) (Snyder *et al.*, 1991). On a pu montrer que l'inventaire des transitions de carrière est corrélé avec l'inventaire de cinq facteurs N.E.O. (N.E.O. Five Factor Inventory) (Costa & McCrae, 1992) lorsque les données sont intégrées dans un modèle en variables latentes • le névrosisme et l'ouverture à l'expérience expliquent tous deux une part significative de la variance de l'inventaire des transitions de carrière, et le niveau de confiance s'avère prédictible par quatre des cinq facteurs de personnalité (Heppner, Fuller & Multon, 1998).

- 55 L'échelle du sentiment d'efficacité personnelle pour le conseil en carrière (O'Brien & Heppner, 1995 ; O'Brien *et al.*, 1997) est un questionnaire de 25 items qui permet d'évaluer la confiance des conseillers dans leur capacité à mettre en œuvre un large éventail de compétences dans le domaine du conseil en carrière. Les items sont cotés sur une échelle de LIKERT en 5 points, depuis « non confiant en soi » (0), jusqu'à « très confiant » (4). Un score élevé témoigne d'une grande confiance dans ses propres capacités d'intervention en conseil en carrière. Des analyses factorielles ont fait émerger quatre facteurs :
- a. démarche thérapeutique et capacités à élaborer une alliance de travail ;
 - b. évaluation vocationnelle et capacités d'interprétation ;
 - c. compétences multiculturelles ;
 - d. connaissances actuelles dans les domaines du travail, de l'éthique, et de la recherche en carrière.
- 56 Les scores factoriels obtenus sont respectivement de .93, .94, .92, et .76, et le coefficient alpha global est de .94. La fidélité test-retest mesurée avec un intervalle de deux semaines est de .86. La validité concourante a été confirmée par l'expérience de nombreuses années de pratique du conseil en carrière, et par quelques échelles de la batterie d'auto-estimation en intervention de conseil (*Counseling Self-Estimate Scale* en anglais) (Larson, Suzak, Gilleppe, Potenza, Bechtel, & Toulouse, 1992). La validité discriminante a été confortée par le fait que le score à l'échelle de sentiment d'efficacité personnelle pour le conseil en carrière n'est pas dépendant de la durée de pratique antérieure du conseil « socio-émotionnel », indépendance attestée par les faibles corrélations avec la durée de cette pratique, son efficacité, et avec le sentiment de compétence dans ce domaine de recherche. La validité de construction a été confirmée par le constat de scores plus élevés à l'échelle de sentiment d'efficacité personnelle pour le conseil en carrière obtenus à la suite d'une formation à la carrière, et par la co-variation avec les niveaux d'efficacité découlant du statut des sujets (par exemple, les psychologues praticiens présentaient des scores de sentiment d'efficacité supérieurs à ceux de jeunes diplômés).
- 57 À la suite de ces analyses internes, nous avons entrepris une série d'études visant à élucider différents aspects de la démarche du conseil en carrière. Dans la première, intitulée « Relation entre sentiment d'efficacité de l'apprenant et procédures et résultats du conseil en carrière » (Heppner, Multon, Gysbers, Ellis, & Zook, 1998), nous avons utilisé ces deux instruments pour étudier l'effet du sentiment d'efficacité du conseiller en cours de formation, sur les évaluations des procédures du conseil en carrière (par exemple, l'Alliance de travail), sur les résultats - avec un r minuscule³ - (par exemple, l'indécision-décision, l'atteinte des objectifs), et sur les résultats (par exemple, les scores de l'inventaire des transitions de carrière). Vingt-quatre conseillers

en formation ont suivi 55 consultants au cours de 3 à 12 sessions individuelles. Les données recueillies ont montré que :

- a. le sentiment d'efficacité du conseiller en cours de formation s'accroît d'un écart-type entre l'avant et l'après ;
- b. les scores des consultants augmentent significativement du pré-test au post test sur de multiples mesures, incluant l'inventaire des transitions de carrière ;
- c. d'une session à l'autre, l'alliance de travail, l'atteinte des objectifs et le niveau de décision s'améliorent de façon significative ;
- d. l'amélioration significative sur la variable de démarche et sur celle de résultat - avec un r minuscule - n'apparaît pas comme étant liée au score de Sentiment d'Efficacité Personnelle pour le conseil en carrière ;
- e. le sentiment d'efficacité du conseiller est lié aux résultats du conseil en carrière d'une façon qui suggère une beaucoup plus grande complexité que ne le laisse entendre la philosophie du « plus on se sent efficace, mieux c'est ».

58 Dans une autre étude, nous avons exploré certains aspects de l'ajustement psychologique en tant que résultante du conseil en carrière, et ses liens avec l'Alliance de Travail (Multon, Heppner, Gysbers, Zook, & Ellis, 1998). Vingt et un conseillers en cours de formation ont suivi 42 consultants au cours de 3 à 12 sessions sur le terrain. Les données recueillies montrent que :

- 60 % des consultants étaient classés, à partir de l'inventaire de symptômes de perturbation psychologique (Brief Symptom Inventory en anglais) (Derogatis, 1993), comme psychologiquement perturbés ;
- les scores des consultants sur toute une série de variables de perturbation psychologique, se réduisaient de façon significative du pré-test au post-test ;
- la perception de l'Alliance de travail, mesurée tout au long des sessions de conseil, évoluait positivement et linéairement.

59 Par ailleurs, nous menons actuellement deux études, dont l'une utilise le plan de codage de Hill, en vue d'analyser les intentions du conseiller et les réactions du consultant au cours de sessions individuelles de conseil en carrière (Ellis, Multon, Heppner, & Gysbers, 1998). L'autre étude utilise la technique d'analyse en grappes (clusters) pour caractériser sur des variables multiples de personnalité et de carrière, des sous-types de consultants adultes d'une consultation de conseil en carrière. Nous contrôlons également si la démarche ou les résultats du conseil sont influencés par l'appartenance à un type particulier. Nous pensons que ces différentes études, et celles qui suivront, devraient nous permettre de fournir enfin une information plus substantielle sur les processus et les résultats de la démarche de conseil en carrière.

BIBLIOGRAPHIE

Anderson, W., & Niles, S.G. (1995). Career and personal concerns expressed by career counseling clients. *The Career Development Quarterly*, 43, 3, 240-245.

- Bachiochi, P.D. (1993). Effects of work and role salience on career development. In J. Demick & P.M. Miller (Eds.), *Development in the workplace* (pp. 139-138). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Blustein, D.L., & Spengler, P.M. (1995). Personal adjustment: Career counseling and psychotherapy. In W.B. Walsh & S.H. Osipow (Eds.), *Handbook of vocational psychology: theory, research, and practice* (pp. 295-329). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bolles, R. (1981). *The three boxes of the life*. Berkeley, C.A.: Ten Speed Press.
- Bordin, E.S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 16, 252-260.
- Bowen, M. (1980). *Key to the genogram*. Washington, D.C.: Georgetown University Hospital.
- Brief, A.P., & Nord, W.R. (1990). Work and non work connections. In A.P. Brief & W.R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work: A collection of essays* (pp. 171-199). Lexington, MA: Lexington Books.
- Brooks, L. (1984). Career counseling methods and practice. In D. Brown, L. Brooks, and Associates (Eds.), *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass, Publishers.
- Brown, D., & Brooks, L. (1991). *Career Counseling Techniques*. Boston: Allyn & Bacon.
- Comford, I. (1995). Career counseling, possible selves and changing occupational skill requirements. *Australian Journal of Career Development*, 4, 2, 40-42.
- Costa, P.M., Jr., & McCrae, R.R. (1992). *Revised N.E.O. personality Inventory (N.E.O.-P.I.R.) and NEO. Five-Factor (N.E.O.-F.F.I.) professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resource.
- Crites, J.O. (1981). *Career counseling: Models, methods, and materials*. New York: McGraw-Hill.
- Dagley, J. (1984). *A Vocational Genogram (mimeograph)*. Athens, G.A.: University of Georgia.
- Derogatis, L.R. (1993). *The Brief Symptom Inventory (B.S.I.): Administration Scoring and Procedures Manual - III*. Minneapolis: M.N.: National Computer Systems.
- Dorn, F.J. (1992). Occupational wellness: The integration of career identity and personal identity. *Journal of Counseling & Development*, 71, 176-178.
- Ellis, C., Multon, K.D., Heppner, M.J., & Gysbers, N.C. (April, 1998). Counselor verbal response modes and the working alliance in career counseling. Symposium presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego, C.A.
- Figler, H. (1989). The emotional dimension of career counseling. *Career Waves*, 2, 2, 1-11.
- Gelso, C.J., & Carter, J.A. (1985). The relationship in counseling and psychotherapy: components, consequences, and theoretical antecedents. *The Counseling Psychologist*, 13, 155-243.
- Goldman, L. (1990). Qualitative assessment. *The Counseling Psychologist*, 18, 205-213.
- Gouws, D.J. (1995). The role concept in career development. In D.E. Super & B. Sverko (Eds.), *Life roles, values, and career: International findings of the work importance study*. San Francisco: Jossey-Bass, Publishers.
- Greenberg, L.S., & Pinsof, W.M. (1986). Process research: Current trends and future perspectives. In L.S. Greenberg & W.M. Pinsof (Eds.), *The psychotherapeutic process: A research handbook* (pp. 3-20). New York: Guilford Press.
- Gysbers, N.C., Heppner, M.J., & Johnston, J.A. (1998). *Career counseling: Process, issues, and techniques*. Needham Hills, M.A.: Allyn & Bacon.

- Gysbers, N.C., & Moore, E.J. (1973). *Life career development: A model*. Columbia, N.I.O. University of Missouri.
- Gysbers, N.C., & Moore, E.J. (1987). *Career Counseling: Skills & Techniques for practitioners*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Hackett, G. (1993). Career counseling and psychotherapy: False dichotomies and recommended remedies. *Journal of Career Assessment*, 12, 105-117.
- Hall, D.T. (1996). Long live the career. In D.T. Hall and Associates (Eds.), *The career is deadlong live the career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Heppner, M.J. (1991). The Career Transitions Inventory. (Available from M.J. Heppner, Department of Educational and Counseling Psychology, 16 Hill Hall, University of Missouri, Columbia, M.O. 65211).
- Heppner, M.J., Fuller, B., & Multon, K.D. (1998). Adults in involuntary career transition: An analysis of the relationships between the psychological and career domains. *Journal of Career Assessment*, 6, 329-346.
- Heppner, M.J., Multon, K.D., Gysbers, N.C., Ellis, C., & zook, C.E. (1998). Examining the relationship of counselor self-efficacy and selected client process and outcome measures in career counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 45, 393-402.
- Heppner, M.J., Multon, K.D., & Johnston, J.A. (1994). Assessing psychological resources during career change: Development of the Career Transitions Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 55-74.
- Herr, EL., & Cramer, S.H. (1984). *Career guidance and counseling through the life span* (2nd ed.). Boston: Little, Brown & Company.
- Hill, AL., & Spokane. AR. (1995). Career counseling and possible selves: A case Study. *The Career Development Quarterly*, 43, 3, 221-232.
- Holland. J.L., Dawer, D.C., & Power, P.G. (1990). *My Vocational Situation*. Palo Alto, C.A. Consulting Psychologists Press.
- Imbimbo, P.V. (1994). Integrating personal and career counseling: A challenge for counselors. *Journal of Employment Counseling*, 31, 50-59.
- Isaacson, L.E., & Brown, D. (1997). *Career information, career counseling, and career development* (6th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Kinnier, R.T., & Krumboltz, J.D. (1984). Procedures for successful counseling. In N.C. Gysbers & Associates (Eds.), *Designing careers: counseling to enhance education, work, and leisure* (pp. 307-335). San Francisco: Jossey-Bass, Publishers.
- Krumboltz, J.D. (1983). *Private rules in career decision making*. Columbus, 0.1-1.: National Center for Research in Vocational Education.
- Larson, L.M., Suzuki, L.A., Gillespie, KN., Potenza, M.T., Bechtel, M.A., & Toulouse, AL. (1992). Development and validation of the Career Self-Estimate Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 39, 105-120.
- Manuele-Adkins, C. (1992). Career counseling is personal counseling. *Career Development Quarterly*, 40, 3, 13-323.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 9, 954-969.

- McDaniels, C., & Gysbers, N.C. (1992). *Counseling for career development: Theories, resources, and practice*. San Francisco: Jossey-Bass, Publishers.
- McGoldrick, M., & Gerson, R. (1985). *Genograms in family assessment*. New York : W.W Norton. (traduction française : (1990) *Génogrammes et entretien familial*. Paris: E.S.F.).
- Meara, M.W., Day, J.D., Chalk, L.M., & Phelps, RE. (1995). Possible selves: Applications for career counseling. *Journal of Career Assessment*, 3, 3, 259-277.
- Meara. M.W., & Patton, M.J. (1994). Contributions of the working alliance in the practice of career counseling. *The Career Development Quarterly*, 43, 161-177.
- Multon, K.D., Heppner, M.J., Gysbers, N.C., Zook. c.E., & Ellis, C.A. (1998, august). Relationship of personal adjustment outcomes to process in career counseling. In D.A. Luzzo (Chair), *Career counseling process and outcome research*. Symposium presented at annual meeting of the American Psychological Association, San Francisco.
- O'Brien, K.M., & Heppner, M.J. (1995). The Career Counseling Self-Efficacy Scale. (Available from KM. O'Brien, Psychology Department, University of Maryland, College Park, M.D. 20742).
- O'Brien, K.M., Heppner, M.J., Flores, LN., & Bikos, L.H. (1997). The Career Counseling SelfEfficacy Scale: Instrument development and training applications. *Journal of Counseling Psychology*, 44, 20-31.
- Okiishi, R.W. (1987). The genogram as a tool in career counseling. *Journal of Counseling Development*, 66, 3, 139-143.
- Osipow, S.H. (1982). Research in career counseling: An analysis of issues and problems, *The Counseling Psychologist*, 10, 27-34.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rak, C.F., & O'Dell, F.L. (1994). Career treatment strategy model: A blend of career and traditional counseling approaches. *Journal of Career Development*, 20, 3, 227-238.
- Reich, C.A. (1971). *The greening of America*. New York: Bantam Books.
- Seligman, L. (1994). *Developmental career counseling and assessment* (2nd ed.). Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications, Inc.
- Snyder, C.R., Harris, C., Anderson, JR., Holleren, S.A., Irving, L.M., Sigmon, S.T., Yoshinobu, L, Gibb, J., Lancrelle, C., & Henley, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570-58.
- Super, DE. (1983). Assessment in career guidance: Towards truly developmental counseling. *The Personnel and Guidance Journal*, 61, 555-562.
- Super, DE. (1984). Career and life development. In D. Brown, L. Brooks, & Associates, (Eds.), *Career choice and development* (pp. 192-234). San Francisco: Jossey-Bass, Publishers.
- Swanson, JL. (1995). The process and outcome of career counseling. In W.B. Walsh & S.A Osipow (Eds.), *Handbook of vocational psychology: Theory, research, and practice* (pp. 217-259). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Tennyson, W. (1970). Comment. *Vocational Guidance Quarterly*, 18, 261-263.
- Tyler, L. (1978). Individuality, human possibilities and personal choice in the psychological development of men and women. San Francisco: Jossey-Bass, Publishers.

Walsh, W.B., & Osipow, S.W. (1990). *Career Counseling*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Walsh, W.B., & Srsic, C. (1995). Annual reviews: Vocational behavior and career development 1994. *The Career Development Quarterly*, 44, 2, 98-145.

Williamson, E.G. (1939), *How to counsel students*. New York: McGraw-Hill.

Williamson, E.G. (1965). *Vocational counseling*. New York: McGraw-Hill.

Wolfe, D.M., & Kolb, D.A. (1980). Career development, personal growth, and experimental learning. In J.W. Springer (Ed.), *Issues in career and human resource development*. Madison, W.I.: American Society for Training and Development.

Yost, E.B., & Corbishley, M.A. (1987). *Career counseling: A psychological approach*. San Francisco: Jossey-Bass.

Zunker, V.G. (1998). *Career counseling: Applied concepts of life planning* (5th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

ANNEXES

Annexe A

La démarche d'Évaluation de Carrière tout au Long de la Vie (E.C.L.V.)⁴

Nous présentons la démarche sous une forme schématique. Comme on le verra, elle se compose de trois parties principales suivies d'un Résumé : l'Évaluation de Carrière, la Journée Typique, les Points Forts et les Faiblesses. En suivant ce schéma, vous pouvez recueillir différents types d'informations relatives à vos consultants. L'une de ces catégories est relativement objective et factuelle : elle concerne leurs expériences de travail et leurs résultats scolaires ; une autre, l'auto-évaluation de leurs habiletés et compétences ; une troisième, les inférences que vous avez pu faire quant aux intérêts, valeurs, aptitudes et compétences de vos consultants. Ces inférences sont basées sur les thèmes de la carrière tout au long de la vie, et découlent des types d'activités professionnelles, domestiques, scolaires ou de loisirs dans lesquelles vos consultants sont impliqués. Un dernier type d'information à recueillir concerne les opinions de vos consultants sur leur valeur en tant que personne et sur leur conscience de soi.

Bien que la démarche d'évaluation de carrière tout au long de la vie puisse être facilement suivie dans l'ordre de présentation des rubriques, rien ne vous y oblige. Chacun doit trouver son propre style d'utilisation de cette démarche. En fait, il paraît préférable que chacun l'adapte à son propre style de conseiller ainsi qu'au style de fonctionnement de son consultant, afin d'éviter que cette procédure devienne mécanique, et afin que cette phase de recueil d'informations prenne tout son sens pour le consultant.

Évaluation de Carrière

1. Expériences de travail (temps plein ou partiel, salarié ou non)

- Dernier emploi
- Préférences Rejets
- Même procédure avec tout autre emploi

2. Education ou procédure de formation et conditions

- Appréciation générale
- Préférences
- Rejets
- Même procédure pour chaque type de formation

3. Activités extra-professionnelles

- Activités de loisir
- Vie sociale (en contexte de loisirs)
- Amis (en contexte de loisirs)

Journée typique

1. Dépendant-indépendant

- Dépend des autres
- Tient à ce que les décisions soient prises par autrui

2. Systématique-spontané

- Stable et routinier
- Persévérant et attentif

Points forts et faiblesses

1. Les trois principaux points forts

- Ressources à disposition
- Utilité de ces ressources pour le consultant

2. Les trois principales faiblesses

- En relation avec les points forts
- En relation avec les thèmes

Résumé

- a) Manifester son accord sur les thèmes de vie
- b) Utiliser le même vocabulaire que le consultant
- c) Établir des liens avec la définition d'objectifs et la résolution de problèmes

Annexe B

Le Génogramme de carrière⁵

Il y a trois étapes successives dans l'utilisation du génogramme de carrière avec un consultant. A l'étape 1, on échange avec le consultant sur les objectifs du génogramme de carrière. A l'étape 2, on lui explique comment il va construire son propre - et unique - génogramme de carrière. Et à l'étape 3, on se centre sur l'analyse et la signification du génogramme de carrière du consultant, à partir d'une série de questions qu'on lui pose, et de l'interaction dans la discussion qui s'ensuit.

Étape 1 : présentation des objectifs

Au cours de la première étape du génogramme de carrière, on échange avec le consultant sur les objectifs du génogramme de carrière. On peut le faire en expliquant que cette technique va fournir un éclairage sur la dynamique de sa famille d'origine, incluant ses grands-parents. On peut expliquer qu'elle va lui permettre de saisir des aspects tels que la carrière, le travail, le genre, la socialisation culturelle, dans le

contexte desquels il a grandi, quelles étaient les barrières éventuelles dans l'environnement, et comment il a intégré et assumé différents rôles et événements de vie. De nombreux autres aspects en rapport avec la situation du consultant peuvent être explorés à mesure que la démarche de génogramme de carrière se déroule. Ces aspects varieront en fonction des préoccupations du consultant, et notamment de sa vision du monde et du statut de son identité ethnique : comment et pourquoi sa vision actuelle du monde et le statut de son identité ethnique se sont constitués au cours du processus de sa socialisation dans sa famille et sa communauté ? Ce sont là, en effet, des questions qui peuvent se poser de façon pressante au cours de la construction et de l'analyse du génogramme de carrière.

Étape 2 : explication de la construction

À l'étape 2, on explique au consultant comment il va construire son propre génogramme de carrière. Les consignes suivantes peuvent être utilisées :

Le génogramme de carrière peut vous aider à vous mieux comprendre vous-même, ainsi que votre famille, en remontant jusqu'à vos grands-parents. Vous allez dessiner votre famille, en commençant par votre mère et votre père. Dessinez sur la feuille en face de vous, sur la table (un tableau ou tout autre support pourrait également être utilisé).

À ce moment de la construction du génogramme de carrière par votre consultant, il est important de se souvenir qu'il existe actuellement de nombreuses formes différentes de familles (les familles monoparentales, les familles mixtes, les familles résultants d'un remariage, les familles classiques). Le divorce, la mort, la maladie, le remariage, le célibat des mères, sont à la source d'une pluralité de modèles familiaux.

Étape 3 : analyse

Une fois que le génogramme de carrière de votre consultant a été construit et que les informations (date de naissance, décès, divorce, emploi, etc.) au sujet des membres de la famille (frères, sœurs, parents et grands-parents) ont été recueillies, l'étape suivante consiste à utiliser ce dispositif pour explorer avec votre consultant ce qu'a été pour lui son parcours antérieur. Les questions qui sont posées au cours de ce processus d'exploration dépendent en partie des problèmes que se pose le consultant, de ses pensées et de ses sentiments. Le génogramme de carrière n'étant pas une procédure standardisée, les questions seront posées en fonction des décisions, que vous prendrez de concert avec le consultant relatives au choix des aspects les plus utiles à explorer et à discuter. Voici à titre d'exemple quelques questions par lesquelles vous pourriez commencer :

- Comment décririez-vous la famille dans laquelle vous avez grandi ?
- Si vous avez grandi avec vos deux parents, quel était le métier de votre père ? Celui de votre mère ? (posez aussi des questions sur les autres expériences de travail des parents, leur éducation ou formation, leurs satisfactions professionnelles, leurs rêves inassouvis).
- A quoi ressemble votre père ou votre mère ? Quels adjectifs utiliseriez-vous pour les décrire ? Quelle a été la nature de leur relation (responsabilités) conjugale(s) ?
- Quels sont les emplois occupés par vos frères et sœurs ? Quels sont les aspirations professionnelles de vos plus jeunes frères et sœurs ? Où vos frères et/ou sœurs vivent-ils ? Décrivez le style de vie de chacun (demandez aussi si les cousins vivent

dans le voisinage et explorez leurs relations, telles que leur concurrence pour obtenir l'approbation des grands-parents).

- Quel est/était le métier de votre grand-mère ? de votre grand-père ?
- Que font vos tantes et vos oncles ?
- Quel est/était votre rôle dans la famille (maintenant et quand vous étiez plus jeune) ?
- Quel est/était votre relation avec votre mère ? Avec votre père ? (demandez quels étaient leurs aspirations quant à votre carrière).

NOTES

1. N.d.T. : En anglais : « client ». La traduction littérale ne paraît pas utilisable dans le contexte français, compte tenu de sa connotation de rapport marchand. Celle adoptée ici est celle proposée par le Glossaire d'I.O.S.P./I.P. élaboré par l'A.I.O.S.P. (édition 1987).

2. Pour une information sur l'Inventaire des Transitions de Carrière et sur l'Échelle de Sentiment d'Efficacité Personnelle pour le conseil en carrière, contacter Mary J. Heppner, Ph.D. à : 305 Noyes, Univ. Of Missouri, Columbia, M.O. 65211. HeppnerM@missouri.edu

3. L'expression « résultats — avec un r minuscule » est utilisée ici pour caractériser les mesures qui sont apparentées à celles visant la démarche de conseil en ce sens qu'elles sont recueillies régulièrement à chaque session, mais qui en diffèrent en ce sens qu'elles évaluent les progrès vers le résultat et non les éléments du processus de conseil lui-même (Greenberg & Pinsof, 1986).

4. Pour une description complète de l'E.C.L.V., voir le chapitre 6 in : Gysbers, N.C., Heppner, M.J. & Johnston, J.A. (1998). *Career Counseling: Problems, Issues And Techniques*. Needham Heights, M.A. : Allyn & Bacon.

5. Pour une description complète du génogramme de carrière voir le chapitre 9 in : Gysbers, N.C., Heppner, M.J. & Johnston, J.A. (1998). *Career Counseling: Problems, Issues And Techniques*. Needham Heights, M.A.: Allyn & Bacon.

RÉSUMÉS

Cet article analyse la nature et la démarche du conseil en carrière. En outre, il décrit un schéma de développement humain défini comme « développement de carrière tout au long de la vie », qui sert de base au conseil en carrière. Il présente alors un modèle théorique du conseil en carrière construit à partir de cette perspective, puis un travail de recherche utilisant ce modèle, et focalisé sur le processus et sur les effets du conseil en carrière.

Qu'est-ce que le conseil en carrière ? Est-il différent des autres formes de conseil individualisé ? Est-il identique ? Existe-t-il des recouvrements avec d'autres formes de conseil ? Ces questions se trouvent posées de plus en plus souvent à l'heure actuelle aux Etats-Unis alors même que des tentatives de clarification du conseil en carrière se manifestent (Anderson & Niles, 1995 ; Bluesmen & Spengler, 1995 ; Hackett, 1993 ; Rak & O'Dell, 1994 ; Swanson, 1995 ; Walsh & Srsic, 1995). Trois problèmes apparaissent comme centraux dans le cadre de cette discussion sur le conseil en carrière. Le premier problème est celui de la nature du conseil en carrière : quelles sont ses caractéristiques et qualités intrinsèques ? Quels processus psychologiques implique-t-il ?

En second lieu, se pose le problème de sa structure : quelle est sa configuration, dans quel ordre se succèdent les différentes étapes et sous-étapes, et quelles relations entretiennent-elles entre elles ? Le troisième problème est celui des effets du conseil en carrière : quelles sont les données dont on dispose sur les effets du conseil en carrière ? Quelles sont les relations entre la démarche du conseil en carrière et ses résultats ? Cet article aborde successivement chacun de ces problèmes.

The nature and structure of career counseling are explored. In addition, a perspective of human development called life career development is described that serves as a foundation for career counseling. Then a model for career counseling based on this perspective is presented followed by a presentation of research using the model that focuses on career counseling process and outcomes.

INDEX

Keywords : Career counseling, career development, theories, resources, practice

Mots-clés : Conseil en carrière, développement de carrière, théories, moyens, pratique

AUTEURS

NORMAN C. GYSBERS

Ph. D., Professeur à l'Université de Missouri-Columbia, CO., États-Unis

MARY J. HEPPNER

Ph. D., Professeur Associée à l'Université de Missouri-Columbia, CO., États-Unis.

HeppnerM@missouri.edu

JOSEPH A. JOHNSTON

Ph. D., Professeur à l'Université de Missouri-Columbia, CO., États-Unis