

COUNSELING DE CARRIÈRE

AVEC SES ENJEUX

Orientation-réorientation, insertion-réinsertion, adaptation-réadaptation

Réginald Savard, Ph.D.
Université du Québec à Montréal

Conrad Lecomte, Ph.D.
Université de Montréal

RÉSUMÉ : Le counseling de carrière offre un cadre et une démarche s'appuyant sur l'importance d'établir une relation de collaboration et de confiance pour accompagner la personne dans une démarche de validation et d'articulation des différentes facettes de ses compétences face aux enjeux déstabilisants du changement. Par un processus d'exploration et de clarification des différentes ressources qui composent ses compétences pour en arriver à prendre des décisions éclairées, le counseling de carrière vise à aider la personne à se reconnaître et à se valider pour effectuer des choix éclairés tout au long de son parcours professionnel. Il vise aussi à découvrir un sens de soi actif d'efficacité et d'un certain contrôle sur ce qui constitue les ressources qui composent ses compétences tout en reconnaissant les tensions d'espoir et de risque face au changement. Le counseling de carrière a comme objectif d'assurer que les rencontres soient une expérience significative où la personne, accompagnée dans un processus de quête de sens de soi, arrive à un développement vocationnel optimal.

1. INTRODUCTION

Pour aider et soutenir la personne face à des difficultés d'orientation, de réorientation, d'insertion ou de réinsertion, d'adaptation ou de réadaptation, le counseling de carrière s'avère un outil des plus pertinents. Au-delà et en deçà d'un inventaire d'intérêts, de valeurs, d'aptitudes à l'aide de tests et de questionnaires ou d'une démarche technique de pilotage, il semble essentiel de situer ce travail dans un processus d'intervention face au changement. Comment aider et accompagner une personne à négocier dans l'action cette tension paradoxale inhérente au changement : d'une part, le besoin de maintenir des acquis et un fonctionnement sécurisant et d'autre part, la nécessité du changement ou de modification à la suite des événements de vie ? Dans un tel contexte, comment

aider la personne à reconnaître d'une manière dynamique ses ressources et ses limites personnelles (intérêts, valeurs, aptitudes et autres facteurs biopsychosociaux) et environnementales (en particulier le soutien social) pour atteindre la situation souhaitée en effectuant des choix pertinents et significatifs ?

Dans ce cadre, le counseling de carrière est un processus s'appuyant sur l'importance centrale d'établir une relation de collaboration et de confiance pour accompagner la personne dans une démarche de validation et d'articulation de ses ressources et de ses limites personnelles et environnementales ainsi que des enjeux déstabilisants du changement. Ainsi, par un processus d'exploration de soi, de clarification de soi et de concrétisation de la compréhension de soi, le counseling de carrière vise à aider la personne à se reconnaître et à se valider dans ses ressources qui composent ses compétences par l'intermédiaire de ses intérêts, ses valeurs et ses aptitudes. Il vise aussi à découvrir un sens de soi actif d'efficacité et d'un certain contrôle sur sa carrière tout en reconnaissant des tensions inhérentes d'espoir et de risque au changement.

Le counseling de carrière vise à s'assurer que chacune des rencontres soit une expérience subjective significative où la personne est invitée à recevoir et à donner du sens à ses ressources et ses limites personnelles et environnementales en redécouvrant sa subjectivité et un sens de soi dans son processus de développement de carrière. En contextualisant ce processus dans l'environnement socioéconomique et culturel, la découverte ou la redécouverte du sens de soi permet une démarche significative, concrète et réaliste.

2. APPROCHE INTÉGRATIVE : APPUIS EMPIRIQUES

L'approche intégrative s'appuie sur des **pratiques basées sur des résultats probants**, soit des pratiques qui ont démontré leur efficacité à travers des études rigoureusement menées et répétées. L'approche intégrative s'appuie également sur des **pratiques basées sur des résultats prometteurs**, pour lesquelles il existe un certain soutien empirique, mais pour lesquelles il faut mener davantage d'études pour conclure plus fermement à leur efficacité. Enfin, l'approche intégrative s'appuie sur

des pratiques basées sur des résultats novateurs qui découlent d'un raisonnement pertinent s'appuyant sur un ensemble d'éléments qui font consensus découlant d'études avec diverses méthodologies et menées auprès de différentes populations.

L'approche intégrative met l'accent sur l'engagement et la persistance comme cible prioritaire auprès des personnes en développement de carrière ou d'employabilité. Pour ce faire, trois ingrédients sont considérés comme étant essentiels dès le début de l'intervention : 1) favoriser l'alliance de travail (Beutler, 2000); 2) favoriser la motivation (Beutler, 2000); 3) encourager des succès en début de l'intervention, susceptibles d'améliorer le sentiment d'efficacité personnelle et l'estime de soi de la cliente ou du client et, donc, son espoir en sa capacité de changer et sa motivation (Miller et Rollnick, 2006).

L'alliance de travail est considérée comme un des principaux facteurs favorisant l'engagement et la persistance des clientes ou des clients. La qualité de l'alliance de travail développée à la première rencontre est associée à l'effet de l'intervention (Lecomte, Savard, Drouin et Guillon, 2004). Ainsi, dès le début de l'intervention en employabilité, il est important d'installer un climat de sécurité pour la cliente ou le client. L'intervenante ou intervenant installe ce climat notamment à l'aide des conditions essentielles énoncées originalement par Rogers (Rogers, 1951), soit le nonjugement, l'authenticité et l'acceptation inconditionnelle de la cliente ou du client. L'alliance de travail est favorisée lorsque les cibles d'intervention sont dégagées dans un processus de collaboration au cours duquel le choix de la cliente ou du client est placé au cœur des préoccupations (Safran et Muran, 2000a). Dans ce sens, l'intervenante ou l'intervenant aide la cliente ou le client à répondre à ses besoins en matière de développement de carrière ou d'employabilité plutôt que de se préoccuper des besoins que l'intervenante ou l'intervenant croit identifier chez la cliente ou le client. Une approche centrée sur la cliente ou le client s'appuie sur les désirs de la cliente ou du client. Ainsi, l'intervenante ou l'intervenant aide la cliente ou le client à déterminer les tâches à mettre en œuvre qui lui permettront d'atteindre ses objectifs de développement de carrière qui ont été déterminés en collaboration.

La motivation est une cible prioritaire dans l'approche intégrative. De fait, peu importe la technique utilisée, l'intervention doit demeurer axée sur la motivation au début et tout au long de l'intervention en développement de carrière ou d'employabilité. Bien sûr, soutenir l'autonomie de la personne et favoriser le fait qu'elle puisse faire ses propres choix d'objectifs encouragent non seulement l'alliance, mais aussi la motivation (Beutler, 2000; Miller et Rollnick, 2006; Safran et Muran, 2000b). Quelques principes d'intervention favorisant la motivation (Beutler, 2000) ont été retenus dans l'approche intégrative : 1) adopter une approche non confrontante et diminuer la directivité en présence de résistances ou d'autoprotection; 2) mettre en place un cadre sécuritaire dans lequel la cliente ou le client pourra exprimer un niveau modéré d'émotivité, condition associée à une plus grande motivation au changement.

En accord avec l'importance de favoriser la réussite chez la cliente ou le client, il faut s'assurer de guider la personne dans l'établissement de buts réalistes et atteignables. Ainsi, la cliente ou le client est susceptible d'améliorer son sentiment d'efficacité personnelle tel que conceptualisé par Bandura (2003) et, donc, son espoir en sa capacité de changer et sa motivation à se développer sur le plan professionnel. Dans ce contexte, l'efficacité personnelle correspond à une attitude de confiance que la cliente ou le client a en son pouvoir d'achever avec succès les tâches relatives à son développement de carrière ou son employabilité. Cette efficacité personnelle s'appuie sur le sentiment d'une valeur personnelle et d'estime de soi permettant à la cliente ou au client d'avoir une plus grande volonté d'atteindre la situation souhaitée. Le découragement, la démoralisation et la perte d'espoir peuvent être à la source de l'absence d'attentes positives et du manque de motivation.

Compte tenu de l'importance de l'alliance et de la nécessité de la placer en priorité, on recommande une surveillance en continu de l'alliance de travail (Safran et Muran, 2000a; 2000b). Ainsi, la rétroaction de la cliente ou du client sur la pertinence de l'objectif de l'intervention et sur la manière dont on s'y prend pour l'atteindre permet à l'intervenante ou l'intervenant de s'ajuster aux besoins de la cliente ou du client qu'à la qualité de la relation tout au long

de la démarche. La rétroaction individualisée et régulière sur les résultats quant à l'atteinte de ses buts permet à la cliente ou au client de bénéficier d'une approche centrée sur ses forces ou ses ressources (Safran et Muran, 2000a; 2000b). Ainsi, non seulement le type d'intervention, mais aussi le choix des cibles de changement, sont réévalués régulièrement, en fonction des objectifs de la cliente ou du client éclairé par la rétroaction avisée de l'intervenante ou l'intervenant.

Les personnes aux prises avec des difficultés de développement de carrière ou d'employabilité font souvent face à de multiples problèmes associés. De ce fait, il est important de cibler les problématiques sur lesquelles intervenir en développement et counseling de carrière. De plus, il est important que l'intervenante ou l'intervenant sache que son intervention doit être orientée dans un contexte marqué typiquement par l'ambivalence de la personne devant le changement ainsi que, quelquefois, par une méfiance face à l'aide qu'on lui offre.

Le plan d'intervention doit tenir compte de la théorie personnelle de la cliente ou du client quant au changement (Lecomte *et al.*, 2004). Ainsi, la prise en compte et le respect des croyances de la cliente ou du client quant aux causes de sa problématique de développement de carrière ou d'employabilité seraient associés à de meilleurs résultats. De plus, il est important de s'adapter à l'opinion de la cliente ou du client quant à ce qui est prioritaire, la cliente ou le client étant la personne qui détient l'expertise sur ce plan.

En somme, la planification de l'intervention nécessite une hiérarchisation des cibles d'intervention non seulement en début d'intervention, mais tout au long du processus de développement de carrière ou d'employabilité. Cette hiérarchisation des cibles est un processus dynamique, centré sur la cliente ou le client, qui doit s'appuyer sur une rétroaction régulière à la cliente ou au client basée sur un monitoring continu de l'alliance de travail et des résultats de l'intervention. L'alliance de travail, la motivation et le développement de l'efficacité personnelle sont des cibles prioritaires de changement particulièrement en début d'intervention, mais aussi tout au long de la démarche, de manière à favoriser l'engagement et la

persistance de la cliente ou du client dans le développement de carrière.

3. APPROCHE INTÉGRATIVE : FACTEURS COMMUNS

Les facteurs communs sont associés au succès de l'intervention des différentes approches et seraient plus importants que les techniques propres à chacune de ces approches. Ce qui fait en sorte que l'approche intégrative privilégiée est guidée par ces facteurs. Ainsi, on retrouve des facteurs liés à la cliente ou au client, à l'intervenante ou l'intervenant et à la relation qui se construit entre eux.

Les facteurs liés à la cliente ou au client sont composés de ses caractéristiques (ses forces, sa motivation, ses habiletés relationnelles, la nature et la gravité de ses problèmes) et de celles de l'environnement (le soutien reçu, les événements fortuits). En ce sens, dans l'approche intégrative, on considère le stade de la disposition au changement ou de la motivation. Ce facteur est le plus souvent mentionné (Hubble, Duncan, Miller et Wampold, 2010) comme étant associé aux résultats positifs de l'intervention. De plus, on s'intéresse au sentiment d'efficacité personnelle de la cliente ou du client par rapport à sa capacité de changer pour atteindre l'objectif d'employabilité. En fait, le sentiment d'efficacité personnelle a un impact favorable sur les résultats de l'intervention (Lecomte, 2004).

Un autre facteur à considérer, ce sont les attentes de la cliente ou du client face aux services offerts par l'intervenante ou l'intervenant. Ainsi, il s'agit de susciter le développement des attentes de la cliente ou du client vis-à-vis l'efficacité potentielle de l'intervention proposée (Franck, 1991). Pour augmenter ces attentes, on doit être en mesure d'offrir à la cliente ou au client l'espoir que quelque chose peut être fait pour l'aider (Hubble *et al.*, 1999). Pour ce faire, on aide la cliente ou le client à garder présent à l'esprit les bénéfices potentiels qu'il peut en retirer ou encore, ce qu'il en a déjà retiré ou ce qu'il peut encore espérer. En fait, c'est l'aider à réduire la démoralisation et à maintenir un état d'esprit d'espoir et d'optimisme. On devrait susciter l'espoir chez la cliente ou le client, en particulier lors des premières rencontres (Miller, Duncan et Hubble, 1997; Duncan et Miller, 2000; Duncan, Hubble et Miller, 1997). On souligne que pour ce faire, les

meilleures stratégies que l'intervenante ou l'intervenant peut utiliser consistent à miser sur les compétences de la cliente ou du client à atteindre ses objectifs et à créer une forte alliance de travail. Ainsi, on peut éveiller l'espoir en manifestant sa confiance dans la capacité de la cliente ou du client d'atteindre ses objectifs et dans ses méthodes d'intervention. De plus, l'intervenante ou l'intervenant peut questionner et encourager la résilience, les progrès faits entre chaque rencontre, de même que le recours aux ressources présentes dans l'environnement pouvant favoriser le changement. Afin de faciliter le maintien des progrès, le mérite devrait être attribué à la cliente ou au client et, autant que possible, minimiser son propre rôle (Miller, Duncan et Hubble, 1997; Duncan et Miller, 2000; Duncan, Hubble et Miller, 1997) à titre d'intervenante et d'intervenant.

Les facteurs liés à l'intervenante ou l'intervenant sont souvent une source négligée de variabilité dans l'efficacité des interventions. En fait, c'est le facteur de prédiction le plus puissant du succès de l'intervention, de cinq à dix fois plus puissant que les techniques spécifiques (Hubble *et al.*, 2010). Un des éléments serait la compétence et la formation de l'intervenante ou l'intervenant. Selon Seligman (1996), plus la problématique est complexe, plus la formation et l'expérience sont des atouts pour l'efficacité de l'intervention. Qui plus est, le succès de l'intervention le mieux démontré se rattache à l'alliance de travail et à la capacité à créer une telle alliance.

On a largement démontré que les clientes et les clients qui obtiennent des réponses empathiques et qui se sentent soutenus ont plus de chances de succès (Hubble *et al.*, 2010). Ainsi, on pourrait dire que les clientes et les clients qui travaillent avec une intervenante ou un intervenant empathique, authentique et qui expérimentent un lien soutenant avec l'intervenante ou l'intervenant ont plus de chances d'intégrer le marché du travail. L'alliance est importante dans l'engagement de la cliente ou du client dès l'entrevue initiale et d'évaluation et, par la suite, pour maintenir la mobilisation (Hubble *et al.*, 2010). Elle favorise l'exploration des problèmes (contrairement à une attitude de confrontation), la diminution de la détresse éprouvée par la cliente ou le client et l'expérience d'une intervention plus

agréable. Plusieurs éléments contribuent à une bonne alliance de travail (Sharpless, Muran et Baber, 2010; Barber, Connolly, Crits-Christoph, Gladis, et Siqueland, 2000) : 1) l'empathie, le respect de l'expérience de la cliente ou du client et l'évitement de la confrontation agressive; 2) la chaleur, l'acceptation et le sentiment qu'on se sent concerné ou intéressé à ce que vit la cliente ou le client (*caring*); 3) la congruence et l'authenticité; 4) la capacité de proposer une ligne directrice claire à travers des objectifs avec un niveau modéré de structure; 5) l'aide apportée à la cliente ou au client pour se donner des buts personnels, des moyens pour y parvenir et la capacité de lui communiquer l'espoir d'y arriver; 6) l'aide apportée pour maintenir cette structure dans le temps, devant le chaos souvent éprouvé dans sa vie courante. De plus, la capacité de créer une alliance de travail forte demande aux intervenantes et intervenants d'être flexibles, respectueux, dignes de confiance, confiants, intéressés, alertes, amicaux, chaleureux et ouverts. Leurs techniques privilégiées sont : le reflet, le soutien, la capacité de donner des interprétations correctes et de faciliter l'expression des émotions. De plus, la capacité de former une meilleure alliance pourrait être attribuable aux facteurs suivants (Sharpless, Muran et Baber, 2010) : 1) la capacité de gérer et de réparer les ruptures dans l'alliance; 2) la capacité de développer chez la cliente ou le client l'espoir que l'intervention peut les aider en leur donnant des explications pertinentes concernant leurs problèmes et en leur offrant une intervention congruente avec ces explications. En fait, on doit être en mesure de procurer à la cliente ou au client une explication et une nouvelle perspective face à son problème, tout en lui suggérant l'utilité des stratégies et techniques d'intervention à utiliser pour le résoudre (Franck, 1991). On recommande ainsi d'évaluer régulièrement la capacité des intervenantes et intervenants à développer, maintenir et restaurer l'alliance de travail avec les clientes ou les clients et d'être supervisés pour les aider à développer cette capacité.

L'alliance de travail qui s'établit entre l'intervenante ou l'intervenant et la cliente ou le client peut constituer un facteur de changement. La conceptualisation de l'alliance qui fait le plus large consensus et celle de Bordin (1979). Les trois

composantes essentielles à l'établissement de l'alliance de travail sont les suivantes, 1) l'accord sur les objectifs, traduisant l'entente explicite ou implicite entre la cliente ou le client et l'intervenante ou l'intervenant quant aux objectifs généraux du processus de counseling, 2) l'accord sur les tâches, qui renvoie à l'entente sur les tâches à réaliser en vue d'atteindre les objectifs, 3) le lien émotionnel qui caractérise l'engagement personnel de la cliente ou du client et de la conseillère ou du conseiller favorisant la confiance et le respect mutuels, et une compréhension partagée (Kivlighan et Shaughnessy, 1995).

Pour créer, maintenir et restaurer l'alliance de travail, l'approche intégrative utilise un modèle fondé sur les études de Safran et Muran (2000) permettant d'analyser les éléments du processus d'intervention qui peuvent contribuer à maintenir et à résoudre les ruptures de l'alliance de travail. En somme, la composante initiale indispensable, toujours à entretenir et à surveiller, qui permet de renforcer l'efficacité de tous les autres facteurs communs, c'est la création, le maintien et la restauration de l'alliance de travail.

L'alliance de travail, comme tout autre rapport humain, connaît des fluctuations. Ce sont des variations plus ou moins intenses, positives ou négatives, qui affectent l'entente sur les buts et les tâches ainsi que le lien sur lesquels s'établit l'alliance de travail. Il arrive que ces fluctuations génèrent des ruptures d'alliance : pendant un moment plus ou moins long, les deux personnes qui ont créé une alliance de travail ensemble ne voient plus les choses d'un point de vue commun. Souvent la communication permet de recréer l'alliance de travail, mais lorsque ce n'est pas le cas, les personnes impliquées se retrouvent dans une impasse relationnelle. Heureusement, il est possible d'intervenir en situation de rupture d'alliance et même en cas d'impasse relationnelle afin de restaurer l'alliance de travail.

Lorsque l'intervenante ou l'intervenant détecte des marqueurs de rupture ou de tension dans l'alliance, une première vérification peut se faire sur le plan des buts et des tâches, à savoir s'ils sont bien clairs pour la cliente ou le client. S'ils ne sont pas clairs, cela peut avoir un impact sur le lien et si le lien n'est pas

fluide, cela peut avoir en retour un impact sur les tâches et les buts. Il est important pour l'intervenante ou l'intervenant de ne pas prendre pour acquis que, même si les buts et les tâches ont été nommés, que la cliente ou le client partage la même compréhension de cette entente. Il faut être explicite en prenant le temps de clarifier les tâches et les buts. Quelquefois, la cliente ou le client a des préconceptions des intentions de l'intervenante ou l'intervenant d'une part et d'autre part, l'intervenante ou l'intervenant vise des buts et porte des attentes que la cliente ou le client ne connaît pas explicitement. La clarification demande souvent une présentation du rationnel ou de la logique, justifiant tels buts ou telles tâches. L'objectif est de s'assurer que l'on est sur la même longueur d'onde et de l'adhésion de la cliente ou du client. Si la cliente ou le client ne comprend pas ou n'est pas d'accord en démontrant par exemple du scepticisme, l'intervenante ou l'intervenant peut s'attendre à devoir clarifier les ambiguïtés.

L'intervenante ou l'intervenant fait un recadrage sur la signification des buts et des tâches à partir de ce qui semble acceptable pour la cliente ou le client. En fait, l'intervenante ou l'intervenant tente de faire des liens entre le besoin exprimé ou la difficulté de la cliente ou du client et le plan d'intervention proposé pour le processus de counseling de carrière. De plus, chaque activité de réflexion proposée devrait être liée à l'entente initiale (tâches et buts) entre la cliente ou le client et l'intervenante ou l'intervenant.

Par ailleurs, les désaccords quant aux buts et aux tâches sont quelquefois liés à l'histoire développementale de la cliente ou du client. Ainsi, l'exploration d'une fluctuation ou d'une rupture d'alliance peut permettre d'identifier un *pattern* chez la cliente ou le client qui se vit dans son quotidien et qui se rejoue dans la relation avec l'intervenante ou l'intervenant. Ce *pattern* relationnel peut également faire obstacle au développement de carrière ou de l'employabilité de la cliente ou du client. Pour explorer celui-ci, il est impératif d'avoir la collaboration de la cliente ou du client pour mieux comprendre comment ce *pattern* relationnel s'installe et circonscrire son impact dans les interactions de la cliente ou du client avec les autres, en particulier pour son orientation, son insertion ou son adaptation professionnelle.

Finalement, on peut faire une nouvelle entente portant directement sur les buts et les tâches de l'intervention au lieu d'inviter la cliente ou le client à explorer la source de son désaccord. Cette conciliation peut se faire davantage sur la forme que sur le fond. Par exemple, le but de la démarche peut être maintenu en fixant, dans l'immédiat, un ou des objectifs intermédiaires comportant des options ajustées et tolérables.

Les désaccords peuvent être directement associés au lien lorsque par exemple l'alliance est compromise parce que la cliente ou le client ne fait pas confiance à l'intervenante ou l'intervenant ou ne se sent pas respecté par celui-ci. À ce moment, l'intervenante ou l'intervenant peut tenter de clarifier ce qui se passe dans l'interaction sans focaliser directement sur la relation qui est beaucoup plus difficile à aborder dans un premier temps. L'intervenante ou l'intervenant nomme spécifiquement ce qu'il perçoit avec empathie afin d'explorer les actions ou réactions de la cliente ou du client pour comprendre la nature du malentendu tout en ayant un regard sur des pistes de solution pour sa résolution. Dans ce type d'exploration, il est important que l'intervenante ou l'intervenant explore également sa propre contribution au malentendu, pour éventuellement être en mesure de le faire en relation avec la cliente ou le client.

Enfin, l'approche intégrative préconise l'application souple d'une intervention structurée s'appuyant sur les bonnes pratiques. De plus, il est important de souligner que l'efficacité de l'intervenante ou l'intervenant peut être renforcée par la collaboration avec d'autres ressources (intervenantes et intervenants ou organismes) de son milieu au cours de l'intervention.

4. PROCESSUS DE COUNSELING DE CARRIÈRE

La pratique et les processus qui sous-tendent le counseling de carrière soulèvent de nombreuses questions. Pour plusieurs, le counseling de carrière est d'abord considéré comme une démarche logique et linéaire. Pour aider une personne à faire le point, des tests et des questionnaires sont souvent utilisés. Les résultats et les conclusions de ce travail servent de base pour la pratique dans le domaine de l'orientation. Une telle pratique semble postuler que toute personne, quelles que soient sa condition et

ses caractéristiques, arrivera à résoudre son problème relatif à son développement de carrière si on l'informe de l'état de ses intérêts, ses valeurs et ses aptitudes. Ce processus devient alors une procédure qui s'applique indifféremment à toutes les personnes qui consultent. Une telle procédure risque alors de devenir une technique dite objective qui devrait donner des résultats comparables quel que soit la cliente ou le client ou l'intervenante ou l'intervenant. On s'approche ici de ce qui s'apparente au mythe de l'uniformité dénoncé par Kiesler (1966).

Les recherches de plus en plus nombreuses, portant sur les techniques et les procédures utilisées pour aider une personne à prendre une décision conflictuelle, soulignent l'importance de tenir compte des caractéristiques de la cliente ou du client et de la conseillère ou du conseiller (Oliver et Spokane, 1998). On suggère que le counseling de carrière se réalise facilement et sans grandes difficultés lorsque plusieurs éléments sont présents : 1) le changement souhaité par la personne doit être valorisé et tolérable; 2) la personne doit être prête à s'y investir et être prête à y mettre les efforts nécessaires; 3) elle devra être capable de s'appuyer sur son sens de soi et sur son soutien social. Cependant, dans la plupart des cas, ces conditions et ces caractéristiques présentent une toute autre configuration : 1) la personne se voit contrainte à effectuer un changement; 2) le changement est perçu comme intolérable et non valorisé; 3) la personne n'a pas la motivation nécessaire pour l'action. De telles conditions imposent de réviser la pratique fondée sur une démarche d'informations factuelles, logiques et rationnelles. Eu égard à ce qui précède, il semble pertinent de recontextualiser le counseling de carrière dans un processus d'exploration, de clarification et de concrétisation de la compréhension de soi, et de réflexion qui permet de prendre des décisions, de faire des actions et des choix éclairés en tenant compte de l'histoire développementale des intérêts, valeurs et aptitudes. De plus, le contexte socioculturel et économique doit être pris en compte en considérant ses influences relationnelles avec ces différentes dimensions.

En considérant que l'orientation, la réorientation, l'insertion, la réinsertion, l'adaptation ou la réadaptation sont des processus non-linéaires, complexes et pluridimensionnels (cognitif, affectif,

somatique, comportemental, relationnel et contextuel) se déployant dans des transactions dynamiques biopsychosociales couvrant la vie entière de la personne, on peut alors mieux comprendre que l'intervention en counseling de carrière renferme un caractère complexe. En effet, l'intervention devient elle-même un processus visant à aider la personne, non seulement à mieux se connaître dans sa pluridimensionnalité et à connaître le monde mouvant et incertain, mais plus encore, à faire des choix dynamiques et incertains tout en sachant que le travail influe de façon dynamique sur l'identité et la santé mentale.

Ce processus de counseling de carrière avec ses enjeux d'orientation, de réorientation, d'insertion, de réinsertion, d'adaptation ou de réadaptation est possible dans la mesure où, d'une part, l'intervenante ou l'intervenant reconnaît l'expérience subjective de la difficulté du changement telle que perçue par la cliente ou le client et d'autre part, où la cliente ou le client et l'intervenante ou l'intervenant établissent et maintiennent une relation de confiance et de collaboration pour ensemble envisager ce processus d'apprentissage et de changement nécessaire au développement de carrière tout au long de la vie.

5.1 Enjeux du changement en counseling de carrière

Lorsque l'on veut aborder le développement de carrière d'une personne en s'appuyant sur les ressources personnelles et environnementales qu'elle mobilise pour agir avec compétence, il est important de considérer l'interaction dynamique des intérêts, valeurs et aptitudes, continuellement influencée par la perception de soi, la perception de celles des autres et par la perception du résultat de sa relation avec son environnement. Dans ce sens, on peut dire que les ressources qui composent les compétences se construisent à partir de l'histoire développementale des intérêts, valeurs et aptitudes en interaction. Ainsi, on peut reconnaître que les ressources mobilisées pour agir avec compétence se manifestent dans l'ensemble de la personnalité et qu'elles participent à la cohésion interne de la personne. C'est aussi reconnaître que face à un changement perçu déstabilisant, la personne a une tendance naturelle à maintenir sa situation actuelle

(statu quo), même si elle se voit contrainte à changer. Elle veut maintenir sa situation, car il y a des tensions sur le plan identitaire, de l'estime de soi, de la sécurité personnelle, de réseaux, financiers, entre intérêts, valeurs et aptitudes, liés à son histoire développementale tout au long de la vie.

Eu égard à ce qui précède, il est important de souligner que le processus de counseling de carrière est une expérience subjective de changement qui peut être vécue comme étant déstabilisante pour la personne, car elle crée souvent une désorganisation interne perçue comme une menace à l'intégrité et à la cohésion du soi. Conséquemment, les implications pour la personne et pour l'intervention sont importantes.

Selon Prochaska (1999), on peut considérer six stades identifiant la disposition d'une personne face au changement. Cet auteur a étudié comment les gens changent, quelles stratégies ils utilisent et comment ils réussissent à maintenir le nouveau comportement. Prochaska et son équipe ont ressorti non seulement des stades de changement, mais aussi et surtout des moyens qui facilitent le passage d'une étape à l'autre et augmentent le niveau d'engagement dans le changement. Comme l'être humain procède rarement de façon parfaitement linéaire, une personne pourrait donc passer d'une étape à l'autre, en sauter une ou plusieurs, ou même rechuter vers un stade antérieur.

Le premier stade est celui de la précontemplation, la personne se situe bien avant la moindre intention de changer quoi que ce soit, puisque dans sa perspective et ce malgré certains indices, elle perçoit qu'il n'y a rien à changer chez elle. Le deuxième stade est celui de la contemplation de l'intention de changer quelque chose compte tenu de l'acceptation qu'il y a une difficulté ou un problème. Ce stade est caractérisé par l'ambivalence entre le statu quo et le changement. Le troisième stade est celui de la préparation, la personne ne porte plus d'ambivalence face au changement; elle a l'intention de prendre des mesures pour passer à l'action dans un futur immédiat en termes de jours ou de semaines. Le quatrième stade est celui de l'action, la personne se sent motivée et elle est prête à s'investir pour son développement de carrière ou d'employabilité. Elle se réfère à un plan d'action

précis, se préoccupe d'un échéancier, utilise des moyens concrets régulièrement. Le cinquième stade est celui du maintien, la personne doit faire un effort pour maintenir les nouveaux comportements, mais elle est moins tentée de retomber dans sa situation précédente. Elle a de plus en plus confiance en sa capacité à persévérer dans le changement. Son sentiment d'efficacité personnelle est mis à l'épreuve. Enfin, le sixième stade est celui de la généralisation, le sentiment d'efficacité personnelle est élevé car peu importe que la personne se sente dépressive, anxieuse, fatiguée, seule, en colère ou angoissée, elle sait qu'elle ne réutilisera plus son ancien comportement comme roue de secours et qu'elle peut maintenir le nouveau comportement.

5.2 Caractéristiques dynamiques de l'organisation de l'expérience subjective

Chaque personne a tendance à organiser son expérience subjective en lui donnant une signification (structure significative) (Assy et Lambert, 2000; Atwood et Stolorow, 1984). Cette structure est l'ossature à partir de laquelle la personne interprète et régule ses propres expériences. La personne veut maintenir son organisation tout en cherchant à se différencier. Elle veut être dans la continuité tout en voulant être flexible. Ces tensions, qui comportent une charge cognitivo-affective, demeureront optimales ou tolérables dans la mesure où la personne arrive à maintenir sa cohésion interne et le sens de continuité du soi, un sentiment d'identité. Ce sentiment d'identité personnelle est basé sur « la perception de l'unité de soi et de la continuité de sa propre existence dans le temps et l'espace, et la perception du fait que les autres reconnaissent son unicité et sa continuité (Erickson, 1968, p. 50). L'identité se façonne dans des transactions continues de la personne avec les autres et dans son environnement. L'identité est une « organisation interne, construite par soi, dynamique, de besoins, de capacités, de croyances et d'histoire individuelle (Marcia, 1980, p. 159) et permet à chacun de donner un sens à son existence (Kroger, 2003). Ainsi, l'identité se définit par un ensemble d'autodescriptions ou conceptions de soi et les structures associées d'expérience au sein de différents domaines ou de rôles de vie (Baumeister, 1999; Vondracek et Porfeli, 2011). L'identité c'est

l'ensemble des buts, des valeurs et des croyances de l'individu (par exemple, ses projets professionnels, les mots qu'il utilise, etc.) ainsi que de tout ce qui constitue son unicité par rapport aux autres (Erikson, 1978). L'identité fait partie de structures organisées du fonctionnement psychologique qui interagissent réciproquement avec le développement des rôles au travail et le comportement professionnel.

Le Soi réfère aux aspects relativement stables de l'organisation intrapsychique de la personne provenant de la capacité à initier des actions et à parvenir à un sens de cohérence, d'estime de soi et de consistance (continuité logique) interne (Kohut, 1977). Le soi réfère également à l'organisation individuelle qui est responsable de la volonté, la subjectivité, la sensation, le maintien et l'organisation des impressions d'être soi (Kohut, 1977; Levin, 1992; Mitchell, 1993). Selon Kunnen et Bosma (2006), elle connaît des états de stabilité, de perturbations temporaires et l'émergence de nouvelles stabilités, tout cela s'expliquant par des processus d'auto-organisation de soi. La stabilité du soi est menacée lorsqu'il y a une discordance vécue de façon suffisamment consistante et durable dans l'émotion qui l'accompagne. Lorsque des changements significatifs se produisent, ils induisent une perturbation puisqu'ils touchent le cœur de l'identité. Alors, des mécanismes d'adaptation sont activés, occasionnant un processus de maintien et d'ouverture afin d'en arriver à développer de nouvelles modalités d'autorégulation pour son développement personnel et professionnel. Face à la menace, la personne met en place des modalités de réponse (maintien-ouverture) plus ou moins efficaces. La recherche de cohésion interne se pose comme le moteur du changement.

Les caractéristiques dynamiques de l'organisation de l'expérience subjective de soi se situent dans la tension entre le maintien de la cohésion interne et l'ouverture à de nouvelles données. En effet, le soi est un système durable et continu (assimilation et maintien) qui permet de maintenir son organisation interne, et un système expérientiel qui favorise l'ouverture à de nouvelles données qui peuvent venir de soi, des autres et de son environnement. Un système durable et continu qui donne un sens de continuité de l'identité et qui répond au besoin de

maintenir son organisation interne. Lorsque cette continuité est menacée, la personne va mettre en place des mécanismes d'autoprotection. En fait, si elle n'arrive pas à intégrer ce qui lui arrive à une structure préalable, elle vit une déstabilisation plus ou moins tolérable selon ses expériences antérieures de changement. Alors, s'il y a une perte de cohésion du soi, la personne aura tendance à la restaurer pour maintenir son organisation interne. Un système expérientiel ouvert (accommodation), car la personne est ouverte à la nouveauté et au changement, elle a tendance à vouloir se développer. Cependant, dans un processus de counseling de carrière, le changement doit être tolérable afin que la personne soit en mesure d'autoréguler les fluctuations de sa cohésion du soi. L'ouverture au changement lui permet de modifier le système organisé et de s'adapter au milieu tout en conservant la cohérence interne de son organisation de départ. À ces deux caractéristiques (maintien et ouverture) s'en ajoute une autre : le soi est un système autogouverné et autorégulé. En fait, la personne a tendance à s'autoréguler pour un ajustement progressif et créateur dans sa relation avec les autres et son environnement physique et social. L'organisme doit constamment s'adapter à l'environnement tout en le transformant et, comme celui-ci est mouvant et changeant, il s'agit d'un ajustement créateur. Cette autorégulation est largement déterminée par l'interaction avec les autres depuis l'enfance et fournit des expériences régulatrices de soi. De plus, les émotions jouent un rôle central dans l'autorégulation et dans l'action.

5.3 Dynamique des ressources et des limites personnelles et environnementales

La dynamique des ressources personnelles et environnementales de la personne est continuellement influencée par l'organisation de la régulation de l'expérience de soi et des autres (figure 1) dans un environnement physique et social particulier.

L'organisation de l'expérience de soi et des autres est composée de l'ensemble multidimensionnel de structures (affective, cognitive, somatique, comportementale et relationnelle) qui délimite la liberté d'action de la personne. Cet ensemble multidimensionnel de structures est arrangé, agencé,

ordonné et joue un rôle central en organisant tous les aspects du comportement et du savoir agir. Ces structures permettent à la personne de comprendre ses propres expériences et d'intégrer une large gamme d'informations sur soi dans des ensembles signifiants. Cette organisation en lien avec les principes organisateurs (croyances et schémas) est l'ossature à partir de laquelle la personne interprète et régule ses propres expériences de soi et des autres. De plus, on y retrouve l'ensemble des intérêts, des valeurs et des aptitudes qui composent les ressources de la personne, font partie intégrale de l'organisation de l'expérience subjective de soi et des autres. En fait, cette organisation résulte de l'expérience du processus complexe qui lie étroitement la relation à soi et la relation à autrui, l'individuel et le socioculturel.

L'organisation de l'expérience subjective de soi et des autres s'est construite à travers les expériences de la personne et se cristallise sous forme de principes organisateurs (croyances et schémas) qui influencent le fonctionnement psychologique de la personne. Les principes organisateurs sont des patterns récurrents de transactions qui engendrent ou donnent lieu à des principes (structure de signification) qui organisent les expériences relationnelles et émotionnelles de la personne (Stolorow, 2011). Ces principes peuvent être décrits comme étant des conclusions émotives qu'une personne retire tout au long de son expérience, particulièrement les expériences lors des premières relations (Orange, Atwood, et Stolorow, 1997).

Les principes organisateurs prennent principalement leur source dans l'enfance et, d'une manière dynamique et continue, se construisent tout au long de la vie de la personne. Les principes organisateurs sont composés d'éléments structurés d'une manière singulière à partir des expériences du passé. Ils forment un ensemble de connaissances relativement cohérent et durable, capable de guider les perceptions et d'influencer l'action. Ainsi, les principes organisateurs se perpétuent par une boucle de renforcement et fonctionnent automatiquement. Ils se composent de croyances de base participant à la compréhension qu'a une personne d'elle-même, des autres et de son environnement. Les principes organisateurs répondent à un besoin de continuité et de maintien

d'une vision stable de soi-même et des autres ainsi

que de son environnement.

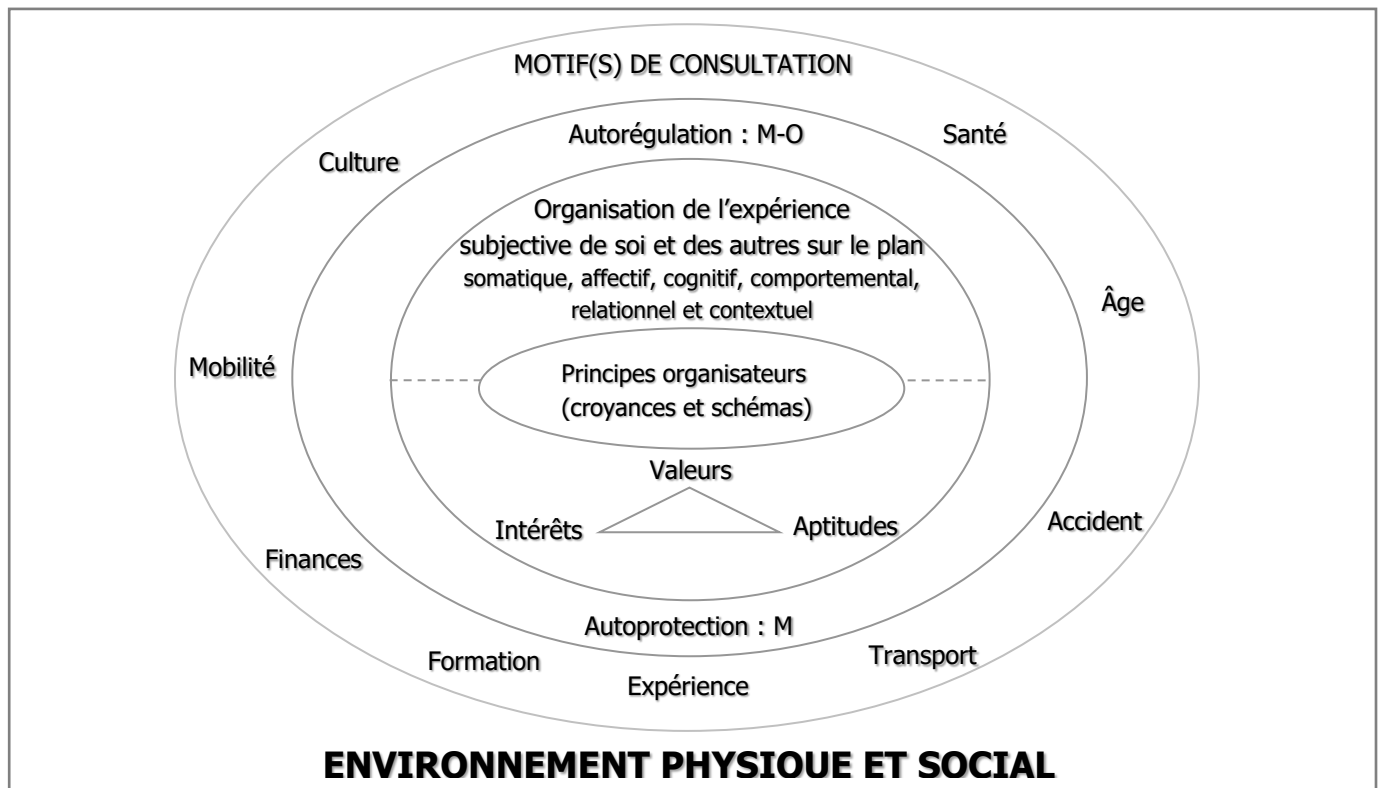


Figure 1 : Dynamique des ressources et des limites personnelles et environnementales

Les principes organisateurs deviennent source de problèmes quand ils sont excessifs, inflexibles et non maîtrisés. Ainsi, lorsqu'une personne a été abandonnée, critiquée, surprotégée, victime d'abus, du rejet de son entourage ou de privations, cela va inévitablement influencer sa façon de penser et d'agir, et avoir un impact sur ses relations avec soi et les autres. Chacun des principes organisateurs est une structure dynamique au moyen de laquelle, la personne interagit avec son environnement. C'est une configuration d'éléments interreliés et formant un tout cohérent. C'est par le biais de cette structure que la personne appréhende et comprend les diverses composantes de son environnement et cela détermine les actions à exercer sur le milieu. Neisser (1997) va même jusqu'à dire que les personnes recueillent seulement les informations pour lesquelles elles ont un schéma et, bon gré mal gré, ignorent le reste. Les schémas ont donc une influence sur le traitement de l'information provenant de l'intérieur de soi et de l'extérieur à soi. Ainsi, les principes organisateurs de la personne influencent l'organisation de l'expérience subjective et

intersubjective, ainsi que le développement des intérêts, des valeurs et des aptitudes. Cette organisation filtre les perceptions et influence les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection de la personne.

Les croyances, pour leur part, se construisent au fur et à mesure du développement de la personne. En fait, les croyances peuvent émerger de l'expérience subjective des intérêts, valeurs et aptitudes et à la fois, influencer cette même expérience. La personne se forge des croyances sur soi, sur les autres et sur le système social qui peuvent être limitatives pour son orientation, son insertion ou pour son adaptation professionnelle. C'est à travers l'exploration et la clarification des intérêts, valeurs et aptitudes que la personne découvre ses croyances et leurs effets sur la perception et le développement de ses ressources qui se manifestent par un savoir agir ou des compétences.

La régulation de l'organisation subjective de l'expérience de soi et des autres, constitue l'ensemble des fonctions et des actions dont le but

est soit de maintenir l'équilibre de cette organisation en dépit des interventions de l'environnement, soit de la modifier de façon à s'adapter aux conditions environnantes. Lorsque cette régulation ne se fait plus par elle-même parce qu'elle est entravée, par exemple par des émotions intenses, la personne fait un effort afin d'arriver à s'autoréguler. Cette autorégulation fait référence au principe, à l'ensemble des fonctions et processus relatifs à la recherche d'un contrôle intrinsèque de l'organisation de l'expérience subjective et intersubjective qui désire maintenir son équilibre ou favoriser son adaptation. Cette adaptation va se faire par des mouvements de maintien et d'ouverture, d'expansion et de contraction, d'assimilation et d'accommodation tels que représentés dans la figure suivante.

Un processus de counseling de carrière implique souvent une réorganisation de l'expérience subjective de soi et des autres, comme étant l'objet même du changement relevant d'un développement vocationnel. Ce changement s'effectue par des réorganisations progressives en fonction des principes organisateurs du développement de la personne. L'inconnu et l'incertitude qu'engendre le changement suscitent des craintes, des peurs et des appréhensions. Les personnes résistent à l'information qui ne semble pas compatible avec les

éléments contenus dans la structure du soi qui se compose des principes organisateurs. Ainsi, elle met en place des mécanismes d'autoprotection qui ont comme objectif de maintenir sa cohésion interne, de conserver son identité personnelle, son sens de soi parce qu'elle la sent menacée. Ces mécanismes d'autoprotection permettent aussi de se donner du temps pour l'assimilation de nouvelles exigences et l'accommodation à de nouvelles conduites. En ce sens, les mécanismes d'autoprotection assument des fonctions d'adaptation nécessaires et sont l'expression de l'autonomie de la personne. L'absence d'autoprotection serait plus inquiétante que sa présence. La compréhension des mécanismes d'autoprotection peut faciliter le changement dans la mesure où ils sont considérés comme des révélateurs. Pour se faire, il faut découvrir le sens des risques afin de soutenir la personne dans la recherche de solutions pour s'adapter aux nouvelles réalités imposées par l'environnement.

Lors d'un processus de counseling de carrière, la personne doit souvent réorganiser son expérience subjective et intersubjective en mettant en place des nouvelles modalités d'autorégulation et d'autoprotection pour un ajustement créateur dans l'environnement physique et socioculturel.

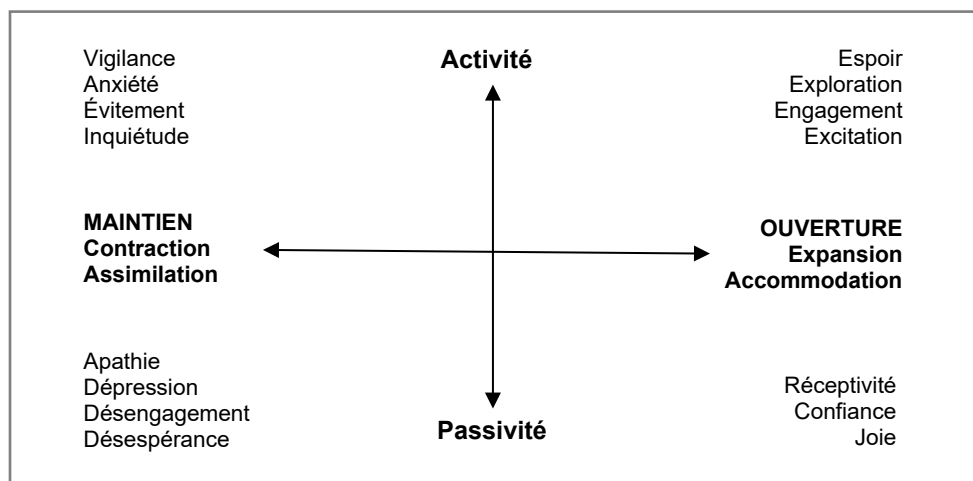


Figure 2 : Processus d'apprentissage et de changement : Maintien - Ouverture

La personne a souvent des réactions négatives face au changement. Cela s'explique par le fait qu'elle doit quitter une zone qui offre un certain confort (statu quo) empreinte de ses habitudes, et ce, même si cette zone peut être insatisfaisante, voire

souffrante. Souvent, en développement et counseling de carrière, la cliente ou le client doit s'aventurer vers de nouvelles avenues, souvent pavées d'incertitude. Il doit s'adapter à un nouveau contexte pour s'orientation, s'insérer ou s'adapter à

de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner les habitudes qui faisaient partie de son quotidien. Tout comme le corps essaie naturellement de maintenir son équilibre, la cliente ou le client tente de maintenir l'équilibre dans sa vie. À cette différence près que sur le plan psychologique, le système d'autoprotection devient un processus dynamique visant le maintien de la cohésion du soi dans son ouverture au changement. Si le changement demande une ouverture perçue comme étant trop exigeante, la personne met en œuvre des mécanismes d'autoprotection pour maintenir sa cohésion interne et, ainsi, s'éloigner du changement exigé. Les mécanismes d'autoprotection servent souvent à neutraliser l'anxiété qui menace la cohésion interne lorsqu'il y a conflit entre les exigences qui découlent de ses besoins ou de ceux des autres et celles qui relèvent de la nouvelle réalité extérieure qui est le changement. L'inconnu et l'incertitude qu'engendre le changement suscitent des peurs et des appréhensions associées à un sentiment de perte de ce qui est acquis et satisfaisant, soit la perte de : sécurité, pouvoir, relations sociales, voire la perte de son utilité et de sa place dans son contexte actuel. Ainsi, la personne préfère le statu quo et mettra tout en œuvre pour retrouver une stabilité. De surcroît, les expériences passées peuvent lui avoir appris à se méfier des changements, ce qui la rend très prudente, voire hypervigilante. Ainsi, la cliente ou le client aura tendance à évaluer le changement en termes de coûts (efforts, difficultés, exigences) et de bénéfices (argent, satisfaction). Lorsque les coûts seront supérieurs aux gains, des mécanismes d'autoprotection se manifesteront en réponse à l'anticipation d'une menace à la cohésion interne.

Par ailleurs, il est important de souligner que la personne n'essaie pas de créer un équilibre qui la ramène toujours à son point de départ, mais plutôt de réajuster les pièces de son puzzle interne pour intégrer de nouvelles pièces et en rejeter des anciennes tout en conservant un sens à la figure ainsi modifiée. Malgré les efforts de stabilisation, la vie change constamment les pièces du puzzle interne. La personne est parfois en état d'ouverture face à ces nouvelles pièces, soit en ouverture active

ou passive. À d'autres moments, elle se sent menacée dans son intégrité et sa cohérence et elle adopte des attitudes et des comportements de maintien actif ou passif : c'est la peur de voir son puzzle se défaire ou de ne plus le reconnaître qui pousse la personne à agir ainsi, d'où les mécanismes d'autoprotection.

En définitive, l'autoprotection s'avère un processus naturel et sain qui protège la personne des expériences qui ont une apparence menaçante pour sa cohésion interne, comme tout système vivant cherche à le faire pour survivre. On comprend comment l'apparence de menace est un facteur primordial dans le déclenchement des mécanismes d'autoprotection.

Les choix et les actions de la personne sont influencés par l'histoire de régulation de l'organisation subjective de soi et des autres. Ainsi, la personne peut faire des choix ou des actions à partir d'un mode de répétition, d'un mode de réparation ou d'un mode de développement (figure 3). Des choix ou des actions à partir d'un mode de répétition sont mis en œuvre pour répéter les expériences du passé. En ce qui concerne le mode de réparation, les choix et les actions sont mis en œuvre pour réparer ce qui n'a pas été comblé dans le passé.

Enfin, les choix et les actions à partir d'un mode de développement sont motivés par de nouvelles manières d'être avec soi et les autres pour développer ses potentialités. Ces trois modes ne sont pas hermétiques, une personne peut faire un choix de répétition qui se transforme en choix de réparation pour finalement, devenir un choix de développement. On retrouve également la possibilité qu'une personne fasse plusieurs choix avant de faire un choix de développement. Dans le parcours d'une personne, on retrouve souvent des choix et des actions dans ces trois modes. Il est important de ne pas les envisager comme étant positif ou négatif, mais bien plus comme étant des tentatives pour la personne de réguler l'organisation de l'expérience de soi et des autres, et ce, d'une manière plus ou moins optimale dans son parcours professionnel.

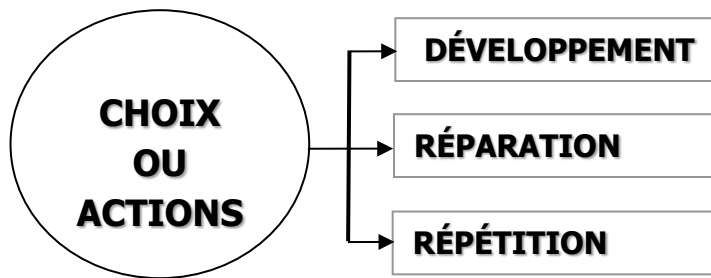


Figure 3 : Types de choix et d'actions à partir de trois modes

Les éléments que l'on retrouve dans le grand cercle (formation, culture, âge, etc.) sont des informations qui sont plus facilement accessibles ou observables. Ils sont influencés ou encore, ils sont le fruit à la fois de la dynamique des mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection, de l'organisation de l'expérience subjective de soi et des autres, des intérêts, des valeurs, des aptitudes, des compétences et des principes organisateurs (croyances et schémas). Même si nous pouvons les observer de l'extérieur,

nous ne sommes pas en mesure de savoir comment ils ont été intégrés ou assimilés par la personne.

5.4 Dimensions de la dynamique des ressources composant les compétences

Les compétences sont le résultat des interactions dynamiques et des tensions entre les ressources (intérêts, valeurs, aptitudes, estime de soi, sentiment d'efficacité personnelle, etc.) (figure 4).

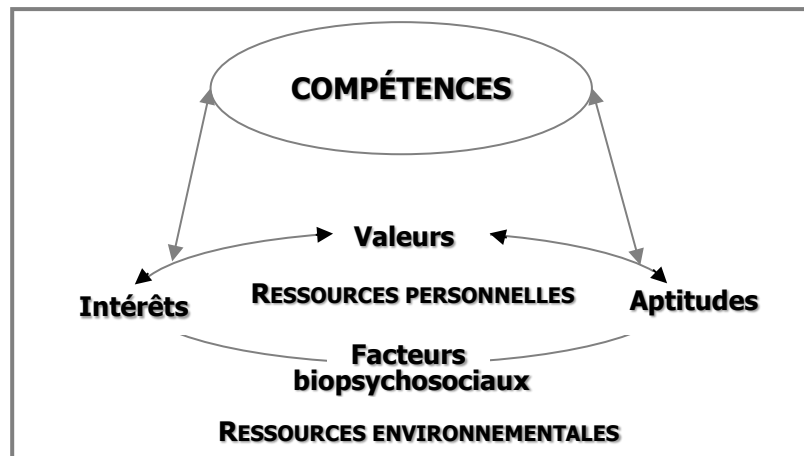


Figure 4 : Dynamique des ressources et des compétences

De plus, la manière dont la personne assume les conflits entre ces différentes dimensions influence aussi le résultat. En effet, tout en tenant compte que ces ressources et ces compétences sont le fruit d'une histoire développementale, elles sont aussi le résultat de la tendance au maintien et à l'ouverture d'une part et d'autre part, de la tendance à s'autoréguler et à s'autoprotéger pour un ajustement progressif et créateur dans sa relation avec les autres et son environnement socioculturel.

Ainsi, selon l'histoire développementale de la personne, celle-ci aura plus ou moins développé une

configuration spécifique de ses ressources personnelles et environnementales à mobiliser pour agir avec compétence. Une compétence peut être valorisée ou non par la personne, elle peut être assumée ou non, elle peut être développée ou non. Ainsi, selon l'histoire développementale de ses intérêts, valeurs et aptitudes, la personne a plus ou moins accès à ses ressources ou à ses compétences. Les intérêts, les valeurs et les aptitudes sont aussi le résultat des interactions et des relations de la personne avec son environnement. Ces dimensions prennent forme

dans une coconstruction plus ou moins en concordance avec sa propre trajectoire identitaire. Dans le sens de Kohut (1971), d'Atwood et Stolorow (1984), la personne est à la recherche d'expériences relationnelles afin de maintenir et de consolider son estime de soi et sa cohésion interne.

Ainsi, les intérêts, les valeurs et les aptitudes en sont le produit selon la qualité des réponses reçues et des opportunités dans son environnement. Dans ce sens, si la personne reçoit de l'environnement des réponses appropriées, de la disponibilité et de la réceptivité, elle aura un sentiment d'unicité, de force et d'harmonie. En revanche, si elle n'a pas les réponses nécessaires à ses besoins, la personne va tenter d'y répondre en sacrifiant plus ou moins son

individualité. Dans cette perspective, s'il n'y a pas cette réponse de l'environnement, cela va créer des manques et des tensions qui vont influencer les intérêts, les valeurs et les aptitudes. Cependant, s'il y a une réponse optimale ou du moins satisfaisante, ces dimensions peuvent prendre forme d'une manière optimale afin de favoriser le développement personnel et professionnel de la personne.

Une personne qui s'adonne à une activité ne veut pas nécessairement dire qu'elle a un intérêt pour celle-ci. En ayant accès à son monde subjectif et à son histoire développementale (figure 5), on peut comprendre la motivation que sous-tend cette activité.

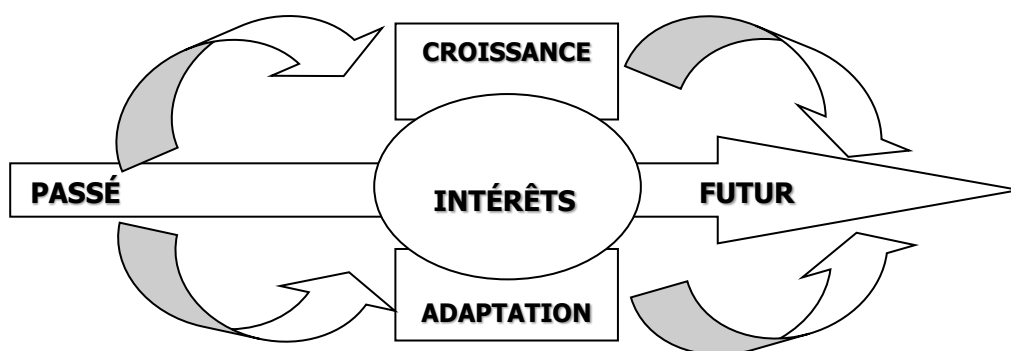


Figure 5 : Histoire développementale des intérêts

Par exemple, une personne hésite à suivre une formation afin de devenir traductrice. Elle vient consulter parce qu'elle a peur de se tromper. Elle affirme lire très souvent, mais en même temps, elle se sent souvent seule et déprimée, elle n'a pas vraiment d'amies ou d'amis et de soutien. L'exploration de son intérêt pour la lecture permet d'identifier des éléments qui vont lui permettre de faire la lumière sur sa peur à faire ce choix. En effet, par une démarche de clarification de soi, elle identifie qu'enfant, elle était fréquemment témoin des querelles de ses parents. Pour se protéger, elle allait se réfugier dans sa chambre et la seule activité qui lui permettait de s'apaiser, c'était de se perdre dans un monde imaginaire en se plongeant dans des livres. Avec ces quelques éléments, on peut voir comment cette activité s'est construite et offrir des éléments de réponse pour comprendre son hésitation. Bien que cet exemple puisse être nuancé et interprété autrement, l'idée est qu'une personne

peut avoir fait une activité qui devient par la suite un intérêt, mais qu'en fait, on pourrait dire qu'il est contaminé parce qu'elle l'a utilisé comme mécanisme d'autoprotection dans une situation familiale complexe. En fait, on se demande ce que représente cet intérêt dans son organisation subjective de soi et des autres, et dans quelle mesure il participe à sa cohésion de soi. Eu égard à ce qui précède, il est important d'être attentif à ce que représente un intérêt pour la personne, surtout lorsqu'elle est contrainte à quitter un emploi et que ce n'est plus possible de faire le même travail, par exemple, à cause d'une lésion professionnelle.

En ce qui concerne les aptitudes, elles peuvent avoir été développées par choix ou par obligation (figure 6). Ainsi, une personne peut développer une aptitude parce qu'elle correspond à son besoin d'affirmation et d'expression de ses talents et habiletés; elle n'est pas contrainte à l'agir. Elle peut aussi développer une aptitude parce que des

personnes significatives de son entourage l'encouragent fortement ou même, l'obligent à faire telle ou telle chose pour la survie de la famille ou pour leur plaisir. Par exemple, l'enfant qui est contraint à jouer du piano lors des rencontres familiales. Bien qu'il ait des habiletés et du talent pour le piano, il en vient à vivre des tensions qui donnent une signification particulière à cette activité. En résumé, les aptitudes développées peuvent correspondre à un réel intérêt et dans ce cas, elles seront consolidantes et favoriseront la cohésion du soi. Toutefois, une aptitude développée par obligation peut demander beaucoup plus d'énergie à la personne et à la limite, au bout d'un certain temps, elle pourrait dans un emploi, contribuer à l'épuisement professionnel.

Lorsqu'on s'intéresse à l'histoire développementale des aptitudes, on a également accès au sentiment

d'efficacité personnelle ainsi qu'à ses sources d'information. Selon Bandura (2003), le sentiment d'efficacité personnelle fait référence aux croyances qu'a la personne face à ses capacités à réaliser des performances particulières. Selon lui, il contribue à déterminer les choix d'activités et d'environnement ainsi que l'investissement de la personne dans la poursuite de ses buts et la persistance de son effort et les réactions émotionnelles qu'elle va vivre face à aux obstacles qu'elle va rencontrer. Selon Bandura (2003) on retrouve 4 sources d'information qui permettent de construire et de modifier le sentiment d'efficacité personnelle : l'expérience active de maîtrise, l'expérience vicariante, la persuasion verbale et les états physiologiques et émotionnels. L'exploration et la clarification de ces sources d'information apportent un éclairage sur le développement des aptitudes.

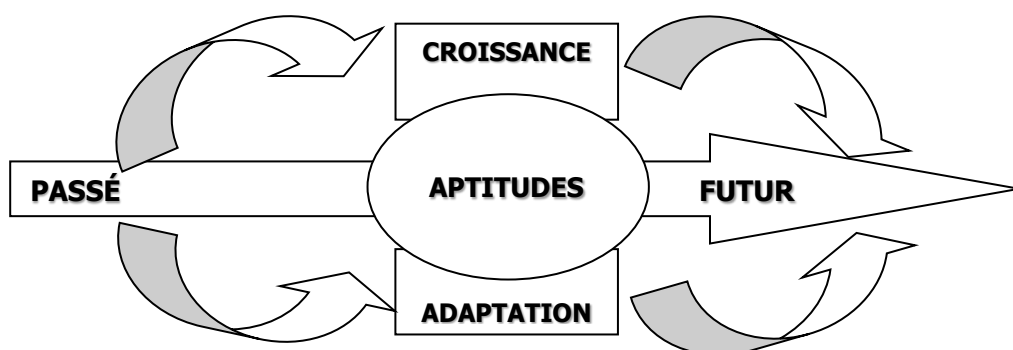


Figure 6 : Histoire développementale des aptitudes

En ce qui a trait aux valeurs, elles peuvent avoir pris naissance à partir de besoins non répondus (carence) ou à partir de besoins qui ont été satisfaits (réponse optimale) dans son environnement (figure 7).

Par exemple, une personne qui adopte la valeur « respect » parce qu'elle s'est sentie respectée dans son milieu d'appartenance (figures significatives) dans ce qu'elle était et dans ses intérêts. Ainsi, cette valeur prend racine dans des expériences où il y a eu des réponses adéquates et satisfaisantes. Cependant, si la personne provient d'un milieu familial où on la traitait avec mépris et rejet, elle peut aussi adopter la valeur « respect », mais dans cette optique, celle-ci est adoptée en réaction à partir d'une carence.

Une valeur qui provient d'une carence va souvent se manifester avec rigidité et même avec dogmatisme. Ainsi, si la personne ne se sent pas respectée ou encore, si elle est témoin d'une personne qui ne se fait pas respecter, elle peut avoir une réaction disproportionnée dans la situation. Par exemple, elle pourrait être tétanisée ou encore, en réagissant avec une forte colère et même de la rage. Une valeur peut avoir à la fois une partie constructive et une partie non constructive. Elle est constructive dans la mesure où elle participe à la croissance et non constructive, lorsqu'elle devient un obstacle ou un empêchement au développement. Par exemple, la valeur « respect » peut être constructive en permettant d'avoir des relations harmonieuses, des amitiés aidantes et d'obtenir de la considération, cependant, elle peut être non constructive si le désir de respecter les autres, fait en sorte que la personne

n'arrive pas à dire non, donc d'une certaine façon,

elle ne se respecte pas.

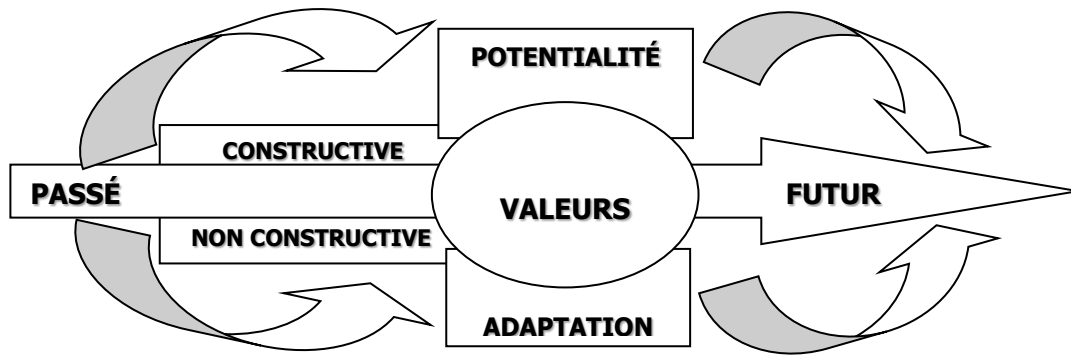


Figure 7 : Histoire développementale des valeurs

Il y a aussi des valeurs que l'on qualifie d'objectives; en effet, chaque culture (famille, village, ville, quartier) comporte des valeurs et la socialisation consiste précisément à favoriser l'apprentissage de ces valeurs chez tous les membres de cette culture (St-Arnaud, 1983). Selon lui, l'individu adulte qui devient autonome est confronté à toutes sortes d'influences extérieures, c'est en faisant des choix personnels qu'il détermine ses propres valeurs et développe une conscience morale personnelle. La personne se développe par la satisfaction de ses différents besoins et les valeurs permettent d'y répondre.

Ainsi, on peut se référer aux cinq besoins naturels ou fondamentaux que l'on peut retrouver chez tout individu de St-Arnaud (1983). Selon cet auteur, lorsqu'il y a concordance entre le besoin et les valeurs, le choix paraîtra beaucoup plus facile car il n'y aura pas de conflit entre le besoin et les valeurs. Une personne qui a choisi de satisfaire un besoin qui respecte ses valeurs, ne s'en excusera pas par la suite en disant qu'elle a été emportée par ses pulsions et que cela a été plus fort qu'elle. Lorsqu'il y a divergence entre besoins et valeurs, le choix sera souvent plus difficile.

L'individu qui prend conscience de ses besoins n'a pas le pouvoir de les avoir ou de ne pas les avoir : ils sont là comme des données de base. Le besoin est défini comme étant la quantité d'énergie que vous investissez dans chacun des domaines de votre vie (vous pouvez le faire car quelque chose vous y oblige ou encore vous le faites pour répondre à des besoins personnels) en réponse à un besoin

personnel. Chaque personne est unique dans sa façon de vivre l'expérience des différents besoins.

La simple présence des cinq types de besoins naturels est un indice de santé psychologique, alors que leur absence est l'indice d'un blocage dans le processus naturel de développement de la personne.

Le premier type est « Le bien-être » qui fait référence aux besoins liés à la santé et au plaisir : la faim, le goût de dormir, l'attirance sexuelle et tout ce qui est de nature à procurer des perceptions sensorielles agréables (plaisir). Le deuxième type est « La sécurité » qui fait référence aux besoins liés à l'argent et à la sécurité matérielle. Le troisième type est « La considération » qui fait référence aux besoins liés au domaine de l'affection, incluant tous les besoins associés à l'amour, autant l'amour que la personne reçoit que celui qu'elle donne. Le quatrième type est « La compétence » qui fait référence aux besoins liés au domaine de l'action. Le besoin qu'à la personne d'agir efficacement sur son environnement, en vue de le contrôler ou de le modifier; il est associé à la réalisation de soi. Le cinquième type est « La cohérence » qui fait référence aux besoins liés au domaine de la connaissance, ce qui inclut aussi la connaissance de soi et la connaissance de l'univers. C'est aussi le domaine des significations (donner un sens à... recherche personnelle d'un sens à sa propre vie).

Lorsque la personne retient les valeurs qu'elle considère les plus importantes, elle peut les lier aux différents types de besoins. Lorsque chaque type de besoins fondamentaux est considéré par ses

valeurs, la personne peut s'assurer de leur satisfaction.

6. PROCESSUS DE COUNSELING DE CARRIÈRE

À partir des résultats de recherches, les dimensions suivantes sont retenues pour articuler un processus d'entretien de conseil. L'entretien de conseil est conçu comme un processus d'influence interpersonnelle et intersubjective. Dans ce processus d'influence interpersonnelle, l'influence de l'expérience subjective et intersubjective est déterminante. Cette expérience subjective est pluridimensionnelle et met en jeu des interactions biopsychosociales. Dans l'organisation et la dynamique de l'expérience subjective et intersubjective, la mobilisation d'un sens de compétence et d'efficacité personnelle est déterminante pour en arriver à des prises de décision. De plus, les résultats de recherches suggèrent que les caractéristiques personnelles de la conseillère ou du conseiller telles que perçues par la personne qui consulte sont 8 fois plus importantes que les techniques. Ainsi, il appert que la compréhension empathique de l'expérience subjective et intersubjective est déterminante pour mobiliser les ressources de la personne qui consulte, et l'alliance de travail constitue un des facteurs les plus fondamentaux du changement. Plus encore, les recherches soulignent la contribution de l'alliance de travail qui est estimée à plus de 45 % dans la variance du changement.

Le changement en counseling de carrière se conçoit comme une expérience dynamique d'autorégulation et d'autoprotection (résistance) de l'organisation de l'expérience subjective de soi et des autres (gestion de la tension entre le maintien et l'ouverture). Le changement est vu comme une modification des structures de l'expérience subjective de soi et des autres et de leur régulation. Ainsi, le changement se fait à différents niveaux soit, dans la restauration du sens de soi (changement de croyances, de perceptions de soi, un deuil), soit dans la mise en œuvre de nouvelles modalités de régulation (faire des compromis, considérer le transfert des apprentissages) ou encore, dans la réorganisation de l'expérience subjective et intersubjective (changement dans l'estime de soi). Toute modification dans le savoir, le savoir-faire et le

savoir-être d'une personne passe par des changements plus ou moins profonds dans l'organisation de l'expérience subjective et intersubjective de la personne et de ses modes de régulation. Ces changements passent à travers des processus de déstructuration et de restructuration dans un mouvement oscillatoire d'expansion et de contraction.

L'alliance de travail qui s'établit entre l'intervenante ou l'intervenant et la cliente ou le client peut constituer un facteur de changement. La conceptualisation de l'alliance qui fait le plus large consensus est celle de Bordin (1979). Les trois composantes essentielles à l'établissement de l'alliance de travail sont les suivantes, 1) l'accord sur les objectifs, traduisant l'entente explicite ou implicite entre la cliente ou le client et l'intervenante ou l'intervenant quant aux objectifs généraux du processus de counseling, 2) l'accord sur les tâches, qui renvoie à l'entente sur les tâches à réaliser en vue d'atteindre les objectifs, 3) le lien émotionnel qui caractérise l'engagement personnel de la cliente ou du client et de la conseillère ou du conseiller favorisant la confiance et le respect mutuels, et une compréhension partagée (Kivlighan et Shaughnessy, 1995). Cette alliance repose entre autres sur la capacité de la conseillère ou du conseiller de se décentrer de sa propre expérience subjective, sans pour autant l'ignorer ou la nier, pour se centrer de façon empathique sur la réalité subjective de la cliente ou du client et de lui communiquer cette compréhension. D'autre part, la cliente ou le client doit percevoir que l'intervenante ou l'intervenant saisit sa réalité subjective et comprend ses perceptions. En se sentant validé et confirmé, il devient plus ouvert à de nouvelles données d'expérience qui pourraient modifier l'organisation de celle-ci. Concrètement le changement se manifeste par une modification dans l'organisation dynamique des intérêts, des valeurs, des aptitudes et des croyances.

Le processus en trois phases respecte les caractéristiques de la dynamique de l'expérience humaine tout en considérant les différentes dimensions issues de la recherche qui permettent une plus grande efficacité dans nos interventions. Ce processus comporte trois phases (figure 7) : 1) Reconnaître et valider par l'exploration de

l'expérience subjective et intersubjective; 2) Clarifier et intégrer par la compréhension de l'expérience subjective et intersubjective; 3) Concrétiser cette compréhension de l'expérience subjective et

intersubjective par des options tolérables et intégrables. Ces trois phases se réalisent en considérant les boucles d'exploration (**E**), de compréhension (**C**) et d'action (**A**).

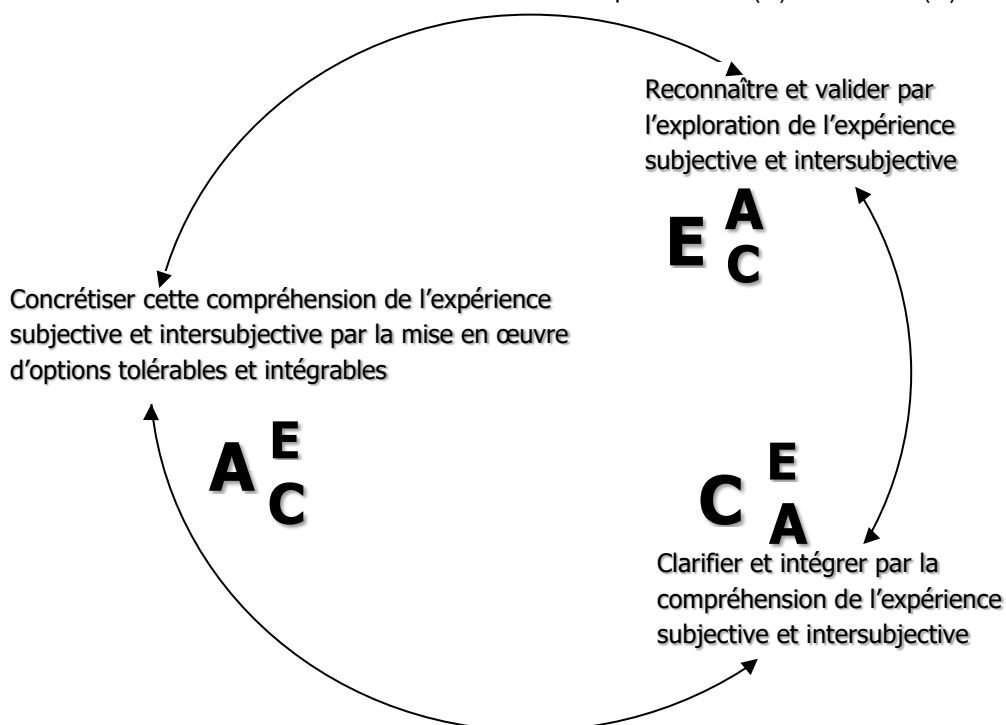


Figure 8 : Un processus de counseling de carrière comportant 3 phases

La première phase, qui est de reconnaître et valider par l'exploration de l'expérience subjective et intersubjective, a comme but de reconnaître et identifier la dynamique vécue relative à la situation (antérieure, actuelle, souhaitée) de la cliente ou du client. De plus, cette phase vise à reconnaître et valider la perception subjective et intersubjective de la cliente ou du client quant à la dynamique vécue qui se manifeste souvent par un besoin de maintenir et un espoir de changement qui semble difficile, voire impossible. C'est l'occasion ici de créer l'alliance de travail en fixant en collaboration des objectifs et en se mettant d'accord sur des tâches pertinentes qui vont nourrir la relation et éventuellement un lien émotionnel favorable à la prise de décision et à l'action.

Quant à la deuxième phase, qui est de comprendre et intégrer par la clarification de l'expérience subjective et intersubjective, elle a comme but de clarifier et de comprendre l'expérience pluridimensionnelle (somatique, affective, cognitive, comportementale, relationnelle et contextuelle)

relative à l'orientation, la réorientation, l'insertion, la réinsertion, l'adaptation ou la réadaptation. Cette clarification permet d'une part, de reconnaître ses ressources et ses limites personnelles et environnementales par l'identification de ses intérêts, de ses aptitudes, de ses valeurs, de ses besoins, de ses croyances et d'autre part, la dynamique singulière de leurs tensions. À la fin de cette phase, un objectif tolérable et intégrable de changement est identifié.

Finalement, la troisième phase, qui est de concrétiser cette compréhension de l'expérience subjective et intersubjective par des options tolérables et intégrables, a comme but d'identifier les risques relatifs à l'objectif de changement. Elle permet de valider et de confronter des choix afin de retenir les options porteuses pour le développement personnel et professionnel de la personne. Finalement, en collaboration avec la cliente ou le client, il y a l'établissement et la concrétisation d'un projet réaliste, réalisable, tolérable et d'un parcours, en formalisant un plan d'action qui s'appuie sur les

ressources personnelles et environnementales de la cliente ou du client tout en considérant ses limites personnelles et environnementales. Bien que ces phases soient décrites d'une manière linéaire, il est important de considérer la circularité de ce processus que l'on pourrait qualifier d'hélicoïdal. Ainsi, on remarque à la figure 8 que les flèches vont dans les deux sens afin d'illustrer qu'au cours du processus de counseling de carrière, il y aura inévitablement des allers-retours entre les différentes phases tout en maintenant une directionnalité. Ce processus circulaire est aussi représenté par des lettres : le « E » pour l'Exploration, le « C » pour la Compréhension et le « A » pour l'Action. La dimension des lettres fait référence à l'importance que l'on y accorde lorsque la personne se retrouve à cette phase. Ainsi, on peut voir qu'à la première phase, il y a un grand « E », un moyen « C » et un petit « A ».

En effet, à cette phase, la personne est dans une démarche d'Exploration de soi à partir de ses expériences passées et présentes qui va faire émerger un début de Compréhension de soi avec l'Action qui se pointe par la mise en place de comportements qui vont favoriser la démarche de counseling de carrière. Le but ici est de favoriser l'utilisation des éléments de compréhension de soi et les tentatives de nouveaux comportements au service de l'Exploration de soi. Quant à la deuxième phase, on voit apparaître un grand « C », un moyen « A » et un petit « E ». Donc, cette phase est centrée sur la Compréhension par la clarification de soi, avec des retours possibles à l'Exploration de soi qui est ici au service de la Compréhension de soi.

À cette phase, l'Action ou les intentions d'action commencent à émerger de la clarification de soi, de nouveaux comportements prennent place à la lumière d'une meilleure compréhension de soi. Finalement, la troisième phase, où il y a un grand « A », un moyen « C » et un petit « E », la concrétisation de la compréhension de soi est au cœur de la démarche. La personne envisage de nouveaux comportements, de nouvelles options et se prépare à l'Action. La Compréhension de soi est au service de la pertinence des nouvelles options envisagées et du plan d'action à mettre en œuvre. À cette phase, la Clarification et l'Exploration de soi seront nécessaires afin de mieux comprendre les

efforts de maintien de l'organisation interne qui vont s'exprimer d'une manière particulière par des mécanismes d'autoprotection.

7. CONCLUSION

Face à des enjeux importants d'orientation, de réorientation, d'insertion, de réinsertion, d'adaptation ou de réadaptation professionnelles, il nous semble pertinent de voir qu'essentiellement le processus de counseling de carrière est : 1) avant tout, un processus relationnel centré sur la reconnaissance et la validation de l'expérience subjective; 2) au-delà et en deçà de l'analyse des intérêts, des valeurs et des valeurs, une reconnaissance active de l'expérience déstabilisante du changement exigée par une orientation, une réorientation, une insertion, une réinsertion, une adaptation ou une réadaptation; 3) un processus d'intervention où l'intervenante ou l'intervenant accompagne et soutient la cliente ou le client dans l'exploration de sa problématique et dans sa clarification à la lumière des tensions suscitées entre les intérêts, les valeurs et les aptitudes pour finalement parvenir à une prise de décision concrète et réaliste avec un engagement documenté dans la réalisation d'un projet professionnel optimal.

Eu égard à ce qui précède, en counseling de carrière, il est important de reconnaître la complexité, la mouvance et la singularité de la personne. L'intervenante ou l'intervenant doit comprendre et accompagner les enjeux déstabilisants du changement en tenant compte des caractéristiques de la cliente ou du client. Il est capable de créer, maintenir et restaurer l'alliance de travail. L'intervenante ou l'intervenant est également en mesure d'offrir des interventions optimales compte tenu du contexte et des enjeux. Il doit être émotionnellement disponible à l'autre en régulant sa propre santé mentale et émotionnelle. L'intervenante ou l'intervenant est constamment disponible à apprendre et à modifier sa pratique et à enrichir son savoir et savoir-faire et en constant développement de sa conscience réflexive de soi sur et en action.

L'intervenante ou l'intervenant a à se préoccuper de la subjectivité de la cliente ou du client tout en tenant compte du contexte de sa situation. Il met en œuvre une approche de résolution de problème faisant émerger des solutions génératrices d'action. Il encourage l'autodétermination, le pouvoir d'agir et

la responsabilisation. Il suscite le plus rapidement possible des occasions d'action chargées positivement. De plus, il encourage l'ajustement créateur dans son environnement et stimule l'utilisation du réseau (social, institutionnel, etc.). L'intervenante ou l'intervenant doit intervenir rapidement et de façon soutenue, adopte une perspective d'intervention dynamique, multifactorielle et pluridimensionnelle. Il établit des modalités de travail claires et définies dans

lesquelles la cliente ou le client et l'intervenante ou l'intervenant s'engagent. De plus, il privilégie la possibilité de tester constamment la réalité. Il reconnaît la complexité, la mouvance et la singularité de la cliente ou du client. Il comprend les enjeux déstabilisants du changement tout en tenant compte des caractéristiques de la cliente ou du client. Finalement, l'intervenante ou l'intervenant est en mesure de réguler les fluctuations et les impasses relationnelles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Assy, T. P. et Lambert, M.J. (2000). The empirical case for the common factors in therapy: qualitative finding. In M. A. Hubble, B. L. Duncan et S. D. Miller, *The heart and soul of change*. Washington, DC: APA.

Atwood, G. E. et Stolorow, R. D. (1984). *Structures of subjectivity: Explorations in psychoanalytic phenomenology*. Hillsdale, NJ: The Analytic Press.

Bachelor, A. et Horvath, A. (2000). The therapeutic relationship. In M. A. Hubble, B. L. Duncan et S. D. Miller, *The heart and soul of change*, Washington: APA.

Bandura, A. (2003). Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. Paris : Éditions De Boeck Université.

Barber, J. P., Connolly, M. B., Crits-Christoph, P., Gladis, L., et Siqueland, L. (2000). Alliance predicts patients' outcome beyond in-treatment change in symptoms. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68, 1027–1032.

Baumeister, R. F. (1999). Self-concept, self-esteem, and identity. In V. J. Derlaga, B. A. Winstead et W. H. Jones (Éds), *Personality: Contemporary theory and research* (2^e éd., p. 339-375). Belmont, CA: Wadsworth.

Beck, J. S. (1996). Cognitive Therapy of Personality Disorders. In P. M. Salkovskis, *Frontiers of Cognitive Therapy*. New York, NY: Guilford Press.

Beutler, L. E. (2000). David and Goliath. When empirical and clinical standards of practice meet. *American Psychologist*, 55, 997-1007.

Blustein, D. L. et Noumair, D. A. (1996). Self and identity in career development: implications for theory and practice. *Journal of Counseling and Development*, Mai/Juin, 78, 433-441.

Duncan, S. D. Miller, B. E. Wampold et M. A. Hubble (Eds.) (2010). *The Heart and Soul of Change (2nd Edition). Delivering What works in Therapy*, 393-417. Washington, DC, USA: American Psychological Association.

Erikson, E. (1978). *Adolescence et crise. La quête de l'identité*. Paris : Flammarion.

Guédon, M.-C. et Savard, R. (2011). *Tests à l'appui : Pour une intervention intégrée de la psychométrie en counseling d'orientation*, (2^e éd.). Ste-Foy, Québec : Éditions Septembre.

Kiesler, D. J. (1966). Some myth psychology research and search paradigm. *Psychological Bulletin*, 65, 110-136.

Kohut, H. (1977). *The restoration of the self*. New York, NY: International Universities Press.

Kohut, H. (1971). *Le soi*. Paris : PUF.

Garfield, S. L. (1994). Research on client variables in psychotherapy. In A.E. Bergin et S.L. Garfield (Eds.), *Handbook of psychotherapy and behavior change* (4th ed.), 190-228. New York, NY: Wiley.

Holland, J. L., Magoon, T. M. et Spokane, A. R. (1981). Counseling psychology: Career interventions, research, and theory, *Annual Review of Psychology*, 32, 279-305.

Hubble, M. A., Duncan, B. L., Miller, S. D. et Wampold, B. E. (2010). Introduction. In B.L. Duncan, S. D. Miller, B. E. Wampold et M. A.

- Hubble (Eds.). *The heart and soul of change: Delivering what works in therapy* (2nd ed.), 23-46. Washington, DC, USA: American Psychological Association.
- Hubble, M. A., Duncan, B. L. et Miller, S. D. (1999). *The heart and soul of change: What works in therapy*. Washington, DC, USA: American Psychological Association.
- Jesselson, R. (1992). *The space between us: Exploring the dimensions of human relationships*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kivlighan, D. M. et Shaughnessy, P. (1995). Analysis of the development of the working alliance using hierarchical linear modeling. *Journal of Counseling Psychology*, 42, 338-348.
- Lambert, M. J. et Bergin, A. E. (1994). The effectiveness of psychotherapy. In A. E. Bergin et S. L. Garfield (Eds.), *Handbook of psychotherapy and behavior change* (4th ed.), 143-189, New York, NY: Wiley.
- Marc, E. (1997). L'identité personnelle. *Sciences humaines*, Hors-série, 15, 6-9.
- Lecomte, C. (1994). Le langage des clients difficiles en counseling et en psychothérapie. *Revue canadienne de counseling*, 28(2), 107-124.
- Lecomte, C. et Guillon, V. (2000). Counseling personnel, counseling de carrière et psychothérapie. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 29(1), 117-140.
- Lecomte, C., Savard, R., Drouin, M.-S. et Guillon, V. (2004). Qui sont les psychothérapeutes efficaces? Implications pour la formation en psychologie. *Revue québécoise de psychologie*, 25(3), 73-102.
- Lecomte, C., Savard, R. et Guillon, V. (2011). Alliance de travail : élément pivot de la réadaptation au travail. In M. Corbière et M.-J. Durand, *Du trouble mental à l'incapacité au travail* (p. 279-315). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lecomte, C., Richard, A., Savard, R. et Cyr, M., (1998). Contribution de la relation d'aide à la psychologie du travail. In R. Jacob et R. Laflamme (éds), *Stress, santé et intervention au travail*, Actes du 9^e Congrès de l'AIPTLF, Sherbrooke, 169-181.
- Lecomte, C. et Tremblay, L. (1987). *Entrevue d'évaluation en counselling d'emploi*. Montréal : Institut de recherches psychologiques.
- Levin, J. D. (1992). *Theories of the self*. Washington, DC: Hemisphere.
- Mitchell, S. A. (1993). *Hope and dread in psychoanalysis*. New York, NY: Basic.
- Muran, J. C. et Barber, J. P. (Eds.). (2010). *Therapeutic alliance: An evidence-based approach to practice and training*. New York, NY: Guilford Press.
- Miller, W. R. et Rollnick, S. (1991). *Motivational interviewing: Preparing people to change addictive behavior*. New York, NY: Guilford Press.
- Miller, W. R. et Rollnick, S. (2006). *L'entretien motivationnel : Aider la personne à engager le changement (traduction de Dorothée Lécaillier et Philippe Michaud)*. Paris, France : Inter-Éditions.
- Miller, W. R. et Rollnick, S. (2002). *Motivational interviewing: Preparing people for change* (2nd edition). New York, NY: Guilford Press.
- Miller, W. R. (1983). Motivational interviewing with problem drinkers. *Behavioural Psychotherapy*, 11, 147-172.
- Neisser, U. (1997). *Cognition and reality: Principles and implications of cognitive psychology*. San Francisco, CA: Freeman.
- Oliver, L.W. et Spokane, A. R. (1988). Career interventions outcome: What contributes to client gain. *Journal of Counseling Psychology*, 35, 447-463.
- Prochaska, J. O. et Prochaska, J. M. (1999). Why don't continent move? Why don't people change? *Journal of Psychotherapy Integration*, 9(1), 83-102.
- Prochaska, J. O. et DiClemente, C. C. (1982). Transtheoretical therapy toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 19(3), 276-287.

- Rogers, C. (1951). *Client-Centered Therapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Savard, R. (1997). Effets d'une formation continue en counseling sur les variables personnelles relatives à la création d'une alliance de travail optimale, Thèse de doctorat, Montréal : Université de Montréal.
- Safran, J. D., et Muran, J.C. (2000a). Resolving therapeutic alliance ruptures. *Diversity and Integration. Psychotherapy in Practice*, 56(2), 233-243.
- Safran, J. D. et Muran, J. C. (2000b). Negotiating the therapeutic alliance: A relational treatment guide. New York, NY: Guilford.
- Sharpless, B. A., Muran, J. C. et Barber, J. P. (2010). Coda: Recommendations for practice and training. In J. C. Muran et J. P. Barber (Eds), *The therapeutic alliance: An evidence-based guide to practice* (p. 341–354). New York, NY: Guilford Press.
- Stolorow, R. D. (2011). *World, affectivity, trauma: Heidegger and post- cartesian psychoanalysis*. New York, NY: Routledge.
- Vondracek, F. W. et Porfeli, E. J. (2011). Fostering self-concept and identity construct in developmental career psychology. In P. J. Hartung et L. M. Subich (Éds), *Developing self in work and career: concepts, cases, and contexts* (p. 53-70). Washington, DC: American Psychological Association.
- St-Arnaud, Y. (1993). *Devenir autonome : créer son propre modèle*. Montréal : Actualisation/Le jour.
- Stolorow, R. et Orange, D.M. (1998). *Working intersubjectively*, Hillsdale, NJ: Analytic Press
- Walsh, W.B. (1996). Career counseling theory: Problems and prospects. In M. L. Savickas et W. B. Walsh (dirs.), *Handbook of career counseling theory and practice*, 121-134.
- Walsh, W. B. (1990). A summary and integration of career counseling approaches, in W. B. Walsh et S. H. Osipow (dirs.), *Career counseling: Contemporary topics in vocational psychology*, New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 263-282.
- Young, J. E., Klosko, J.S. et Weishaar, M.E. (2005). *La thérapie des schémas : approche cognitive des troubles de personnalité*. Bruxelles : De Boeck.