

Concept-cadre national de conseil pour les services cantonaux d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière.

Élaboré le 18 juillet 2025
par

Andreas Hirschi
Université de Bern



b
UNIVERSITÄT
BERN

Koorosh Massoudi
Université de Lausanne

Unil.

Sur mandat de la

Conférence suisse de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière

CS OPUC

Adopté lors de l'assemblée plénière à Berne

Le 20 novembre 2025

Nous remercions chaleureusement le professeur Marc Schreiber, de la ZHAW, pour ses précieuses remarques sur une première ébauche de ce concept.

Nos remerciements s'adressent également aux membres du groupe d'accompagnement, dont les commentaires judicieux ont été intégrés à travers deux phases de feedback.

Enfin, merci à Adrienne Melly pour sa relecture attentive de la version française du document.

La responsabilité du contenu de ce document incombe exclusivement aux auteurs mentionnés et ne reflète pas nécessairement l'opinion des personnes impliquées en externe.

Préface

À la question « Que signifie l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) en Suisse ? », les réponses variaient jusqu'à présent selon la région linguistique et le canton. Cette diversité présente des avantages : elle tient compte de la structure fédérale de la Suisse et des conditions différentes qui prévalent dans les cantons. Mais elle rend également difficile un positionnement commun de l'OPUC à l'interne et à l'externe.

Avec la stratégie nationale pour l'OPUC adoptée en 2021, la Conférence suisse pour l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CS OPUC) s'est fixé pour objectif de renforcer les compétences de gestion de carrière (CGC) des personnes tout au long de leur vie. Ces compétences permettent aux individus de gérer leur développement professionnel de manière proactive, d'identifier les opportunités en accord avec leurs valeurs personnelles et de prendre des décisions éclairées. De nombreux services cantonaux d'orientation professionnelle proposent déjà des offres précieuses qui favorisent le développement professionnel des individus. Le concept-cadre de conseil offre pour la première fois un cadre d'orientation national qui sert de référence aux services cantonaux sans pour autant restreindre leur autonomie. Les différents modèles, méthodes et instruments de conseil conservent leur place, mais sont regroupés dans une vision commune de promotion des compétences.

Le concept-cadre de conseil vise à établir une compréhension professionnelle commune de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. Il promeut systématiquement le développement des CGC dans tous les domaines du conseil et à toutes les étapes de la vie. Sur la base des connaissances scientifiques actuelles (Hirschi et al., 2024), il montre en quoi les CGC sont importantes pour les individus et la société. En même temps, le concept conserve un caractère appliqué et compatible avec les modèles de pratiques existants, de sorte qu'il peut être mis en œuvre de manière flexible dans les différents contextes cantonaux.

Le concept a été élaboré à la demande de la CS OPUC. De nombreux spécialistes ont activement contribué à son élaboration, permettant ainsi la création d'un concept tourné vers l'avenir. Au nom de la CS OPUC, nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont participé à ce projet.

Berne, septembre 2025

Sandra Portmann, responsable du projet « Promotion des CGC »

Daniel Reumiller, président de la CS OPUC

Résumé

Le concept-cadre national de conseil pour la promotion des compétences de gestion de carrière (CGC) offre un cadre scientifiquement fondé et orienté vers la pratique de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC). Son objectif est de renforcer les compétences des client·e·s pour gérer leur développement professionnel de manière autonome, réfléchie et durable. Le concept repose sur une approche théorique intégrative qui réunit des modèles éprouvés tels que la théorie de la construction de carrière, les modèles d'autorégulation, le modèle sociocognitif de construction de carrière et les modèles de compétences et de ressources. L'accent est mis sur la promotion systématique des CGC en tant que compétences-clé d'une gestion de carrière réussie dans un monde du travail dynamique.

Domaines centraux du concept-cadre

Le concept décrit comment les CGC peuvent être évaluées et renforcées de manière ciblée dans le cadre du conseil. Ces CGC englobent les compétences cognitives, motivationnelles et de mise en action qui permettent aux client·e·s de gérer activement leur carrière. La structure du concept s'articule autour de quatre domaines :

1. **Développement des objectifs de carrière** : Formulation d'objectifs sur la base des caractéristiques personnelles et des opportunités professionnelles.
2. **Exploration des ressources et des obstacles** : Identification et évaluation des sources de soutien et des obstacles.
3. **Mise en œuvre de plans d'action concrets**: développement et application de stratégies concrètes pour atteindre les objectifs.
4. **Révision et adaptation de la gestion de carrière**: Évaluation de la progression et adaptation, le cas échéant, des objectifs et des stratégies.

Le concept est conçu de manière dynamique et flexible, ce qui signifie que les client·e·s peuvent accéder à différents domaines ou passer de l'un à l'autre en fonction de leur situation individuelle. Cette flexibilité permet de proposer un soutien parfaitement adapté aux demandes individuelles en matière de conseil.

Principes généraux

Le concept met l'accent sur une structure à la fois claire et la flexible du processus de consultation, en tenant compte des principes généraux suivants pour son application :

- **Déroulement typique et flexibilité** : alors qu'une structure préétablie et claire permet de s'orienter, le concept permet également d'entrer directement dans des

domaines spécifiques ou de passer d'un domaine à l'autre de manière dynamique, en fonction des besoins individuels des client·e·s.

- **Soutien à court terme et accompagnement à long terme** : le concept se prête aussi bien à un soutien à court terme qu'à l'accompagnement à long terme. Certaines CGC, comme l'autoréflexion ou la clarification des objectifs, peuvent être entraînées directement dans le cadre du conseil, tandis que d'autres, comme le travail en réseau ou le développement des compétences, nécessitent un accompagnement à plus long terme et une expérimentation en dehors du conseil.
- **Accent sur le développement des compétences** : l'objectif est de promouvoir systématiquement les CGC au cours du processus de consultation à travers trois étapes centrales du développement des compétences, soient (1) l'acquisition et la mobilisation des connaissances, (2) la mise en œuvre et l'application des connaissances acquises et (3) l'analyse et l'adaptation de l'action.
- **Intégration des recherches sur l'efficacité** : parmi les principaux ingrédients et activités qui contribuent à l'efficacité du conseil de carrière, la littérature scientifique identifie la relation de conseil basée sur une confiance mutuelle, la clarification des valeurs, la transmission de connaissances et de stratégies ainsi qu'une réflexion structurée compétent. Ces connaissances sont intégrées dans le concept afin de garantir une pratique basée sur l'évidence scientifique.
- **Diversité et adaptabilité des méthodes** : le concept préconise l'utilisation de méthodes variées, notamment les outils standardisés, les instruments qualitatifs tels que des entretiens biographiques, ou les approches narratives. Ces méthodes peuvent être adaptées de manière flexible en fonction de l'âge, du niveau de formation, du contexte culturel et du domaine de carrière des client·e·s.

Cadre éthique et principes d'action

L'application du concept est cadastrée par des lignes directrices éthiques claires et se base sur des principes d'action qui contribuent à un processus de conseil professionnel et efficace. Les principes centraux sont les suivants :

- **Une relation de conseil basée sur le respect et la confiance**, marquée par l'empathie et l'accompagnement tout au long du processus.
- **Le respect de l'individualité et des valeurs**, ainsi qu'une approche centrée sur les client·e·s qui renforce la responsabilité personnelle et l'autonomie.
- **L'orientation vers les ressources, les compétences et les solutions**, afin de relever les forces et les potentialités des client(e)s.
- **Une perspective holistique du parcours de vie**, qui intègre les sphères professionnelle et privée et permet d'accompagner la carrière tout au long de la vie.

- **L'égalité des chances et l'inclusion**, afin de garantir des opportunités égales à la portée de toutes et tous.
- **La transparence, l'assurance qualité et la protection des données**, afin de garantir un environnement de conseil professionnel et de confiance.

Conclusion

Le concept-cadre de conseil intègre des fondements scientifiques, des lignes directrices éthiques et des méthodes pratiques afin de soutenir efficacement les client·e·s dans la gestion de leur carrière. L'accent mis sur le développement des compétences et la prise en compte des connaissances scientifiques permet de garantir que le conseil n'est pas seulement efficace à court terme, mais qu'il favorise également une gestion de carrière durable et autonome. Enfin, la flexibilité et la polyvalence méthodologique permettent un conseil sur mesure qui répond aux besoins individuels des client·e·s et contribue au renforcement de leur développement professionnel.

Table des matières

Préface	3
Résumé	4
Domaines centraux du concept-cadre	4
Principes généraux	4
Cadre éthique et principes d'action	5
Conclusion	6
Table des matières	7
Approche générale du concept-cadre	9
Fondements théoriques du concept	10
Les CGC comme base centrale pour un développement de carrière réussi	10
L'importance des CGC pour le développement des carrières dans le monde du travail contemporain	10
Bases théoriques et empiriques du modèle des CGC	11
Application pratique du modèle des CGC	12
Les 4 domaines du modèle des CGC	13
Un modèle de conseil centré sur les CGC	15
Domaines centraux du conseil basé sur les CGC	20
1. Développement des objectifs de carrière	21
Contenu et objectifs généraux du domaine	21
Évaluation des CGC existantes dans ce domaine	22
Promotion des CGC dans ce domaine	23
2. Exploration des ressources et des obstacles	25
Contenu et objectifs généraux du domaine	25
Évaluation des CGC existantes dans ce domaine	26
Promotion des CGC dans ce domaine	27
3. Mise en œuvre de plans d'action concrets	29
Contenu et objectifs généraux du domaine	29
Évaluation des CGC existantes dans ce domaine	30
Promotion des CGC dans ce domaine	31
4. Révision et adaptation de la gestion de carrière	33
Contenu et objectifs généraux du domaine	33
Évaluation des CGC existantes dans ce domaine	34
Promotion des CGC dans ce domaine	35
Principes généraux d'application	37

Application flexible et dynamique	37
Soutien à court terme et accompagnement à long terme	40
L'approche développementale des compétences	42
Évaluation et recherche d'efficacité	44
Diversité des méthodes d'application	45
Cadre déontologique, attitudes de base et principes d'action	47
Relation de conseil et compréhension des rôles	47
Respect de l'individualité et des valeurs	48
Égalité des chances et inclusion	49
Orientation vers les ressources, les compétences et les solutions	50
Globalité et perspective du parcours de vie	51
Transparence et qualité du conseil	52
Protection des données et confidentialité	53
Bibliographie	55
Tableau1 : Aperçu des principaux domaines de conseil	59
Annexe 1 : Modèles de conseil existants	62
Annexe 2: L'importance d'un concept-cadre national de conseil	69

Approche générale du concept-cadre

Le concept-cadre de conseil a été délibérément formulé à un niveau supérieur et conceptuel. Il ne prescrit pas de méthodes spécifiques, n'exige pas des conditions institutionnelles ou n'impose pas de rôles aux conseiller·ère·s. Ce concept se veut plutôt un cadre commun d'orientation applicable à de multiples pratiques de conseil, des conditions institutionnelles différentes, ou une diversité de groupes cibles.

La décision de renoncer à la formulation de méthodes concrètes ou à la définition de rôles repose sur la conviction qu'un concept national ne devrait pas avoir une visée normative ou restrictive. La pratique de l'orientation en Suisse se caractérise par une diversité de pratiques régionales, des mandats institutionnels différents (p ex. ORP, AI, orientation professionnelle, organismes parapublics ou privés) et un large éventail de groupes cibles. Une approche trop restrictive, qui prescrirait des techniques de conseil ou imposerait des rôles spécifiques, ne rendrait pas justice à ce champ hétérogène. Au lieu de cela, ce concept offre une base structurante qui peut être adaptée spécifiquement aux réalités de la pratique de l'orientation, aux conditions institutionnelles en vigueur (p ex. contraintes temporelles, formats d'orientation) ainsi qu'aux caractéristiques des groupes cibles (p ex. niveaux de ressources et de qualification, orientation choisie ou subie).

Le concept est ainsi compatible avec d'autres modèles et méthodes disponibles et peut être facilement combiné avec les bonnes pratiques existantes. Par exemple, les quatre domaines d'activité du concept-cadre (développement d'objectifs, exploration des ressources et des obstacles, mise en œuvre de plans d'action et évaluation et adaptation de la gestion de carrière) pourraient également être mis en œuvre dans les domaines d'autres modèles de conseil existants. De même, les instruments et méthodes déjà en vigueur - par exemple en lien avec la réflexion sur les intérêts et compétences, ou la planification d'étapes concrètes - peuvent être directement intégrés dans le modèle présenté ici. Le présent concept fournit donc un cadre de référence supérieur, intégratif et axé sur les compétences et peut contribuer à promouvoir une compréhension commune de la pratique du conseil de carrière en Suisse - indépendamment des structures institutionnelles, des différences régionales ou des traditions spécifiques.

Fondements théoriques du concept

Les CGC comme base centrale pour un développement de carrière réussi

L'importance des CGC pour le développement des carrières dans le monde du travail contemporain

Le monde du travail contemporain se caractérise par des changements constants et une imprévisibilité croissante, sous l'impulsion des innovations technologiques, de la mondialisation et des changements sociétaux (Marcus et al., 2024 ; Tschang & Mezquita, 2020). Ainsi, les emplois stables tout au long de la vie sont de plus en plus l'exception et les parcours professionnels empreints de flexibilité et de changements fréquents deviennent la nouvelle réalité (Lent, 2018) . Dans ce contexte, la responsabilité des individus pour la gestion de leur propre carrière devient prépondérante (Hall et al., 2018). Cette responsabilité individuelle exige une réflexion active et continue sur le développement de carrière tout au long de la vie, depuis la formation initiale jusqu'aux étapes tardives de la vie active.

Le développement de compétences de gestion de carrière (CGC) devient central pour pouvoir endosser cette responsabilité individuelle. Les CGC englobent les dispositions et les capacités cognitives, motivationnelles, volitionnelles et sociales disponibles ou pouvant être acquises chez les personnes, leur permettant d'élaborer des objectifs de carrière, d'identifier les ressources et les obstacles qui facilitent ou empêchent la poursuite de ces objectifs, de développer et de mettre en œuvre des stratégies d'action pour atteindre ces objectifs, et d'évaluer la progression de carrière et d'adapter les objectifs, les stratégies et les activités si nécessaire (Hirschi et al., 2023). Les CGC permettent aux personnes de ne pas simplement adapter leur carrière aux contraintes extérieures, mais de l'élaborer activement et en cohérence avec leurs valeurs personnelles et leurs objectifs de vie. Ces compétences ne sont pas seulement décisives dans les moments de transition ou en cas de défis significatifs, mais constituent la base d'un développement de carrière durable tout au long de la vie. Le développement et l'application des CGC commencent dès le début de l'éducation et persistent à travers toutes les phases du parcours professionnel. Il existe un consensus international sur l'importance des CGC comme ressources centrales pour une carrière durable et réussie dans le monde contemporain du travail, marqué par le changement et l'incertitude (Hirschi et al., 2023; Talluri et al., 2024).

Les CGC sont également étroitement liées à l'employabilité et la favorisent de manière significative (Talluri et al., 2024). Le développement des CGC permet aux individus d'acquérir des ressources et des compétences variées qui constituent la base de l'employabilité (p. ex. connaissances professionnelles, réseaux professionnels ; Hirschi et

al., 2023). Les CGC jouent ici un rôle central en tant que « métacompétences », car elles permettent de développer de manière ciblée une diversité de compétences professionnelles pertinentes, et de les adapter avec souplesse à l'évolution des exigences du monde du travail (Talluri et al., 2024). Les CGC permettent ainsi une gestion active, autonome et durable de la carrière et constituent une base essentielle pour maintenir et développer l'employabilité à long terme.

Bases théoriques et empiriques du modèle des CGC

Le modèle des CGC repose sur une base solide de propositions théoriques et de résultats empirique (Hirschi et al., 2023), qui contribuent à une compréhension complète et détaillée de la gestion de carrière. Cette base reflète la complexité des carrières modernes et intègre différentes perspectives qui éclairent le développement professionnel tant d'un point de vue individuel que systémique.

D'abord, le modèle tient compte de différentes *théories du choix vocationnel* (p. ex. Gati & Kulcsár, 2021 ; Leong et al., 2001) qui constituent une base structurée pour aider les client·e·s à identifier leurs intérêts professionnels, leurs capacités et leurs valeurs, les mettre en correspondance avec les exigences du monde du travail, et ainsi prendre des décisions éclairées pour la poursuite de leur carrière. Un autre élément central du concept est l'intégration d'*approches* de la gestion de carrière *orientées vers les processus et les contenus* (Greenhaus et al., 2019 ; King, 2004), pour appréhender la gestion de carrière en tant que processus dynamique qui se développe tout au long de la vie, sous l'influence des caractéristiques individuelles et des conditions contextuelles. Parallèlement, la carrière est considérée comme structurée en termes de contenus, l'objectif étant d'identifier les préférences et les objectifs professionnels en cohérence avec les exigences du monde du travail, de développer des stratégies pour atteindre les objectifs, et de poursuivre les objectifs de manière systématique.

Une autre influence essentielle est celle des *approches socio-cognitives* (Lent & Brown, 2013), qui soulignent l'importance de l'auto-efficacité perçue et des attentes de résultats pour un développement réussi. Ces facteurs soulignent la responsabilité et la capacité d'action personnelles pour le développement d'objectifs de carrière clairs et ambitieux. Cette perspective est complétée par la *théorie de la construction de carrière* (Savickas, 2013), qui met l'accent sur la construction narrative de l'identité, à travers des domaines de construction, de déconstruction, de reconstruction et de co-construction, ainsi que sur la grande importance des thèmes de vie et de l'adaptabilité de carrière. L'accent est mis ici sur le fait que les personnes construisent activement leur identité professionnelle, en attribuant

un sens à leurs expériences et à leurs décisions, et en réagissant de manière flexible aux changements et aux défis rencontrés.

Le modèle des CGC intègre en outre des concepts qui mettent l'accent sur les *ressources et les compétences* des client·e·s (Hirschi, 2012 ; Hobfoll et al., 2018 ; Parker et al., 2009). Dans ce cadre, différentes ressources, telles que le capital humain, le capital social et les ressources motivationnelles, sont considérées comme essentielles à une gestion de carrière réussie et leur développement est encouragé dans le cadre du processus de conseil. Le modèle de la *carrière protéiforme* (Hall et al., 2018) complète cette compréhension en mettant l'accent sur l'autonomie et la flexibilité, qui permettent aux personnes de développer leur carrière de manière autodéterminée et en cohérence avec leurs valeurs propres.

Enfin, s'inspirant des perspectives *Work-Home* (Greenhaus & Kossek, 2014) ou *Whole-Life* (Hirschi et al., 2022), notre modèle adopte une *approche holistique* qui tient compte des interactions entre les sphères de vie et souligne l'importance de concilier les objectifs professionnels et privés, afin de garantir le renforcement de l'employabilité tout au long de la carrière et un développement durable et satisfaisant.

Dans l'ensemble, le modèle des CGC intègre une diversité d'approches théoriques et de résultats empiriques récents pour une approche actuelle, étayée et complète de la gestion de carrière. Bien que la responsabilité soit partagée entre la personne et l'employeur, le modèle a pris le parti de se concentrer sur la responsabilité la capacité d'adaptation individuelles, qui peuvent être impactées par le conseil. Il tient compte de la réalité de vie globale des client·e·s, proposant ainsi une base complète pour leur permettre de relever les défis du monde du travail actuel de manière active et réfléchie.

Application pratique du modèle des CGC

Le modèle des CGC a été élaboré en étroite collaboration avec différents spécialistes et parties prenantes (Hirschi et al., 2023) . Cette approche collaborative était essentielle pour garantir que le modèle soit non seulement scientifiquement fondé, mais aussi applicable dans la pratique et adapté aux besoins spécifiques du système éducatif et du marché du travail suisses.

Parmi les groupes impliqués figuraient des expert·e·s techniques de l'OPUC, des représentant·e·s des domaines de l'éducation, de l'administration et de l'économie ainsi que des acteurs et actrices des hautes écoles. Leurs réactions et perspectives ont été

systématiquement intégrées à travers le processus de développement. Cette collaboration a visé à ce que le modèle reflète la complexité du monde du travail contemporain, tout en tenant compte des multiples défis et attentes des praticien·ne·s. Cela a permis d'optimiser une large acceptation et l'applicabilité du modèle dans différents contextes, pour produire un modèle orienté vers la pratique et scientifiquement fondé, qui répond à la fois aux besoins individuels des client·e·s, aux exigences sociales et économiques, ainsi qu'aux enjeux de développement durable.

Les 4 domaines du modèle des CGC

Sur la base des fondements théoriques et empiriques décrits, ainsi que des réflexions pratiques, le modèle des CGC se base sur un processus comprenant quatre domaines (voir illustration 1), selon une approche intégrative qui associe des bases théoriques de l'autorégulation et de la régulation de l'action à des théories du choix vocationnel et du développement de carrière (Hirschi et al., 2023). Ce modèle offre une structure claire pour la promotion de l'autorégulation de la gestion de carrière tout au long de la vie, en tenant compte des compétences cognitives, motivationnelles et comportementales qui y contribuent. Le modèle sous-jacent d'autorégulation de Hirschi et Koen (2021) décrit une interaction dynamique entre les attitudes et comportements individuels et les réactions de l'environnement social et professionnel. Les aspects centraux de la gestion de carrière sont ainsi divisés en quatre domaines, chacune impliquant des compétences spécifiques, et imposant des exigences particulières aux client·e·s qui peuvent être soutenu·e·s à travers le processus de conseil.



Illustration 1 : Les 4 domaines des CGC

1. Développement des objectifs de carrière

Dans le premier domaine, l'accent est mis sur la formulation d'objectifs prioritaires de carrière, qui émanent de l'identification des intérêts, des valeurs et des capacités personnelles des client·e·s, et de l'exploration des exigences et des opportunités du monde du travail. Ces objectifs servent de repères d'orientation et motivent la planification d'étapes concrètes du développement professionnel. Un élément central de ce domaine est l'autoréflexion, afin de clarifier les préférences individuelles et les objectifs de vie à long-terme. En outre, la recherche et l'analyse critique d'informations sur le marché du travail et le système éducatif constituent ici un élément décisif. La combinaison de la connaissance de soi et d'une connaissance approfondie du monde du travail permet aux client·e·s de développer des objectifs cohérents et motivants, qui sont à la fois réalistes et sources d'épanouissement.

2. Exploration des ressources et des obstacles

Le deuxième domaine se concentre sur l'analyse des conditions nécessaires et propices pour atteindre les objectifs. Cela implique l'identification des ressources personnelles, telles que les compétences professionnelles, et des ressources contextuelles, telles que le soutien social ou les offres de formation disponibles. En outre, l'accent est également mis ici sur l'examen des obstacles potentiels, comme le manque de qualifications ou les barrières structurelles. Ce domaine favorise le renforcement de la capacité à évaluer sa propre situation de manière réaliste, et à développer des stratégies et mobiliser au mieux les ressources disponibles pour relever les défis.

3. Mise en œuvre de plans d'action

L'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action concrets sont au cœur du troisième domaine. Les client·e·s visent à planifier de manière proactive des étapes d'actions concrètes en vue de poursuivre leurs objectifs, et à les appliquer dans leur réalité, que ce soit par des démarches de postulation, le développement de nouveaux réseaux professionnels ou la participation à des formations continues.

4. Révision et adaptation de la gestion de carrière

Le quatrième domaine vise à la révision et à l'adaptation de l'organisation de la carrière. Il s'agit ici de vérifier dans quelle mesure les étapes précédentes ont permis d'atteindre l'objectif souhaité et, le cas échéant, de procéder à des ajustements. Ce domaine souligne l'importance de la flexibilité et de l'apprentissage continu afin de pouvoir réagir aux changements dans le monde du travail ou dans sa propre situation de vie.

Le modèle des CGC offre ainsi un cadre structuré qui accompagne les client·e·s dans tous les domaines de la gestion de leur carrière. Il encourage une gestion proactive, autodéterminée et flexible de son propre développement professionnel de manière durable et réfléchie.

Le modèle ne décrit pas des domaines selon une progression strictement successive et linéaire, mais comme un système dynamique dans lequel les domaines sont interdépendants (Hirschi et al., 2023; Illustration 2). Par exemple, l'exploration des ressources et des obstacles peut conduire à la redéfinition des objectifs de carrière, ou la mise en œuvre de plans d'action permet de mieux identifier les obstacles et de procéder à des ajustements. Cette dynamique reflète la réalité de la gestion de carrière, à travers laquelle les personnes transitent de manière flexible entre les domaines et adaptent continuellement leurs stratégies.

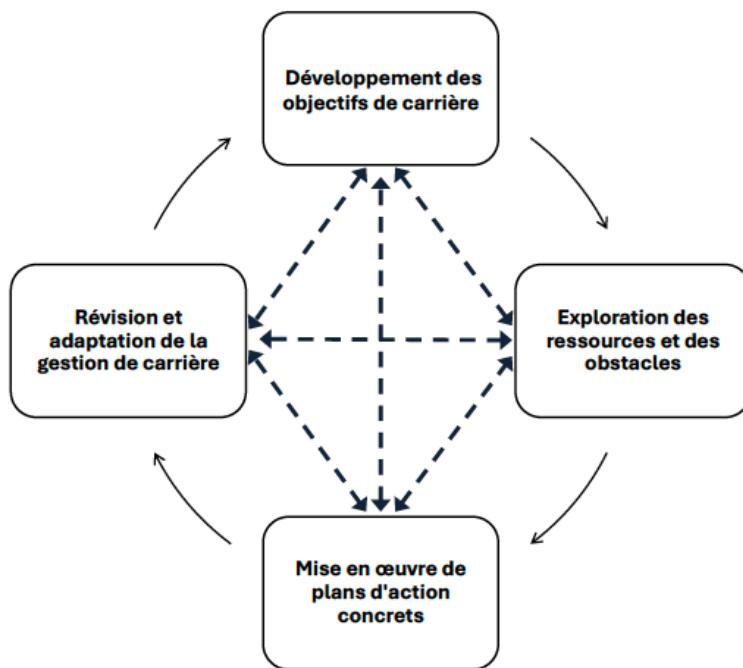


Illustration 2 : L'interaction dynamique des quatre domaines du modèle des CGC (Hirschi et al., 2023)

Un modèle de conseil centré sur les CGC

Caractéristiques-clés théoriques d'un conseil centré sur les CGC

Un concept de conseil basé sur les CGC se caractérise avant tout par son accent sur le développement des compétences des client·e·s, pour les soutenir dans une gestion active,

autodéterminée et réfléchie de leur carrière professionnelle. L'ensemble du processus de conseil est conçu pour que les client·e·s soient accompagné·e·s à travers les domaines centraux de la gestion de carrière et soutenu·e·s dans le développement des compétences correspondantes.

Une base importante pour le processus de conseil est l'évaluation des compétences existantes dans les quatre domaines centraux des CGC : développement des objectifs, exploration des ressources et des obstacles, mise en œuvre des plans d'action ainsi que l'évaluation et l'adaptation des objectifs et des stratégies. Cette évaluation se fait par des questions ciblées en entretien qui favorisent la réflexion des client·e·s, par l'analyse de documents tels que le CV ou les certificats de travail, ainsi que par l'observation du comportement des client·e·s dans et en dehors des séances. Cette approche multidimensionnelle permet une analyse initiale complète et crée la base d'un processus de conseil individualisé. Il est important à cet égard que le·la conseiller·ère n'adopte pas une position unilatérale d'expert·e, mais que les perspectives, les expériences et les points de vue des client·e·s soient également activement pris en compte lors de l'évaluation des CGC. Le *développement des compétences* à proprement parler se fait par une combinaison des trois processus suivants : (a) favoriser la *compréhension*, (b) réaliser *des actions* et (c) *réfléchir* sur les expériences passées d'apprentissage. Partant d'informations et d'instructions claires qui visent au développement et à l'intégration des connaissances, on procède à l'exécution d'actions concrètes, qui sont ensuite soumises à une évaluation critique pour en extirper des expériences d'apprentissage (voir illustration 3). Les client·e·s sont guidé·e·s dans l'utilisation des informations et des ressources pour activement développer leur carrière et leur employabilité. Ce faisant, ils sont encouragés à essayer de nouvelles stratégies, à examiner de manière critique leurs décisions et leurs actions et à tirer des enseignements de leurs expériences. Ce processus itératif favorise non seulement la capacité d'adaptation professionnelle, mais aussi la capacité à long terme de réagir de manière autonome et flexible aux défis professionnels.

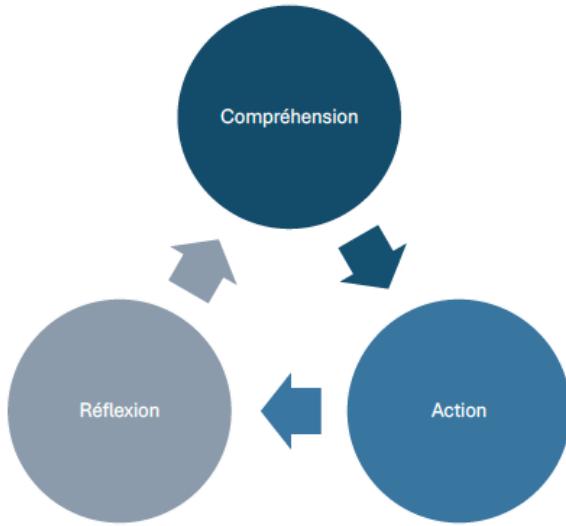


Illustration 3 : Processus de développement des compétences

Un concept-cadre de conseil basé sur les CGC se distingue par son approche globale : il associe la promotion ciblée de la réflexion, du savoir et de la compétence d'action et aide les client·e·s à organiser leur carrière professionnelle de manière consciente et durable. Un tel concept repose sur des principes centraux qui encouragent les client·e·s, à travers le processus de conseil, à identifier et mobiliser leurs ressources essentielles de manière autonome, à intégrer leurs objectifs de carrière dans un projet de vie global, et à poursuivre la gestion de leur carrière tout au long de la vie.

Perspective des ressources

Les CGC sont des ressources personnelles que les personnes utilisent pour gérer leur carrière avec succès. Un développement solide des CGC implique également que les personnes disposent de différentes ressources et qualités qui constituent une base préalable des compétences. Ainsi, une orientation vers les ressources met l'accent sur l'identification et la promotion des forces, des capacités et des potentiels des client·e·s pour atteindre leurs objectifs, plutôt que de se focaliser sur leurs déficits et vulnérabilités. Une telle posture est essentielle, car elle permet aux client·e·s de développer leur sentiment d'efficacité et de mobiliser activement leurs propres capacités.

La promotion de compétences essentielles telles que la réflexion et la connaissance de soi, la prise de décision, la résolution de problèmes, la résilience et l'adaptabilité sont des aspects essentiels du concept. La réflexion aide les client·e·s à analyser leurs expériences

passées et à en tirer des enseignements, tandis que la prise de décision et la résolution de problèmes leur permettent de relever des défis concrets. La résilience et l'adaptabilité permettent de préserver une capacité d'action même dans des situations incertaines et changeantes. Ces compétences constituent la base nécessaire pour une gestion de carrière et un développement réussi et durable.

Soutien à la prise de responsabilité et à l'autonomie

Les CGC permettent à une personne de gérer sa carrière avec succès et de manière autonome. L'un des principaux objectifs du conseil est donc de renforcer la responsabilité, l'autonomie et la capacité d'action (*agency*) des client·e·s. Le conseil n'est pas compris ici comme une relation directive, mais comme un accompagnement qui encourage les client·e·s à utiliser leurs propres ressources, à les développer et à élaborer des solutions de manière autonome. Ce soutien favorise l'efficacité personnelle et l'autonomie des client·e·s, visant non seulement une réaction aux défis actuels, mais également une capacité d'agir de manière autonome à long terme.

Il est important de préciser que la capacité d'action ne se limite pas à l'adaptation aux exigences externes ou à la résilience face aux évolutions du marché du travail, mais comprend également la capacité à analyser de manière critique son propre environnement et à chercher à le façonner activement, à intégrer ses propres valeurs et convictions dans la conception de son avenir professionnel et, le cas échéant, emprunter délibérément des voies alternatives (Guichard, 2022). Dans ce contexte, il peut être décisif, en particulier pour les jeunes qui entrent dans la vie professionnelle ou pour les groupes marginalisés, de développer une conscience critique des défis structurels auxquels ils sont confrontés et de mobiliser des stratégies pour y faire face ou identifier des formes alternatives de gestion de carrière (Blustein et al., 2019). Le conseil devrait donc non seulement encourager la capacité d'adaptation individuelle, mais aussi renforcer la conscience critique et la capacité à agir, afin que les client·e·s ne se contentent pas d'une réponse réactive aux changements, mais puissent s'engager de manière proactive dans la conception d'une carrière durable et cohérente avec leurs objectifs centraux de vie et de travail (Lent & Brown, 2013).

Perspective systémique et holistique

Cette perspective rappelle que les CGC sont développées à travers l'interaction dynamique entre la personne et son environnement, et sont influencées par les expériences et les contextes de vie aussi bien professionnels que privés (Hirschi et al., 2023). Les client·e·s ne sont pas considéré·e·s de manière isolée, mais intégré·e·s dans leur environnement social et professionnel. La famille, les amis, les collègues de travail, les employeurs et les autres réseaux jouent un rôle central dans le développement de la carrière, tout comme les conditions sociales, organisationnelles et économiques. De plus, l'influence réciproque des sphères de vie implique que les décisions et les actions professionnelles ont souvent des

répercussions sur la vie personnelle et inversement (Greenhaus & Kossek, 2014 ; Hirschi et al., 2022). En intégrant activement ces facteurs, le conseil est contextualisé et propose des solutions concrètes ancrées dans la réalité de vie des client·e·s. Cette prise en compte aide également les client·e·s à améliorer la conciliation entre leurs objectifs professionnels et leurs objectifs de vie et à prendre des décisions qui soient satisfaisantes à long terme.

Toutefois, une compréhension systémique approfondie dans le conseil va au-delà de la simple prise en compte de l'environnement des client·e·s (Lindemann, 2019), estimant que la personne chargée du conseil fait elle-même partie du système et est influencé par l'interaction avec les client·e·s. Cela signifie que le conseil en OPUC ne se limite pas à une transmission de connaissances purement objectives par un·e expert·e externe, mais relève plutôt d'un processus interactionnel et dynamique, au cours duquel les décisions de carrière ne sont pas le seul résultat de considérations rationnelles, mais émergent de la construction subjective de la réalité, basée sur les expériences passées, les discours sociaux et les valeurs personnelles des client·e·s. Le conseil en OPUC soutient ce processus en ouvrant de nouvelles perspectives et en permettant aux client·e·s de remettre en question de manière critique leurs propres attributions de signification et de les façonner activement. En même temps, il est reconnu que les personnes ne réagissent pas seulement aux conditions externes, mais qu'elles peuvent aussi chercher à influencer activement leur environnement par leurs décisions. Au lieu de promouvoir exclusivement des stratégies d'adaptation aux structures existantes, le conseil peut donc également stimuler une réflexion critique sur les conditions sociales et sociétales et montrer des possibilités d'action alternatives. Une attention particulière est accordée ici aux modèles de communication, car le langage influence la manière dont les gens perçoivent et interprètent leurs possibilités. Grâce à une réflexion consciente sur les processus communicationnels et narratifs dans le cadre du conseil, les client·e·s peuvent voir leur carrière sous un jour nouveau et orienter de manière ciblée leur propre développement. L'intégration de ces principes systémiques dans le conseil permet non seulement de considérer les influences contextuelles, mais aussi de renforcer la créativité et les capacités d'auto-organisation des client·e·s, ce qui constitue la base d'un développement de carrière autonome et autodéterminé.

Perspective du parcours de vie

Les CGC sont essentielles à toutes les étapes de la carrière et devraient être développées tout au long du parcours éducatif et professionnel (Hirschi et al., 2023). L'adoption d'une perspective de parcours de vie élargit la focalisation du conseil au-delà des problématiques ponctuelles qui jonchent le parcours des client·e·s. Il ne s'agit pas seulement de considérer la situation actuelle, mais aussi les objectifs et les défis à venir. Cette approche est

particulièrement importante, car elle favorise une gestion proactive de la carrière et permet aux client·e·s de planifier leur développement à long terme et de manière prospective. La perspective du parcours de vie contribue à garantir la continuité et l'adaptabilité dans un monde du travail dynamique.

En résumé, chacun de ces principes contribue à faire d'un conseil centré sur les CGC un processus global et orienté vers l'avenir. Ils créent la base permettant non seulement d'aider les client·e·s à prendre des décisions à court terme, mais aussi de leur permettre d'organiser leur développement professionnel et personnel à long terme et de manière autonome.

Domaines centraux du conseil basé sur les CGC

Le modèle basé sur les CGC subdivise le processus de conseil en quatre domaines (voir Illustration 4; Tableau1), qui offrent une base structurée pour l'organisation des activités et des objectifs d'OPUC en fonction des compétences essentielles à promouvoir auprès des client·e·s.



Illustration 4 : Les quatre domaines du concept-cadre de conseil

Les domaines de conseil se focalisent sur le développement de compétences qui permettent aux client·e·s de développer des objectifs professionnels, d'explorer les ressources et les obstacles potentiels, de mettre en œuvre des plans d'action concrets et d'évaluer et d'adapter en permanence les progrès réalisés. Le modèle des CGC couvre ainsi toutes les dimensions centrales de la gestion de carrière autogérée et offre un cadre pratique pour soutenir les client·e·s de manière ciblée dans les différents domaines de leur carrière.

1. Développement des objectifs de carrière

Contenu et objectifs généraux du domaine

Le premier domaine du modèle pose la pierre angulaire d'une gestion de carrière ciblée et durable. Dans ce domaine, l'accent est mis sur le développement d'objectifs professionnels globaux basés sur une introspection approfondie, une analyse documentée des opportunités professionnelles et une prise en compte du contexte de vie personnel. Les compétences nécessaires pour développer et choisir des objectifs de carrière clairs, basés sur une compréhension approfondie de soi et du contexte, constituent le point central de ce domaine.

Les contenus essentiels de ce domaine sont la réflexion sur ses propres valeurs, intérêts, capacités et connaissances, ainsi que l'analyse de facteurs externes tels que les options éducatives et professionnelles, les tendances du marché du travail et les possibilités de développement personnel. Cette réflexion permet aux client·e·s de développer une connaissance complète et réaliste de leurs caractéristiques personnelles ainsi que des possibilités professionnelles. Un élément central ici est la mise en relation de ces deux catégories de connaissances, afin de formuler des objectifs à la fois personnellement attrayants et réalistes. Les client·e·s devraient comparer leurs préférences professionnelles avec les exigences et les possibilités de l'environnement et, sur cette base, développer des objectifs de carrière fondés.

Dans ce domaine, différentes compétences de base sont essentielles pour le développement des objectifs. Il s'agit notamment des capacités à formuler des objectifs de carrière clairs et motivants, à prendre des décisions en fonction de facteurs personnels et contextuels, et à évaluer de manière réaliste ses propres forces, faiblesses et valeurs. Les compétences en matière de gestion de l'information sont tout aussi importantes, car elles permettent aux client·e·s de rechercher des informations pertinentes sur les options de formation et de carrière, de les évaluer et de les utiliser pour développer leurs objectifs. La

mise en relation des connaissances de soi et de l'environnement est une autre compétence importante qui permet de développer des objectifs de carrière attrayants et réalisables.

Les personnes au bénéfice de CGC développées dans ce domaine peuvent identifier de manière complète et réaliste leurs valeurs, préférences, connaissances et compétences, intérêts et autres caractéristiques personnelles liées au champ professionnel. Elles ont une compréhension globale et précise des options de carrière et de formation qui s'offrent à elles, des possibilités de développement personnel ainsi que de la situation actuelle et des tendances futures sur le marché du travail. Elles peuvent développer et choisir des objectifs de carrière personnellement attrayants et réalistes en reliant leurs connaissances d'eux-mêmes aux possibilités d'éducation, de carrière et de vie dans leur environnement.

Dans ce domaine, le conseil se concentre sur le soutien actif aux client·e·s dans le développement de leurs objectifs. Cela implique d'encourager l'autoréflexion et la connaissance de soi, de guider la recherche et l'évaluation efficaces des informations et d'aider à la prise de décision. Dans ce contexte, le conseil n'offre pas seulement un cadre structuré, mais crée également un espace sûr dans lequel les client·e·s peuvent exprimer leurs préférences et prendre des décisions en connaissance de cause. L'un des objectifs centraux de l'orientation est d'accompagner les client·e·s dans la mise en adéquation de leurs objectifs professionnels avec leurs atouts personnels et les possibilités offertes par leur environnement.

Évaluation des CGC existantes dans ce domaine

La clarification des CGC pertinentes dans ce domaine se concentre sur la manière dont les client·e·s peuvent analyser leurs intérêts, valeurs, capacités et préférences professionnelles et les relier aux circonstances et opportunités extérieures. Des entretiens ciblés et des tâches exploratoires permettent non seulement de mettre en évidence l'image de soi actuelle des client·e·s, mais aussi de déterminer leur potentiel en matière de capacités de réflexion, de prise de décision et de formulation d'objectifs. Des entretiens sur l'état des connaissances du marché du travail et des possibilités de formation et d'emploi permettent aux conseiller·ère·s de compléter leur évaluation des CGC pertinentes dans ce domaine.

Un aspect central de cette clarification est de savoir si et comment les client·e·s peuvent associer leurs caractéristiques personnelles à des options professionnelles et d'intégrer les résultats dans leur processus de décision. Cette analyse du niveau initial des CGC permet

d'intervenir de manière ciblée dans les domaines où le développement des compétences est nécessaire, tout en valorisant les points forts existants.

Les aspects que le·la conseiller·ère tente d'évaluer dans ce domaine à l'aide de différentes méthodes (p. ex. questions, exercices, tests, outils de travail) sont entre autres :

- Comment la personne a-t-elle procédé lors de moments antérieurs de prise de décisions et de formulation d'objectifs ?
- Quelle est son approche dans la situation actuelle pour développer des objectifs de carrière ?
- Quelles compétences d'autoréflexion et d'exploration de l'environnement détiennent-elle ?
- Dans quelle mesure ses connaissances du monde professionnel et du marché du travail sont-elles différencierées, étendues et réalistes ?
- Quelles méthodes et stratégies peut-elle utiliser pour élargir et vérifier ses connaissances ?
- De quelles compétences dispose-t-elle pour mettre en correspondance la connaissance de soi et la connaissance des possibilités de formation et de carrière ?

Voici quelques exemples de questions permettant d'évaluer ces points :

- Quelles sont, selon vous, vos principales valeurs, préférences, connaissances et compétences professionnelles ? Quels sont les liens entre ces caractéristiques et vos objectifs de carrière ?
- A votre avis, comment des personnes qui vous connaissent bien (parents, ami·e·s) vous décriraient en termes de compétences et de préférences ?
- Qu'est-ce qui vous motive lorsque vous pensez à votre avenir professionnel ?
- Dans quel(s) domaine(s) professionnel(s) vous verriez-vous bien travailler dans le futur ?
- Comment avez-vous procédé jusqu'à présent pour recueillir et évaluer des informations sur les opportunités de formation et de travail ? Quelles sont les sources que vous avez utilisées et comment avez-vous évalué ces informations ?
- Comment tenez-vous compte des exigences du marché du travail ou des possibilités offertes par votre environnement lorsque vous formulez vos objectifs ?

Promotion des CGC dans ce domaine

L'encouragement des CGC dans ce domaine passe par un travail ciblé sur les processus sous-jacents, combiné à une réflexion sur ces processus et aux connaissances qui en résultent pour une gestion autonome de carrière. Ainsi, les **compétences d'autoréflexion**

sont renforcées en encourageant les client·e·s à clarifier leurs valeurs, leurs intérêts et leurs capacités sur le site. En se confrontant systématiquement à soi - par exemple en analysant leurs expériences et réussites passées - les client·e·s ne développent pas seulement la connaissance de soi, mais aussi la capacité à intégrer cette connaissance de manière autonome et durable dans l'organisation de leur carrière.

Un autre aspect central est la promotion des **compétences informationnelles**, en travaillant sur la manière dont les client·e·s peuvent trouver et évaluer des informations pertinentes sur les opportunités et exigences du marché du travail et du système de formation et les intégrer dans leur processus de décision. Ce travail vise non seulement à améliorer l'accès à l'information, mais aussi à développer la capacité à utiliser cette information de manière autonome et à la relier à ses propres objectifs.

La **compétence de développement d'objectifs** est renforcée en apprenant aux client·e·s à formuler des objectifs à la fois réalistes et motivants, qui tiennent compte des préférences et des valeurs personnelles ainsi que des exigences et des conditions contextuelles. Le conseil accorde une importance particulière à la compréhension et à l'application autonome du processus de développement d'objectifs par les client·e·s.

Le travail sur la **compétence de prise de décision** se concentre sur la capacité des client·e·s à analyser systématiquement leurs options et à prendre des décisions en connaissance de cause. À travers différentes activités sur le processus décisionnel dans le cadre du conseil, les client·e·s apprennent à pondérer les avantages et les inconvénients et à gérer les incertitudes. Ce processus favorise non seulement un choix concret et immédiat, mais transmet également la capacité transversale à prendre des décisions futures de manière autonome.

Globalement, le traitement et la réflexion active de ces processus permettent non seulement de soutenir le développement immédiat des objectifs, mais aussi de promouvoir durablement le développement des compétences. Les client·e·s apprennent à gérer de manière autonome les processus pertinents de gestion de carrière et à se percevoir comme des créateurs actifs de leur avenir professionnel.

Pour une **approche appliquée de ce domaine**, il est possible de s'inspirer des bonnes pratiques existantes, en utilisant des instruments et méthodes qui approfondissent de manière structurée **les contenus de conseil suivants** :

- **Réflexion sur les valeurs et les intérêts** : mener et soutenir une réflexion personnelle sur les valeurs et les intérêts afin de clarifier les préférences professionnelles.
- **Discussion critique des options de formation et de travail** : Les informations sur les offres de formation pertinentes et les options de travail et de carrière font l'objet d'une réflexion critique et d'une évaluation commune.
- **Activités de recherche** : Les informations sur les professions ou les voies de formation qui correspondent à leurs préférences et capacités sont collectées et évaluées par les client·e·s en dehors de la consultation.
- **Questionnaires d'intérêt ou de personnalité** (par exemple le modèle RIASEC) : passation de questionnaires, suivie d'une restitution personnalisée, d'une réflexion et d'une mise en relation des résultats avec les options professionnelles.
- **Clarification des objectifs centraux de carrière et de vie** : Visualisation des objectifs de carrière et de vie à long terme et des valeurs personnelles.
- **Entretiens biographiques** : Analyse des expériences professionnelles et personnelles marquantes afin d'identifier les intérêts, les valeurs, les points forts et les objectifs futurs.
- **Bilan de compétences** : Analyse systématique des aptitudes individuelles et des accomplissements et compétences professionnelles.

2. Exploration des ressources et des obstacles

Contenu et objectifs généraux du domaine

Dans le deuxième domaine du modèle, l'accent est mis sur le développement d'une compréhension globale des caractéristiques personnelles et des conditions contextuelles qui peuvent influencer la réalisation des objectifs de carrière. Ce domaine aide les client·e·s à analyser et à comprendre systématiquement tant les facteurs de soutien que les obstacles potentiels à leur gestion de carrière. Cela implique également de prendre en compte le contexte social, organisationnel, éducatif et professionnel et d'impliquer les personnes et les institutions concernées en fonction des besoins.

Il s'agit tout d'abord d'identifier *les ressources personnelles* pertinentes pour la gestion de carrière, notamment les compétences professionnelles, les aptitudes, les connaissances ou les expériences antérieures. Parallèlement, *les ressources contextuelles* sont analysées, comme les options de formation, les possibilités professionnelles, les relations sociales et les réseaux de soutien ou les offres de soutien spécifiques qui peuvent contribuer à la réalisation des objectifs.

Un autre élément important de ce domaine est la réflexion sur les *obstacles personnels* qui pourraient rendre difficile la réalisation des objectifs. Il s'agit de défis internes tels que l'incertitude, le manque de qualifications, les doutes quant à ses capacités ou les limites financières. En complément, les *obstacles contextuels* sont examinés, comme les conditions défavorables du marché du travail, les attentes sociales restrictives ou les pratiques discriminatoires. La capacité à distinguer clairement ces différents facteurs est essentielle pour le développement de stratégies ciblées et efficaces.

A ce stade, les CGC sont donc essentielles pour déterminer de manière complète, réaliste et claire les ressources et les obstacles personnels et contextuels qui influencent la poursuite des objectifs de carrière. Des compétences établies dans ce domaine permettent aux client·e·s de développer une compréhension réaliste de leurs possibilités professionnelles, d'identifier clairement leurs ressources disponibles et d'anticiper les obstacles potentiels. En outre, ce domaine renforce la capacité à développer des stratégies pour surmonter les obstacles identifiés et de mobiliser leurs ressources de manière efficace. Les personnes ayant de solides CGC dans ce domaine font preuve d'une compréhension globale, réaliste et claire des ressources personnelles et contextuelles qui les aident à atteindre leurs objectifs de carrière. Elles peuvent également identifier de manière complète, réaliste et claire les obstacles personnels et contextuels existants ou potentiels qui entravent la progression de leur carrière. Enfin, il est important pour les client·e·s de développer une conscience critique des conditions structurelles potentiellement limitantes et des possibilités d'action pour modifier ces conditions en leur faveur (Duffy et al., 2016) .

Évaluation des CGC existantes dans ce domaine

Dans ce domaine du conseil, il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les client·e·s connaissent et peuvent utiliser leurs forces et leurs sources de soutien. Parallèlement, on évalue leur manière d'analyser les obstacles internes et externes et d'intégrer cette analyse dans leur processus de planification

Il ne s'agit pas seulement d'évaluer le niveau de compréhension actuel, mais aussi de comprendre comment les client·e·s ont systématiquement évalué leurs ressources et leurs obstacles jusqu'à présent. L'objectif est de mettre en évidence le niveau initial de compétences des client·e·s et d'identifier les domaines de développement potentiels des CGC. Cette clarification peut se faire par le biais d'entretiens exploratoires ou par l'élaboration d'une vue d'ensemble des ressources et des obstacles, qui intègre à la fois des

caractéristiques personnelles (p. ex. capacités et forces) et des facteurs externes (p. ex. conditions du marché du travail).

Les aspects que le·la conseiller·ère tente d'évaluer dans ce domaine pour estimer les CGC disponibles des client·e·s sont entre autres :

- Comment la personne a-t-elle procédé jusqu'à présent pour déterminer les ressources, les obstacles et les stratégies ?
- Quelles compétences démontre-t-elle pour identifier les ressources et les obstacles ainsi que pour déterminer des stratégies de gestion des obstacles ?
- Dans quelle mesure est-elle consciente des ressources et des obstacles personnels et contextuels ?
- Dans quelle mesure a-t-elle développé des stratégies claires et fondées pour faire face aux obstacles ?

Voici quelques exemples de questions permettant d'évaluer ces points :

- Au cours de votre carrière, avez-vous rencontré des obstacles personnels ou environnementaux qui ont entravé votre progression professionnelle ? Comment avez-vous identifié ces obstacles et quelles mesures avez-vous prises pour comprendre leur impact sur votre carrière ?
- Dans quelles situations – de vie ou de travail – vous sentez-vous particulièrement à l'aise et compétent·e ?
- Quelles sont les forces ou les expériences personnelles qui vous ont aidé jusqu'à présent dans vos études ou votre apprentissage ?
- Pourriez-vous me donner un exemple de la façon dont vous avez trouvé des ressources pour vous aider dans vos choix de carrière ? Ces ressources peuvent être des atouts personnels, comme des compétences, ou des éléments dans l'environnement, comme le soutien d'autres personnes. Comment ces ressources vous ont-elles aidé à faire face aux défis du choix de carrière ?
- Quelles sont les forces et les compétences personnelles qui vous aident à atteindre vos objectifs professionnels ? Comment les utilisez-vous habituellement ?

Promotion des CGC dans ce domaine

La promotion des CGC pertinentes dans ce domaine passe par un travail ciblé sur les processus d'analyse des ressources et des obstacles. Le conseil aide les client·e·s à mener une réflexion systématique quant à leurs capacités d'identification et d'évaluation des ressources et des obstacles.

Les CGC en matière d'**identification des ressources** sont renforcées en guidant les client·e·s dans une analyse systématique de leurs forces, réseaux sociaux et compétences personnelles, et à les utiliser dans la gestion de leur carrière. Cela implique également la capacité à identifier et à utiliser efficacement les ressources contextuelles telles que les offres de formation ou les opportunités professionnelles. Le conseil vise non seulement à promouvoir cette compétence en fonction de la situation, mais aussi leur développement autonome et à long terme.

Le travail sur les CGC en matière d'**identification des obstacles** se concentre sur une approche pédagogique de la capacité à évaluer les barrières internes et externes de manière globale et réaliste. Il s'agit ici d'encourager les client·e·s à ne pas considérer les obstacles comme des barrières insurmontables, mais comme des défis qui peuvent être surmontés à l'aide de stratégies appropriées. Le conseil favorise cette compétence en invitant les client·e·s à réfléchir systématiquement aux solutions et stratégies possibles.

Pour aider les client·e·s à développer une compréhension complète et critique des ressources et obstacles, l'accent est mis sur l'autoréflexion, mais également sur le recours à des sources d'information externes et des retours d'autres personnes, et sur l'intégration systématique de cet ensemble d'informations dans leur planification.

Ce domaine du conseil favorise non seulement une analyse actuelle des ressources et des obstacles, mais aussi la capacité à long terme des client·e·s à les identifier et à les évaluer de manière autonome. Cela crée la base pour des CGC ancrées, qui permettent aux client·e·s de faire face aux défis futurs de manière réaliste, à mobiliser leurs ressources de manière optimale et gérer leur développement professionnel de manière confiante et autonome.

Pour **une approche appliquée de ce domaine**, il est possible de s'inspirer des bonnes pratiques existantes, en utilisant des instruments et méthodes qui approfondissent de manière structurée – entre autres - les contenus suivants :

- **Analyse des ressources** : établir une liste des points forts, des compétences et des réseaux personnels qui peuvent faciliter la gestion de carrière.
- **Évaluation des ressources** : Questionnaires d'auto-évaluation des ressources existantes, suivi d'une discussion sur les résultats.
- **Réflexion sur les obstacles** : réflexion (écrite) sur les défis passés et sur la manière dont ils ont été gérés avec succès, ou sur les situations passées non résolues, ou vécu comme des échecs, et sur la manière dont elles peuvent être exploitées comme des occasions d'apprentissage et de développement.

- **Analyse SWOT** : réflexion sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces dans la gestion de sa propre carrière, afin d'identifier systématiquement les ressources et les obstacles.
- **Cartographie du réseau** : visualiser le réseau social, afin d'identifier les sources de soutien et de les mobiliser de manière ciblée.
- **Analyse du parcours de vie** : sur la base du parcours professionnel/éducatif antérieur, identifier les ressources et les barrières éventuelles et les intégrer dans le processus de gestion de carrière.

3. Mise en œuvre de plans d'action concrets

Contenu et objectifs généraux du domaine

Le troisième domaine est axé sur la réalisation concrète des objectifs de carrière élaborés précédemment. Ce domaine se concentre sur l'élaboration de plans d'action réalistes et spécifiques, qui tiennent compte à la fois des ressources disponibles et des obstacles existants, et sur la mise en œuvre optimale de ces plans. Les personnes ayant un niveau élevé de CGC dans ce domaine peuvent élaborer des plans d'action réalistes et spécifiques, qui intègrent l'influence des ressources disponibles et des obstacles, pour atteindre leurs objectifs. Elles démontrent des capacités et des comportements d'autogestion dans la mise en œuvre autonome et efficace de leurs plans d'action (p. ex. utiliser des contacts personnels, participer à des entretiens d'embauche).

Un élément central de ce domaine est donc la compétence à développer *des plans clairs et réalistes*, en cohérence avec les objectifs et les conditions de vie des client·e·s. Ces plans s'appuient sur les ressources personnelles, telles que les compétences professionnelles ou les réseaux, et tiennent compte des obstacles potentiels, par exemple les barrières externes ou les incertitudes internes. La mise en œuvre de ces plans nécessite l'application active de comportements d'autogestion visant à atteindre progressivement et efficacement les objectifs fixés. Cela implique également l'élaboration d'objectifs d'action concrets et progressifs - à court et moyen terme - qui visent les objectifs de carrière et de vie plus généraux et à plus long terme.

La réalisation concrète des objectifs implique la mobilisation de différents *comportements de gestion de carrière autodirigée* (Wilhelm et al., 2024). Un aspect important est le développement, l'entretien et la mobilisation de réseaux sociaux, qui peuvent représenter un soutien précieux. Les personnes disposant de compétences avérées à ce stade savent recourir aux contacts de manière stratégique, pour faire progresser leur développement professionnel. Elles savent comment établir et entretenir des relations qui leur fournissent

des informations utiles, leur donnent accès à des opportunités professionnelles et les aident à relever les défis et à surmonter les obstacles (Zhao et al., 2025).

Le développement continu des compétences et des connaissances professionnelles est également un élément central de ce domaine. Cela passe par des apprentissages formels, comme la formation continue, et informels, par exemple en s'essayant à de nouvelles tâches ou en élargissant son rôle professionnel. Les client·e·s apprennent à renforcer leurs compétences de manière ciblée afin de renforcer leur position sur le marché du travail et de progresser professionnellement.

En outre, ce domaine vise à encourager la mobilité professionnelle et la capacité à saisir les opportunités externes. Dans ce sens, il est utile d'accompagner les client·e·s dans le développement d'une approche à la fois stratégique et tactique. Au niveau stratégique, l'accent est mis sur le développement d'un plan d'action global permettant d'atteindre des objectifs à long terme. Le niveau tactique comprend l'identification et la mise en œuvre de mesures concrètes, structurées en étapes, afin de progresser dans le plan d'action. Le travail sur ces deux niveaux permet aux client·e·s d'élaborer des plans d'action précis et réalistes. Cela inclut la capacité à se présenter de manière positive dans l'environnement professionnel et de véhiculer une image de soi qui ouvre vers de nouvelles opportunités. Parallèlement, les client·e·s adoptent des comportements ciblés afin de gérer leur carrière de manière proactive et d'utiliser les ressources externes et les opportunités professionnelles pour atteindre leurs objectifs, comme en postulant à des emplois et en explorant des possibilités d'emploi spécifiques (Wilhelm et al., 2024) .

Évaluation des CGC existantes dans ce domaine

La clarification des CGC pertinents dans ce domaine se concentre sur la manière dont les client·e·s développent et mettent en œuvre actuellement des plans d'action (approche stratégique). On analyse dans quelle mesure ils peuvent formuler des plans réalistes et spécifiques qui tiennent compte de leurs ressources et de leurs obstacles, et s'ils sont en mesure de mettre ces plans en œuvre de manière cohérente et concrète (approche tactique).

L'accent est également mis sur l'évaluation de la capacité à mobiliser efficacement divers comportements d'autogestion de sa carrière, tels que l'utilisation des réseaux sociaux, la mobilité professionnelle et l'engagement dans des activités d'apprentissage pour développer leurs compétences professionnelles. Cette clarification se fait par le biais d'entretiens exploratoires et par l'analyse des activités et des plans d'action passés.

L'objectif est d'identifier le niveau de développement actuel des CGC dans ce domaine et de s'appuyer sur celui-ci pour un développement ciblé.

Les aspects que le conseiller ou la conseillère tente d'évaluer à ce stade pour estimer les CGC existantes des client·e·s sont notamment :

- Quelles compétences la personne a-t-elle démontrées par le passé pour déterminer des étapes et des plans d'action concrets ?
- Dans quelle mesure peut-elle élaborer des plans d'action concrets dans sa situation actuelle pour réaliser ses objectifs de carrière ?
- Quelles compétences pour mener à bien divers comportements de gestion de carrière a-t-elle déjà démontrées par le passé ? (par ex. réseautage, apprentissage et formation continus, recherche d'emploi)

Voici quelques exemples de questions permettant d'évaluer ces points :

- Avez-vous déjà élaboré des plans d'action en vue d'atteindre vos objectifs de carrière? Comment avez-vous procédé pour cela ? Comment avez-vous mobilisé des ressources ou tenu compte des obstacles éventuels ?
- Quelles sont les opportunités de formation et de travail à votre portée et auxquelles vous avez déjà réfléchi ?
- Quelles mesures concrètes avez-vous prises jusqu'à présent pour atteindre vos objectifs professionnels, par exemple le réseautage, la formation continue ou la recherche d'opportunités professionnelles ? Quels résultats ces mesures ont-elles donnés ?
- Comment utilisez-vous votre réseau professionnel ou personnel pour obtenir du soutien pour vos objectifs ou pour identifier des opportunités professionnelles ? Y a-t-il des exemples où votre réseau vous a aidé à progresser ?
- Comment procédez-vous lorsque vous constatez avoir besoin de nouvelles compétences ou connaissances pour atteindre un objectif ? Quelles mesures avez-vous prises dans le passé pour vous développer et quel a été le résultat de ces mesures ?

Promotion des CGC dans ce domaine

L'encouragement ciblé des CGC du troisième domaine se focalise sur le développement et l'application des capacités qui permettent aux client·e·s de faire avancer de manière stratégique, autonome et durable leur plan de carrière. Le conseil ne soutient pas seulement la mise en œuvre ponctuelle des plans d'action en cours, mais rend les client·e·s capables de les gérer de manière autonome et de les développer en permanence.

Les CGC en matière de **planification de l'action** sont renforcées en aidant les client·e·s à traduire des objectifs abstraits en stratégies (plans) et tactiques (actions) concrètes, réalistes et réalisables. Cela implique le développement de capacités à structurer le plan d'action, à fixer des priorités claires et à mobiliser les ressources pour atteindre les objectifs avec succès. Dans le cadre du conseil, une grande importance est accordée non seulement à aider les client·e·s à élaborer ces plans, mais aussi à leur permettre d'appliquer ce processus de planification de manière autonome à l'avenir. L'accent est mis sur la transmission de méthodes de définition des objectifs et sur l'élaboration systématique des plans d'action.

Afin de promouvoir les CGC en matière de **mise en œuvre de comportements de carrière**, le conseil vise à aider les client·e·s à développer et à mettre en œuvre les comportements efficaces pour mener à bien leurs projets. Cela inclut la capacité à maintenir sa propre motivation, à faire preuve de persévérance et de proactivité pour surmonter les obstacles et à mobiliser les ressources disponibles de manière stratégique. Un accent particulier est mis sur le soutien aux client·e·s pour le transfert des planifications théoriques en des actions pratiques, en leur invitant à réagir aux défis de manière flexible et orientée vers les solutions.

Afin de promouvoir les CGC en matière de **gestion de réseau**, ce domaine se concentre également sur le développement des capacités à établir, à entretenir et à utiliser de manière stratégique les contacts sociaux. Les client·e·s s'entraînent ici à nouer des contacts professionnels et à renforcer leur position au sein des réseaux professionnels, à solliciter activement le soutien de leur réseau et à l'utiliser efficacement pour leur développement professionnel.

La promotion des CGC en matière de **d'apprentissage et de développement** est soutenue par l'encouragement à l'élargissement et au renforcement continu des compétences professionnelles et transversales par le biais d'apprentissages formels et informels. Les client·e·s sont guidé·e·s dans l'identification de possibilités de formation continue en vue du développement de leurs compétences professionnelles et de leur progression de carrière. Le conseil aide ainsi les client·e·s à intégrer la dimension d'apprentissage tout au long de la vie dans la gestion de leur carrière.

Les CGC en matière de **mobilité professionnelle stratégique** sont encouragées dans le cadre du conseil pour encourager les client·e·s à développer une image de soi professionnelle positive et à la communiquer de manière convaincante. Cela comprend la réflexion sur leurs forces et leurs valeurs, ainsi que la capacité à se présenter de manière

authentique et confiante dans des contextes professionnels. Les activités de conseil soutiennent également le développement de compétences pour identifier et évaluer les options professionnelles, par exemple à travers la recherche ciblée d'informations sur le marché du travail et l'analyse des emplois potentiels. En outre, des compétences pratiques, telles que l'utilisation de différentes méthodes de recherche d'emploi, la rédaction de dossiers de candidature ou la préparation aux entretiens d'embauche sont systématiquement renforcées.

Pour une **approche appliquée de ce domaine**, il est possible de s'inspirer des bonnes pratiques existantes, en utilisant des instruments et méthodes qui approfondissent de manière structurée les contenus de conseil suivants :

- **Formulation d'objectifs SMART** : formuler des objectifs spécifiques, mesurables, attrayants, réalistes et datés, qui contribuent à une planification claire.
- **Analyse de réseaux** : identifier des contacts qui peuvent être activés et mobilisés de manière ciblée pour atteindre les objectifs.
- **Élaboration d'un plan d'action** : Développer un plan détaillé en vue d'atteindre les objectifs, avec des étapes, des délais et des ressources clairement identifiées.
- **Gestion des obstacles à l'action** : Aborder les incertitudes et les blocages émotionnels ou comportementaux, par exemple par des jeux de rôle, des interventions cognitives ou des exercices de relaxation.
- **Simulation d'action** : Répéter des étapes d'action et entraîner des comportements afin d'identifier les défis et les solutions possibles.

4. Révision et adaptation de la gestion de carrière

Contenu et objectifs généraux du domaine

Le quatrième domaine du modèle est centré sur la réflexion systématique quant aux progrès réalisés dans la réalisation des objectifs de carrière. Ce domaine est essentiel pour garantir un déroulement efficace et flexible du processus de gestion de carrière, en cohérence avec de nouvelles données ou des changements de circonstances. La capacité de suivre (« monitorer ») l'exécution des étapes du plan d'action, d'évaluer de manière critique ce feedback et d'adapter - si nécessaire - les objectifs, les plans et les comportements pour une progression harmonieuse vers les objectifs de carrière et de vie est essentielle à ce stade.

Les personnes ayant un niveau élevé de CGC dans ce domaine peuvent effectuer un suivi systématique des résultats de leurs actions en utilisant une variété de méthodes. Elles peuvent évaluer de manière critique et précise les informations fournies par ce suivi, et

peuvent adapter leurs objectifs et leurs stratégies si nécessaire, afin de soutenir la progression vers leurs objectifs de carrière et de vie.

Un élément central de ce domaine est donc le *suivi de la progression vers les objectifs*. Les client·e·s vérifient systématiquement et par différentes méthodes dans quelle mesure les objectifs qu'ils se sont fixés ont été atteints et dans quelle mesure leurs plans d'action ont été mis en œuvre avec succès. Cela peut se faire par l'autoréflexion, via l'analyse de résultats concrets, ou sur la base du feedback d'autrui. Ce suivi fournit une base claire permettant de rendre les progrès visibles et d'identifier les besoins potentiels d'adaptation.

Un autre aspect important est l'*évaluation critique des feedbacks*. Les client·e·s ayant un haut niveau de compétence dans ce domaine sont capables d'analyser avec précision le retour d'information sur leurs actions, d'en évaluer les conséquences de manière réaliste et, le cas échéant, de procéder à des changements pour optimiser leur progression de carrière.

Sur la base de ces évaluations, *les objectifs, les plans et les comportements* sont éventuellement adaptés. Les client·e·s adaptent leurs stratégies de manière flexible lors d'apparition d'obstacles ou de nouvelles opportunités, et ajustent leurs objectifs pour en assurer la cohérence avec leurs priorités personnelles et les circonstances extérieures. Ils adaptent leurs comportements et leurs plans d'action lorsque le comportement antérieur et les mesures mises en œuvre n'ont pas eu l'effet escompté. Cette Capacité d'adaptation permet à la fois de relever les défis à court terme et d'assurer la progression harmonieuse à long terme.

Évaluation des CGC existantes dans ce domaine

L'évaluation des CGC dans ce domaine se concentre sur la manière dont les client·e·s suivent et questionnent actuellement leur progression vers leurs objectifs. Il s'agit d'examiner si et comment les personnes utilisent des méthodes de suivi des progrès, comment elles évaluent les feedbacks et quelles stratégies elles utilisent pour adapter leurs objectifs et leurs plans d'action.

Il s'agit d'analyser dans quelle mesure les client·e·s ont une compréhension réaliste et rigoureuse de leurs progrès et s'ils sont en mesure d'intégrer les feedbacks disponibles de manière constructive dans la gestion de leur carrière. Cette clarification peut se faire par le biais d'entretiens de réflexion ciblés ou par l'analyse de décisions et de changements dans le parcours passé. L'objectif est de déterminer l'état des CGC existantes en matière de suivi,

d'évaluation et d'adaptation de la gestion de carrière et d'identifier leur potentiel de développement.

Les aspects à évaluer dans ce domaine pour estimer le niveau des CGC existantes des client·e·s sont notamment :

- Dans quelle mesure la personne a-t-elle montré jusqu'à présent sa capacité à examiner sa carrière en amont, à l'évaluer de manière critique et à procéder aux ajustements nécessaires ?
- Quelles sont ses compétences en matière de suivi de la progression et de la réalisation de ses objectifs de carrière ?
- De quelles compétences dispose-t-elle pour obtenir et évaluer de manière critique le feedback sur son développement de carrière ?
- De quelles compétences dispose-t-elle pour adapter son parcours (objectifs de carrière, plans d'action, comportements) sur la base de l'expérience et du feedback ?

Voici quelques exemples de questions permettant d'évaluer ces points :

- Pouvez-vous décrire comment vous avez suivi par le passé votre progression vers un objectif de carrière ? Quelles stratégies et méthodes avez-vous utilisées pour mesurer vos progrès et comment vous êtes-vous assuré que vous restiez sur la bonne voie ?
- Comment réagissez-vous lorsque les choses ne se passent pas comme prévu ou que vous subissez un revers ?
- Comment gérez-vous les moments de doute, de pression ou de surmenage ?
- Par le passé, avez-vous été amené à modifier et adapter vos objectifs ou vos plans de carrière à de nouvelles circonstances ? Comment avez-vous procédé ?
- Quel retour d'information avez-vous reçu jusqu'à présent sur l'efficacité de vos activités de gestion de carrière ? Comment utilisez-vous ce feed-back pour adapter, le cas échéant, votre comportement ou vos plans et objectifs ?

Promotion des CGC dans ce domaine

La promotion des CGC pertinentes dans ce domaine se concentre sur la capacité des client·e·s à organiser le processus de vérification et d'adaptation de manière autonome et efficace. Cela se fait par un travail ciblé sur les processus sous-jacents, associé à une réflexion critique sur les expériences d'apprentissage passées.

Les CGC en matière de **suivi des progrès** sont renforcées en sensibilisant les client·e·s à l'utilisation de méthodes systématiques pour contrôler les progrès de leurs objectifs. Cela comprend la capacité de déterminer des étapes claires et des moments-clé pour réaliser

cette évaluation, de définir des indicateurs mesurables pour évaluer le succès de leurs actions et d'assurer un suivi régulier de leurs progrès à l'aide de différentes méthodes (p. ex. vérification de l'état des objectifs, feedback extérieur). Dans ce contexte, le conseil ne transmet pas seulement des techniques, mais aussi la capacité à les utiliser de manière autonome et durable dans la pratique.

Les CGC en matière d'**évaluation des feedbacks** sont encouragées en accompagnant les client·e·s dans une analyse critique et systématique des feedbacks d'autres personnes, pour pouvoir distinguer les feedbacks utiles de ceux moins pertinents, et intégrer cette information de manière constructive en vue de faciliter leur adaptation.

Un autre élément central ici est la promotion des CGC en matière d'**adaptation de la gestion de carrière**. Les client·e·s sont accompagné·e·s dans le développement des capacités à adapter et ajuster leurs plans et leurs comportements aux nouvelles connaissances ou aux changements de circonstances, sans pour autant perdre de vue leurs objectifs à long terme. Cela favorise non seulement leur capacité d'adaptation, mais aussi leur résilience face aux incertitudes et aux défis.

Le conseil dans ce domaine met également l'accent sur la promotion d'une **orientation vers le processus**. Celle-ci vise à transmettre aux client·e·s une vision de la gestion de carrière non pas comme une étape unique, mais en tant que processus continu et dynamique. Le conseil encourage les client·e·s à considérer l'adaptation et le développement continus de leurs objectifs, stratégies et actions comme partie intégrante de leur parcours professionnel. Cela implique d'établir des bilans réguliers de la progression de carrière et de réagir de manière flexible aux changements dans son environnement personnel ou professionnel. Le conseil promeut également la perception et l'utilisation des échecs ou des défis inattendus en tant qu'opportunités de réorientation et de développement. Cela peut également impliquer de s'attaquer activement aux obstacles, par exemple les barrières structurelles ou les normes sociales limitantes, qui entravent le développement de la carrière. Cette approche aide les client·e·s non seulement à surmonter les problèmes actuels, mais aussi à développer une attitude résiliente et proactive face aux défis futurs de leur carrière.

Les activités de ce domaine peuvent se réaliser de trois manières. D'une part, il est possible de se focaliser **rétrospectivement** sur les actions déjà réalisées en matière de gestion de carrière et sur leur effet sur la réalisation des objectifs. D'autre part, il est possible de déterminer **de manière prospective** les étapes importantes, les sources et les critères d'analyse du feedback, ainsi que les stratégies d'adaptation possibles. Enfin, il est

également possible d'analyser périodiquement, dans le cadre d'un **suivi de processus**, les actions entreprises et leurs effets, et de réfléchir à des stratégies et des mesures d'adaptation à venir.

Pour une **approche appliquée de ce domaine**, il est possible de s'inspirer des bonnes pratiques existantes, en utilisant des instruments et méthodes qui approfondissent de manière structurée – entre autres – les contenus suivants :

- **Journal de suivi des objectifs** : contrôle et documentation continu des progrès, en termes de réussite ou d'obstacles rencontrés, afin de piloter systématiquement la mise en œuvre des plans d'action.
- **Réflexion sur les progrès** : réflexion (écrite) sur les réussites, les défis et les enseignements tirés jusqu'à présent, afin d'évaluer systématiquement et régulièrement le processus de gestion de carrière.
- **Analyse du feed-back** : analyser les feed-back reçus sur la progression de carrière et déterminer leur utilisation constructive pour adapter les objectifs et les stratégies.
- **Visualisation de la progression des objectifs** : représentation visuelle des objectifs atteints et des objectifs en suspens, afin de garder une vue d'ensemble de l'organisation de la carrière.
- **Réflexion sur l'adaptation des objectifs** : examiner les objectifs existants de manière critique, pour élaborer de nouvelles stratégies pour les atteindre ou formuler de nouveaux objectifs.

Principes généraux d'application

Le concept-cadre de conseil offre une base générale pour les activités d'OPUC, avec des principes généraux assez clairs pour assurer une structure et une correspondance avec la logique des CGC, mais néanmoins assez flexibles pour permettre une adaptation aux besoins de client·e·s et aux contraintes des praticien·ne·s. Les principes généraux présentés ci-dessous rappellent la flexibilité dans le déroulement du processus et l'alternance dynamique entre les domaines, l'équilibre entre le soutien à court terme et l'accompagnement à long terme, la focalisation sur le développement des compétences, ainsi que la diversité et l'adaptabilité des méthodes utilisées. Ces points garantissent que le conseil est à la fois personnalisé en fonction des besoins des client·e·s, durable et efficace.

Application flexible et dynamique

Déroulement typique : Le concept-cadre de conseil propose un déroulement typique selon les quatre domaines - (1) *développement d'objectifs de carrière*, (2) *exploration des ressources et des obstacles*, (3) *mise en œuvre de plans d'action concrets* et (4) *évaluation*

et adaptation de l'organisation de la carrière - dans une séquence logique. En commençant par la clarification des objectifs personnels et professionnels, on crée une base sur laquelle les étapes suivantes peuvent s'appuyer. Dans le deuxième domaine, l'accent est mis sur l'identification des ressources et des obstacles, et sur leur intégration dans le processus de gestion. Le troisième domaine se concentre sur le développement et la mise en œuvre de plans d'action, tandis que le quatrième domaine comprend l'évaluation et l'adaptation de l'ensemble du processus. Ce déroulement sert donc de guide structuré pour le processus de conseil, mais offre en même temps suffisamment de flexibilité d'adaptation en fonction des besoins et du niveau de développement des CGC des client·e·s, et également en fonction de l'avis et de l'expertise des praticien·ne·s.

Flexibilité dans l'application : Le déroulement typique offre une orientation utile, mais le conseil peut être organisé de manière flexible afin de tenir compte des conditions et des questions individuelles des client·e·s. Celles-ci peuvent être clarifiées lors d'une première séance. En fonction de la situation initiale des client·e·s ou du contexte institutionnel du conseil, il peut être judicieux d'aborder directement des domaines avancés, ou de se concentrer uniquement sur un domaine particulier. Le caractère flexible du concept-cadre rappelle donc que les quatre domaines ne doivent pas systématiquement être abordés lors de chaque consultation. Voici quelques exemples de ce déroulement flexible :

- *Identification des ressources et des obstacles* (domaine 2) : Si les client·e·s disposent déjà d'objectifs de carrière (généraux) relativement clairs et bien fondés, on peut passer directement au domaine 2.
- *Focalisation sur les plans d'action* (domaine 3) : Si les client·e·s ont déjà effectué de nombreuses étapes des domaines précédentes et ont montré à cette occasion des compétences claires pour la clarification des objectifs et l'identification des ressources et des obstacles pertinents, le conseil peut être directement axé sur le domaine d'action.
- *Faire le point* (domaine 4) : Si le conseil se focalise sur une réflexion sur les activités déjà entreprises et sur les expériences et résultats obtenus en matière de gestion de carrière, le processus peut commencer par le domaine 4. Il s'agit ici de déterminer quelles démarches de gestion active de la carrière ont été entreprises jusqu'à présent, quels résultats elles ont permis d'obtenir et quels ajustements sont nécessaires.

Alternance dynamique entre les domaines : Le processus de conseil est considéré comme dynamique, ce qui signifie qu'une alternance entre les domaines peut être utile en fonction de la situation et du déroulement du conseil. En voici quelques exemples :

- *Retour à un domaine antérieure* : s'il s'avère, au cours du processus, que certaines compétences acquises lors d'un domaine antérieur, comme la formulation d'objectifs ou la réflexion sur les ressources, n'ont pas été suffisamment développées, l'orientation peut revenir à ce domaine afin d'y développer des compétences ciblées.
- *Progression vers un domaine ultérieure* : dans certains cas, il peut être utile d'aborder directement un domaine ultérieur, lorsque la pertinence de certaines compétences, comme le suivi de l'avancement ou l'adaptation des plans, apparaît clairement au cours de la consultation.

Chevauchement des contenus entre les domaines : Les contenus des différents domaines ne représentent pas des entités totalement indépendantes et séparées, mais présentent des chevauchements et des interconnections. La gestion de carrière est un processus dynamique dans lequel les connaissances acquises au cours d'un domaine ont une influence directe sur les autres domaines et peuvent être intégrées de manière flexible dans le déroulement du conseil.

- Un exemple en est la réflexion sur soi du domaine 1, au cours de laquelle les client·e·s explorent leurs valeurs, leurs besoins, leurs intérêts et leurs points forts. Ce processus permet souvent une première mise en évidence des ressources qui seront reprises au domaine 2. Ainsi, la réflexion sur les succès antérieurs peut révéler qu'une personne dispose d'un réseau de soutien professionnel ou de compétences précieuses qui peuvent être importantes pour la réalisation des objectifs de carrière.
- Il en va de même pour l'identification des réseaux au cours du domaine 2. L'exploration des contacts peut non seulement servir à identifier les possibilités de soutien, mais aussi à jeter un pont vers le domaine 3 en impliquant de manière ciblée certaines personnes dans le développement et la mise en œuvre de plans d'action. Par exemple, un réseau professionnel déjà identifié pourrait être utilisé pour demander un soutien dans la mise en œuvre des étapes prévues.
- Il existe également des recouplements de contenu entre les domaines 3 (élaboration de plans d'action) et 4 (révision et adaptation). Un plan d'action bien élaboré peut déjà contenir des étapes de vérification des progrès, ce qui crée un lien direct avec le domaine de réflexion et d'adaptation. Cela permet de garantir que des critères d'évaluation de la progression sont définis dès le domaine de mise en œuvre et que des ajustements peuvent être effectués à temps si le processus ne se déroule pas comme prévu.

Perspectives temporelles multiples : tous les domaines du conseil peuvent adopter différentes perspectives temporelles. Dans une perspective "rétrospective", l'accent est mis

en premier lieu sur la biographie des client·e·s et l'analyse de leur parcours antérieur en termes d'expériences, de ressources et d'obstacles. Une perspective "synchronique" se focalise sur une compréhension de la situation actuelle en termes de besoins et d'objectifs ainsi que de soutiens disponibles. Enfin, une perspective "prospective" comprend des activités qui préparent à l'action future et anticipent les obstacles éventuels. Alors que différents domaines peuvent mettre l'accent sur une perspective prédominante, les trois perspectives temporelles sont utiles à chaque domaine.

Cette flexibilité permet donc une **adaptation individuelle et un contrôle du processus** afin d'adapter le processus de conseil aux besoins individuels des client·e·s et aux conditions institutionnelles, sans pour autant sortir du cadre général du concept. Le conseil n'est donc pas considéré comme un processus linéaire et rigide, mais comme une démarche dynamique adaptée à chaque situation. Cela garantit que le conseil tient non seulement compte de l'état de développement actuel et des préoccupations des client·e·s, mais qu'il peut également répondre de manière proactive aux nouveaux défis et aux nouvelles connaissances qui émergent au cours du processus de consultations. La combinaison d'un déroulement clair et d'une application flexible fait du concept-cadre de conseil un instrument qui allie structure et adaptabilité afin de garantir le meilleur soutien possible dans la gestion de la carrière des client·e·s.

Soutien à court terme et accompagnement à long terme

Le concept-cadre de conseil permet à la fois un soutien à court terme des client·e·s et un accompagnement à long terme visant le développement durable des CGC. Il tient compte du fait que la profondeur et l'impact du développement des compétences dépendent de différents facteurs, tels que le type de compétences, les ressources disponibles et le cadre temporel du conseil.

Certaines CGC présentent un **potentiel de développement à court terme** et peuvent déjà être renforcées pendant les séances de conseil, car elles peuvent être directement stimulées par la réflexion, l'analyse et des exercices ciblés. Il s'agit par exemple de :

- *CGC de l'autoréflexion* : les client·e·s sont encouragé·e·s à analyser leurs points forts, leurs intérêts et leurs valeurs afin de développer une image claire de leur identité professionnelle.
- *CGC pour évaluer les opportunités de carrière* : le travail avec des sources d'information, des checklists ou des outils d'évaluation permet de renforcer les connaissances sur les options professionnelles et leur adéquation avec les objectifs individuels.

- *CGC pour la prise de décision et la planification d'actions* : en appliquant des méthodes de prise de décision et en concrétisant des plans d'action qui transforment des objectifs généraux en objectifs intermédiaires et en actions spécifiques, les client·e·s peuvent développer leur contrôle sur la gestion de leur carrière.
- *CGC pour l'identification et l'évaluation des ressources et des obstacles* : Une approche réfléchie et structurée pour déterminer les facteurs de soutien et d'entrave à la gestion de carrière permet d'évaluer de manière plus fondée les possibilités existantes et de développer des plans et des stratégies réalistes de gestion de carrière.

Ces compétences bénéficient d'interventions et d'exercices ciblés qui se déroulent au sein de la consultation et permettent un développement relativement rapide des CGC.

D'autres CGC présentent un **potentiel de développement à long terme**, car leur développement passe par des expériences pratiques qui doivent être acquises en dehors du conseil. Ces compétences nécessitent non seulement du temps, mais aussi le transfert dans la pratique de ce qui a été élaboré dans le cadre du conseil, afin d'acquérir de l'expérience et d'en tirer des enseignements.

En voici quelques exemples :

- *CGC pour la création de réseaux* : L'établissement de contacts et l'entretien de relations professionnelles exigent un engagement continu et ne peuvent pas être entièrement pratiqués et développés dans le cadre d'une consultation.
- *CGC pour le développement de compétences professionnelles et transversales* : Le développement des compétences professionnelles se fait par le biais de formations continues, de nouveaux défis professionnels ou d'un apprentissage informel sur le lieu de travail.

Certaines compétences, comme la capacité d'évaluer de manière critique ses propres progrès et d'adapter ses plans d'action et ses objectifs, peuvent être exercées et appliquées directement dans le cadre de l'orientation. En même temps, ces CGC supposent que des actions concrètes de gestion de carrière soient mises en œuvre en dehors du conseil. Par exemple, les client·e·s doivent effectuer des démarches telles que postuler un emploi ou participer à un événement de réseautage afin d'en évaluer l'effet et de procéder à des ajustements. De telles expériences sont essentielles pour favoriser la capacité de réflexion sur ses propres progrès et le développement des compétences en matière de gestion de carrière.

Pour que diverses CGC puissent être encouragées de manière systématique, un conseil devrait donc être conçu **sur plusieurs niveaux temporels** afin de tenir compte des différentes exigences en matière de développement des CGC :

- *Promotion lors des séances de conseil* : Des exercices directs et des réflexions pendant les séances favorisent l'augmentation des compétences à court terme ainsi que l'acquisition de compétences grâce à une réflexion critique sur les expériences faites.
- *Activités entre les séances* : Les tâches et les exercices que les client·e·s réalisent de manière autonome renforcent le transfert des connaissances acquises dans la pratique.
- *Suivi à long terme* : des retours réguliers et des entretiens d'évaluation favorisent le développement continu des CGC et permettent d'aborder les progrès et les défis du processus.

Le temps consacré au conseil dépend des objectifs individuels des client·e·s et des conditions organisationnelles. Les services de consultation doivent tenir compte de facteurs tels que le nombre de cas, le nombre de séances disponibles et la possibilité d'un accompagnement à long terme. La flexibilité dans la planification et la mise en œuvre est essentielle pour offrir aux client·e·s un soutien sur mesure.

L'approche développementale des compétences

L'accent mis sur le développement des compétences constitue le fondement du concept de conseil et caractérise l'ensemble de son application. L'objectif n'est pas seulement de soutenir les client·e·s dans des situations de conseil individuelles, mais de leur permettre de développer activement les CGC nécessaires pour organiser leur avenir professionnel de manière autonome, réfléchie et durable. Les principes de développement des compétences - (a) favoriser la *compréhension*, (b) réaliser *des actions* et (c) *réfléchir* sur les expériences d'apprentissage faites - sont intégrés dans chaque aspect du modèle et déterminent aussi bien le processus global que la conception des différentes interventions de conseil.

Construire et activer les connaissances et la compréhension : la première étape du développement des compétences consiste à construire et à activer les connaissances de manière ciblée afin de permettre le développement des CGC. Pour ce faire, trois dimensions centrales du savoir sont prises en compte : *Les connaissances déclaratives* comprennent la compréhension de ses propres forces, valeurs et intérêts ainsi que de facteurs externes tels que les tendances du marché du travail et les parcours de formation. *Le savoir procédural* se réfère à l'application pratique de ce savoir, par exemple en testant de nouvelles

stratégies, en travaillant en réseau ou en prenant des décisions réfléchies. *Les connaissances conceptuelles* permettent d'identifier les liens entre les actions et leurs effets afin d'adapter les stratégies et les objectifs de manière flexible. Le conseil veille à ce que ces types de savoirs ne restent pas abstraits, mais soient directement liés à la réalité de la vie individuelle des client·e·s par une réflexion pratique et une orientation vers l'application, de sorte qu'ils ne se contentent pas de réagir aux évolutions externes, mais qu'ils puissent organiser leur avenir professionnel de manière active et autonome.

Mise en œuvre et application : un aspect central du modèle est l'application active du savoir construit et des connaissances acquises dans la pratique. Le développement des compétences ne passe pas uniquement par la compréhension théorique, mais par la mise en œuvre et l'expérimentation de ce qui a été appris dans des situations réelles (Barth et al., 2007 ; Fukami & Armstrong, 2009). Les client·e·s sont amené·e·s à prendre des mesures concrètes - par exemple à élaborer des plans d'action, à mettre en place des réseaux ou à prendre des décisions - en utilisant et en développant leurs compétences linguistiques. Cette expérience pratique est essentielle pour ancrer les connaissances et renforcer la capacité à gérer sa carrière de manière autonome.

Réflexion et adaptation : le développement des compétences nécessite un processus continu de réflexion sur les expériences faites et leurs effets (Barth et al., 2007). Le conseil aide les client·e·s à évaluer leurs progrès, à analyser le feedback obtenu et à en tirer des enseignements. Cette étape permet non seulement d'adapter les objectifs et les stratégies, mais aussi de se pencher consciemment sur ses propres capacités et de les développer. La réflexion et l'adaptation font du développement des compétences un processus dynamique et durable qui se poursuit au-delà du conseil.

Le concept de conseil faîtier promeut donc une **approche cyclique du conseil**, selon laquelle le développement des compétences n'est pas linéaire, mais devrait être conçu comme un cycle récurrent. Chaque séance de conseil peut illustrer ce cycle en développant les connaissances et en approfondissant les acquis, en proposant des tâches à mettre en pratique et en réfléchissant de manière critique aux résultats. Cette approche ne favorise pas seulement le développement de compétences spécifiques, mais renforce également la compréhension des client·e·s quant à leur propre processus d'apprentissage et de développement.

Cette focalisation sur le développement des compétences fait du conseil non seulement un processus de soutien, mais aussi un processus d'autonomisation. Les client·e·s sont encouragé·e·s à gérer leur carrière de manière active et autonome, à relever les défis et à

adapter leurs objectifs de manière flexible. L'intégration des principes de développement des compétences garantit que le conseil ne se contente pas de proposer des solutions à court terme, mais qu'il pose les bases d'un développement durable à long terme de la CGC. Ce principe est donc une base centrale du modèle et marque sa mise en œuvre pratique à chaque étape.

Évaluation et recherche d'efficacité

La recherche sur les effets des interventions en OPUC (Brown et al., 2003 ; Whiston, 2020 ; Whiston et al., 2017) offre des connaissances importantes sur les éléments qui rendent un conseil particulièrement efficace. Ces connaissances constituent une base centrale pour la mise en œuvre pratique du concept de conseil faîtier, car elles offrent une orientation sur la manière dont le processus de conseil devrait être conçu pour être durablement efficace. Ces éléments peuvent être utilisés efficacement aussi bien dans les interventions de groupe que dans les consultations individuelles. Dans ce contexte, les éléments critiques identifiés soutiennent le développement d'une approche fondée et axée sur la pratique, qui tient compte à la fois des besoins des client·e·s et des exigences de la pratique du conseil.

La qualité de la **relation de conseil** est un aspect essentiel. Une relation de confiance et de soutien constitue la base d'un conseil efficace, car elle favorise l'ouverture et l'engagement. Cela est complété par la **clarification des valeurs**, au cours de laquelle les client·e·s et réfléchissent à leurs préférences et objectifs professionnels et les mettent en accord avec leur identité personnelle. L'intégration de la **psychoéducation** - par exemple par l'utilisation et la transmission de modèles structurés pour la prise de décision et la fixation d'objectifs - aide les client·e·s à renforcer leurs connaissances en matière de gestion de carrière ainsi que leur efficacité personnelle, et à travailler de manière ciblée sur leurs objectifs de carrière (Whiston et al., 2017) .

Dans la pratique, il convient également d'utiliser des méthodes spécifiques dont il a été démontré qu'elles augmentent l'efficacité du conseil (Brown et al., 2003). **Les exercices écrits et le matériel de travail** favorisent la réflexion et la structuration de la pensée. **L'interprétation individualisée des résultats des tests** favorise un conseil personnalisé, adapté aux points forts et aux objectifs des client·e·s. De plus, l'implication active des client·e·s dans **l'analyse des informations professionnelles** a pour effet que ces connaissances ne restent pas uniquement déclaratives, mais qu'elles débouchent également sur une compréhension conceptuelle des possibilités existantes. En outre, l'implication active des personnes dans ce processus montre qu'elles ne sont pas

seulement soutenues passivement, mais qu'elles sont perçues comme des créatrices actives de leur carrière.

Une autre approche centrale est la promotion de l'**efficacité personnelle et de la proactivité**. Les client·e·s doivent être encouragé·e·s à prendre des mesures personnelles pour atteindre leurs objectifs et à explorer activement des options professionnelles. Parallèlement, **les réseaux sociaux** ainsi que **les modèles de rôles** devraient être intégrés dans le conseil. L'identification et l'activation de sources de soutien dans l'environnement personnel et professionnel peuvent contribuer de manière déterminante à soutenir le développement de carrière à long terme.

L'orientation doit en outre viser à promouvoir la **motivation et la fixation d'objectifs**. Grâce à des stratégies claires de développement d'objectifs et de leur poursuite, les client·e·s peuvent renforcer leur motivation intrinsèque en faisant coïncider les options professionnelles avec leurs valeurs et leurs intérêts. Il est important d'**adopter des approches individualisées** qui tiennent compte des besoins et du contexte culturel de chaque client. Cela garantit un conseil respectueux et efficace qui élimine les barrières et favorise l'inclusion (Whiston, 2020).

Enfin, l'**assurance qualité** joue un rôle central (Whiston, 2020). Des évaluations régulières des résultats de l'orientation ainsi que l'utilisation de méthodes validées et d'instruments scientifiquement fondés garantissent l'efficacité à long terme et le développement du concept. Des guides et des normes de qualité standardisés contribuent à garantir une pratique de conseil cohérente et efficace.

Diversité des méthodes d'application

Le concept de conseil faîtier permet une grande diversité de méthodes, ce qui permet de répondre aux besoins et aux préoccupations individuels des client·e·s. Cette ouverture à différentes approches et techniques fait de ce concept un instrument flexible qui peut être adapté à la question posée, au niveau de formation, à l'âge, au contexte culturel ainsi qu'au domaine actuel de la carrière des client·e·s. La diversité des méthodes offre non seulement un espace pour un conseil personnalisé, mais permet également de traiter et de présenter des situations complexes de différentes manières.

La possibilité d'utiliser **des procédures de test standardisées** est un élément central de l'orientation. Ceux-ci permettent d'évaluer systématiquement les caractéristiques personnelles, les intérêts, les valeurs, les ressources existantes ou les points forts et

d'utiliser les résultats comme base pour la suite du conseil. Grâce à une interprétation individualisée des résultats des tests qui s'ensuit, les client·e·s peuvent mieux comprendre leurs résultats et les mettre en relation de manière ciblée avec leurs objectifs professionnels.

Outre les procédures de test, **les instruments de conseil qualitatifs et les outils de travail** jouent un rôle important. Il s'agit notamment d'entretiens biographiques, d'analyses de CV ou de réflexions sur les ressources et les obstacles, qui permettent d'intégrer l'histoire de vie et de carrière individuelle des client·e·s dans le processus de conseil. Ces instruments favorisent l'autoréflexion et aident les client·e·s à clarifier leur identité et leurs perspectives professionnelles.

Une autre approche possible est l'utilisation **de méthodes narratives et constructivistes** (par ex. Hartung, 2013 ; Ibarra & Barbulescu, 2010 ; Savickas, 2016 ; Taylor & Savickas, 2016). Celles-ci visent à percevoir les client·e·s comme des créateurs et créatrices actif·ve·s de leur histoire de carrière et à les renforcer. Des techniques telles que l'élaboration d'un récit de carrière, l'identification de thèmes de vie ou le travail avec des scénarios d'avenir favorisent la réflexion sur les valeurs et les objectifs personnels et aident à trouver des voies individuelles dans la gestion de carrière. Ces approches soulignent le caractère unique de chaque personne et créent un espace dans lequel les défis professionnels et les opportunités peuvent être traités de manière créative et orientée vers des solutions.

La flexibilité du concept permet de recourir de manière ciblée à des méthodes spécifiques en fonction des conditions personnelles des client·e·s, ainsi que du cadre institutionnel. Par exemple, des procédures de test standardisées peuvent être combinées à des méthodes qualitatives afin d'obtenir une image complète de la situation individuelle. De même, les approches narratives peuvent être utilisées pour intégrer les résultats des tests ou des réflexions dans l'histoire personnelle de la carrière et les rendre tangibles.

Dans l'ensemble, la diversité des méthodes combine la possibilité d'une analyse structurée avec des approches créatives, réflexives et individuelles. Cela permet de garantir que le conseil crée des bases objectives tout en favorisant le développement personnel et la responsabilité des client·e·s. Ce large éventail de possibilités d'application fait du concept de conseil faîtier un instrument efficace et adaptable, qui répond aux multiples exigences de la gestion de carrière.

Cadre déontologique, attitudes de base et principes d'action

Dans l'application du modèle de conseil, la charte de déontologie nationale des spécialistes de l'OPUC est centrale (CS OPUC & profunda-suisse, 2021). En outre, certaines attitudes et principes d'action fondamentaux sont importants et sont soulignés de manière transversale dans différents concepts de conseil. Ces principes fondamentaux définissent l'attitude des conseiller·ère·s, la nature de la relation de conseil ainsi que les normes de qualité pour la pratique du conseil. La prise en compte de ces principes déontologiques et de ces attitudes fondamentales garantit une application éthique, professionnelle et efficace du concept de conseil.

Relation de conseil et compréhension des rôles

Une relation de conseil solide constitue une base centrale pour le succès d'une intervention d'OPUC (Masdonati et al., 2013 ; Milot-Lapointe et al., 2021). Cette relation se caractérise par une acceptation inconditionnelle et empathique de la clientèle, ainsi que par un rapport de confiance et d'estime. Grâce à cette attitude, le·la conseiller·ère crée une atmosphère sécurisante dans laquelle les client·e·s et clientes peuvent exprimer librement leurs préoccupations et y réfléchir. Une telle communication ouverte permet à de travailler ensemble à l'élaboration et à la mise en œuvre de solutions adaptées aux besoins et aux objectifs individuels des client·e·s.

Il est essentiel que les objectifs et les processus de conseil soient définis clairement et d'un commun accord. Le·la conseiller·ère et le·la client·e conviennent ensemble des thèmes à traiter, des objectifs à atteindre et des étapes nécessaires pour y parvenir. Cette transparence renforce la confiance et la coopération au sein de la relation de conseil et garantit que toutes les personnes concernées trouvent une orientation claire dans le processus.

Une bonne relation de conseil se caractérise en outre par un équilibre entre soutien et autonomie. Alors que le·la conseiller·ère offre un cadre structuré et donne des orientations, l'accent reste mis sur la capacité des client·e·s à gérer leur carrière de manière autonome et active. Ce travail en partenariat permet aux client·e·s de trouver leurs propres solutions et de prendre des décisions en accord avec leurs valeurs et objectifs individuels.

Enfin, la relation de conseil se caractérise par le professionnalisme et des limites claires. Le·la conseiller·ère conserve toujours son rôle d'accompagnement et de soutien et évite de

prendre des décisions à la place de ses client·e·s ou d'entraver leur autonomie. Grâce à cette attitude, la relation de conseil devient un espace protégé dans lequel les client·e·s sont renforcés dans leurs capacités à maîtriser leurs défis professionnels et personnels.

Dans ce contexte, le rôle des conseiller·ère·s est compris comme un accompagnement du processus et une *autonomisation (empowerment)* (Evans et al., 2010; Gysbers et al., 2003). Ils aident activement les client·e·s à clarifier leurs objectifs professionnels et personnels, à prendre des décisions et à les mettre en œuvre. Ce faisant, l'accent n'est pas mis sur la simple transmission de connaissances, mais sur la promotion de la réflexion et de l'autogestion. La personne chargée de l'orientation agit pour donner des impulsions et inciter les client·e·s à adopter de nouvelles perspectives, à utiliser leurs ressources et à développer des stratégies d'action. Cette approche renforce l'auto-efficacité des client·e·s et encourage leur responsabilité personnelle dans la gestion de leur propre carrière.

Dans la pratique, il existe toutefois souvent un lien étroit entre l'orientation orientée vers le processus et le rôle d'expert du conseiller ou de la conseillère, notamment en ce qui concerne les évaluations liées au marché du travail. Alors que le conseil vise en premier lieu à promouvoir la CGC des client·e·s et à les renforcer dans la gestion active de leur carrière, le·la conseiller·ère apporte néanmoins une expertise spécifique - par exemple sur la dynamique du marché du travail, les exigences en matière de qualifications ou les possibilités de développement professionnel. Cette expertise peut toutefois être intégrée de manière à ne pas saper la responsabilité personnelle des client·e·s, mais plutôt à renforcer leur capacité à procéder eux-mêmes à des évaluations fondées. Par exemple, au lieu de procéder directement à une évaluation externe de l'employabilité, le conseil peut viser à guider les client·e·s pour une évaluation autonome et critique de leur propre employabilité. Cela peut se faire par des questions ciblées, des changements de perspective ou l'intégration d'informations externes, de sorte que les client·e·s puissent comparer leur évaluation avec les connaissances d'experts des conseiller·ère·s et en tirer des conclusions indépendantes. Cela permet d'offrir un conseil à la fois orienté vers les processus et fondé sur des connaissances techniques, qui favorise la réflexion et l'autogestion, sans pour autant renoncer à la précieuse expertise des conseiller·ère·s.

Respect de l'individualité et des valeurs

Le conseil garantit le respect de l'individualité des client·e·s, de leurs valeurs personnelles, de leurs convictions et de leurs réalités de vie. Ce principe constitue une base centrale dans le conseil de carrière, car chaque client·e se présente avec des expériences, des perspectives et des besoins uniques. Dans ce contexte, l'orientation-client signifie que les

préoccupations et objectifs spécifiques des client·e·s sont au centre des préoccupations et que le conseil se concentre sur la satisfaction de ces derniers.

Une approche à la fois structurée et flexible permet d'adapter le conseil à chaque individu, sans perdre de vue l'efficacité du processus. Le conseil offre ainsi aux client·e·s un espace de réflexion pour intégrer leurs propres valeurs et priorités dans la gestion de leurs plans de carrière. Cette attitude respectueuse contribue à instaurer une relation de confiance et à faciliter une communication ouverte et franche, à travers laquelle les thèmes personnels et les défis professionnels peuvent être élaborés en profondeur.

En outre, le respect de l'individualité des client·e·s favorise non seulement le développement d'objectifs de carrière, mais renforce également leur responsabilité personnelle et leur capacité de prise de décisions. En tenant compte des caractéristiques et des besoins uniques de chaque personne, le conseil garantit que les client·e·s développent des solutions qui sont pertinentes et des stratégies durables qui peuvent être mises en œuvre à long terme (Sheldon, 2014).

Égalité des chances et inclusion

L'égalité des chances et l'inclusion sont des principes centraux qui garantissent que les prestations en OPUC sont accessibles et efficaces pour toutes et tous les client·e·s, indépendamment de leur sexe, âge, origine sociale ou ethnique, religion, ou limitations psychiques ou physiques. Cette approche va au-delà de la simple mise à disposition d'offres de conseil, en ce sens qu'elle vise à combattre les inégalités sociales et les barrières structurelles, et à favoriser une participation équitable au marché du travail et à la société pour toutes les personnes.

Le conseil mise ici sur une attitude résolument respectueuse et une acceptation inconditionnelle des client·e·s, sans que des hypothèses stéréotypées ou des normes sociales ne limitent leurs possibilités. Cela exige de la part des professionnel·le·s du conseil une réflexion active sur leurs propres valeurs et éventuels biais de perception, afin de cultiver leur sensibilité à la diversité et garantir un traitement équitable pour toutes et tous les client·e·s.

Une approche inclusive signifie également que le conseil s'adapte de manière flexible aux besoins et aux conditions spécifiques des client·e·s. Cela implique de développer des prestations accessibles, tels qu'un conseil adapté pour des personnes faiblement qualifiées, des outils numériques pour les personnes à mobilité réduite ou des ressources

multilingues pour les personnes migrantes. De telles mesures contribuent à combattre l'exclusion ou la marginalisation de certains groupes en raison de défis personnels ou contextuels.

En outre, le conseil orienté vers l'égalité des chances vise à la prise de conscience et à la mobilisation des ressources et potentialités individuelles qui ont pu être niées ou négligées dans des contextes discriminatoires. Les client·e·s sont encouragé·e·s non seulement à identifier leurs points forts et à les utiliser activement pour poursuivre leurs objectifs professionnels, mais également à identifier et à remettre en question de manière critique et active les obstacles et les inégalités structurelles qui limitent leur développement professionnel.

Ce principe d'égalité des chances ne contribue pas seulement à réduire les inégalités, mais renforce également la cohésion et l'inclusion sociale. En offrant à tous les individus les mêmes opportunités pour gérer leur carrière, le conseil en OPUC contribue ainsi à plus de justice sociale et à une plus grande participation de toutes et tous au marché du travail, ce qui, à long terme, profite tant à la société qu'à l'économie.

Orientation vers les ressources, les compétences et les solutions

Le conseil s'appuie sur une approche orientée vers les **ressources**, les **compétences** et les **solutions**, qui met l'accent sur le potentiel des client·e·s. Au lieu de se concentrer sur les déficits ou les faiblesses, l'accent est mis sur les forces individuelles, les capacités et les ressources disponibles des client·e·s et sur leur utilisation ciblée. Cette approche renforce non seulement la confiance en soi, mais aussi la motivation des client·e·s à travailler activement à l'organisation de leur carrière.

Un conseil orienté vers les **ressources** vise à aider les client·e·s à identifier leurs ressources personnelles - telles que leurs capacités, leurs expériences professionnelles, leurs réseaux ou leurs diplômes de formation - et à les intégrer judicieusement dans le processus de carrière. Cela nécessite une analyse individuelle des potentiels existants et un soutien ciblé afin de les activer en vue d'atteindre des objectifs professionnels.

L'orientation vers les **compétences** met l'accent sur la promotion des CGC, comprises comme des aptitudes cognitives, motivationnelles et comportementales qui permettent aux client·e·s de gérer leur développement professionnel de manière autonome et réfléchie. Grâce à des interventions et des exercices ciblés, le conseil soutient ainsi le développement de compétences telles que la formulation d'objectifs, la prise de décision, la résolution de

problèmes et la capacité d'adaptation. Une importance particulière est accordée au renforcement durable des compétences et de l'efficacité personnelle, ce qui permet aux client·e·s de relever avec succès les défis futurs.

La perspective orientée vers les **solutions** complète cette approche en ce sens qu'elle vise à développer des stratégies et des actions concrètes qui aident les client·e·s à atteindre leurs objectifs (Ratner et al., 2012). Dans ce contexte, l'accent est mis sur des solutions pragmatiques et réalisables, adaptées aux conditions de vie individuelles des client·e·s. L'orientation vers les solutions ne vise pas seulement à résoudre les problèmes, mais aussi à identifier les opportunités et à les exploiter de manière proactive. Un conseil orienté vers les solutions utilise de manière ciblée les ressources existantes et les stratégies déjà efficaces des client·e·s, au lieu de mettre l'accent sur leurs manques et déficits. Elle souligne que les solutions n'existent pas seulement de façon externe et objective, mais qu'elles sont construites activement grâce à de nouvelles perspectives et façons de penser. Les changements ne sont pas compris comme de grandes étapes radicales, mais comme des évolutions progressives qui peuvent déjà être initiées par des actions modestes mais ciblées. Cela signifie également que le conseil donne des impulsions ciblées qui permettent aux client·e·s de développer de manière autonome des solutions durables plutôt que de procéder à des analyses complètes des problèmes. Cela permet non seulement de renforcer la responsabilité individuelle, mais aussi d'encourager l'efficacité personnelle, dans la mesure où les personnes en quête de conseil constatent qu'elles peuvent provoquer des changements positifs grâce à leurs propres compétences.

La combinaison de ces trois approches - orientation vers les ressources, les compétences et les solutions - permet un conseil global et orienté vers l'avenir, qui favorise la mobilisation des forces individuelles des client·e·s et produit des résultats concrets. En apprenant à utiliser leurs ressources de manière ciblée, à élargir leurs compétences et à rechercher activement des solutions, les client·e·s sont non seulement soutenu·e·s dans leurs décisions de carrière actuelles, mais aussi habilité·e·s à gérer leur développement professionnel à long terme.

Globalité et perspective du parcours de vie

Un conseil global se caractérise par la prise en compte systématique des interactions entre la vie professionnelle et la vie privée et par leur intégration dans la gestion de la carrière. Les décisions professionnelles peuvent rarement être considérées de manière isolée, car elles sont imbriquées de multiples façons dans des domaines de la vie privée tels que la famille, la santé, les moyens financiers, les relations sociales ou les valeurs personnelles. La

perspective globale permet de mettre en évidence ces liens et de développer des solutions qui sont viables tant sur le plan professionnel que privé.

La perspective du parcours de vie élargit cette approche en considérant le développement professionnel des client·e·s à travers tous les domaines de leur vie professionnelle. Cette perspective reconnaît que les exigences et les défis en matière de gestion de carrière varient en fonction du domaine de vie - du premier choix professionnel à l'adolescence jusqu'aux réorientations ou au passage à la retraite, en passant par les transitions professionnelles et les formations continues à l'âge moyen de la vie active. Un conseil tenant compte du parcours de vie vise à soutenir les client·e·s de manière ciblée à chaque domaine et à leur transmettre les compétences nécessaires pour gérer avec succès les exigences spécifiques ainsi que pour être bien préparé·e·s aux défis futurs.

Un autre aspect central de la globalité est la prise en compte des facteurs sociaux et contextuels qui influencent l'organisation de la carrière. Le conseil ne prend pas seulement en compte les objectifs et les défis individuels des client·e·s, mais aussi le contexte dans lequel ils et elles agissent - comme les conditions du marché du travail, les attentes sociales ou la disponibilité des offres de formation et de perfectionnement. Cela permet de développer des stratégies现实istes et adaptées au contexte, qui aident les client·e·s à gérer activement et avec succès leur carrière.

Transparence et qualité du conseil

La transparence et l'assurance qualité sont des principes fondamentaux d'un concept de conseil professionnel et efficace (CS OPUC & Profunda-Suisse, 2021). La transparence signifie que l'ensemble du processus de conseil - depuis les objectifs et les méthodes jusqu'aux rôles des personnes impliquées - est communiqué de manière claire et compréhensible. Les client·e·s doivent comprendre exactement ce qui les attend dans le cadre du conseil, quelles sont les démarches entreprises et comment leurs demandes sont traitées. Cette clarté crée la confiance, renforce la collaboration et encourage l'engagement des client·e·s (Milot-Lapointe et al., 2021).

L'assurance qualité garantit que le travail de conseil vise un standard professionnel élevé et une amélioration continue. Cela implique l'application de normes de qualité clairement définies qui structurent l'ensemble du processus de conseil et offrent une base fiable pour le travail des conseiller·ère·s. De tels standards définissent la manière dont le conseil est organisé, les méthodes utilisées et les objectifs visés.

Un élément central de l'assurance qualité découle de l'autoréflexion et de la formation continue régulières des conseiller·ère·s : ils et elles réfléchissent de manière critique à leur propre travail, questionnent l'efficacité de leurs approches, identifient les domaines d'amélioration possibles et se perfectionnent de manière ciblée et continue, afin de répondre aux exigences actuelles en matière de qualification des spécialistes de l'OPUC (SEFRI, 2024). En complément, l'intervision et la supervision constituent également des méthodes importantes qui permettent aux conseiller·ère·s d'orientation d'analyser leur travail avec un soutien externe et d'acquérir de nouvelles perspectives. Cela favorise non seulement le développement personnel et professionnel des conseiller·ère·s, mais peut aussi avoir un effet positif sur la qualité des prestations de conseil. Enfin, un fondement scientifique solide du travail est également central, et un échange étroit entre la science et la pratique contribue à l'assurance et à l'amélioration continues de la qualité du travail de conseil.

Un autre aspect important est l'évaluation du travail de conseil, qui peut se faire aussi bien en interne qu'en externe. La récolte et l'analyse systématique des opinions et des expériences des client·e·s permettent de vérifier l'efficacité du conseil. Ces connaissances servent de base au développement continu du concept de conseil et contribuent à ce qu'il réponde aux exigences et aux besoins actuels.

Le concept-cadre ne représente pas seulement un guide pour la pratique du conseil, mais également un instrument d'assurance qualité. Il ne définit pas seulement les principes et les aspects centraux du conseil, mais offre également une structure qui facilite la mise en œuvre des normes de qualité et assure la cohérence du travail de conseil.

Protection des données et confidentialité

La protection des données personnelles et la confidentialité des entretiens de conseil sont des piliers déontologiques indispensables d'un conseil professionnel (CS OPUC & Profunda-Suisse, 2021). Ces principes garantissent que toutes les informations que les client·e·s révèlent pendant le conseil sont traitées de manière strictement confidentielle et utilisées exclusivement dans le cadre du processus de conseil. Le respect de ces principes crée un environnement sûr et sécurisé, dans lequel les client·e·s peuvent aborder leurs préoccupations ouvertement et sans crainte.

La protection des données commence par une information transparente des client·e·s sur les données collectées, leur utilisation et leur durée de conservation. Les client·e·s doivent être en mesure de comprendre les règles qui régissent la récolte et le traitement des données et de donner leur consentement volontaire et éclairé. Cette transparence renforce

la confiance dans le conseil et fait en sorte que les client·e·s se sentent protégé·e·s dans leur vie privée.

Un élément central de la protection des données est le traitement sécurisé des informations sensibles. Les conseiller·ère·s ont la responsabilité de veiller à ce que toutes les données - tant numériques que physiques - soient protégées contre tout accès non autorisé. Cela inclut des systèmes informatiques sécurisés, des communications cryptées et un accès limité aux dossiers ou aux enregistrements. Dans la pratique du conseil, cela signifie également que les informations personnelles ne peuvent être divulguées que si les client·e·s y ont expressément consenti ou si la loi l'exige.

La confidentialité va au-delà de la protection technique des données et concerne la responsabilité éthique des conseiller·ère·s. Les client·e·s doivent pouvoir compter sur le fait que leurs préoccupations et leurs informations personnelles ne seront pas communiquées au sein de l'organisation ou à l'extérieur. La confidentialité est également préservée au sein des équipes ou dans le cadre de la supervision, en rendant les informations anonymes ou en les discutant avec l'accord des client·e·s.

En outre, il incombe aux conseiller·ère·s de communiquer clairement les limites de la confidentialité. Dans des cas particuliers, par exemple en cas de danger imminent pour les client·e·s ou d'autres personnes, il peut exister des obligations légales de transmettre des informations. Ces cas exceptionnels doivent être expliqués de manière transparente aux client·e·s au début de la consultation afin d'éviter tout malentendu.

Bibliographie

- Andres Roduit, C., Brigger, H., Guntern Anthamatten, B., Le Stanc, F., Walter-Fux, M.-C., & Zurbriggen, E. (2023). *Beratungskonzept*. Amt für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Region Oberwallis.
<https://www.vs.ch/de/web/bls/beratungskonzept>
- ask! – Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf. (2017). *Beratungskonzept*
- Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M., & Stoltenberg, U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 416-430.
<https://doi.org/10.1108/14676370710823582>
- Blustein, D. L., Kenny, M. E., Autin, K., & Duffy, R. (2019). The Psychology of Working in Practice: A Theory of Change for a New Era. *The Career Development Quarterly*, 67(3), 236-254. <https://doi.org/10.1002/cdq.12193>
- Brown, S. D., Ryan Krane, N. E., Brecheisen, J., Castelino, P., Budisin, I., Miller, M., & Edens, L. (2003). Critical ingredients of career choice interventions: More analyses and new hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 411-428.
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00052-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00052-0)
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127-148.
<https://doi.org/10.1037/cou0000140>
- Evans, S. D., Prilleltensky, O., McKenzie, A., Prilleltensky, I., Nogueras, D., Huggins, C., & Mescia, N. (2010). Promoting Strengths, Prevention, Empowerment, and Community Change Through Organizational Development: Lessons for Research, Theory, and Practice. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 39(1), 50-64.
<https://doi.org/10.1080/10852352.2011.530166>
- Fukami, C. V., & Armstrong, S. (2009). *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development*. SAGE Publications Ltd.
<http://digital.casalini.it/9781446266298>
- Gati, I., & Asher, I. (2001). The PIC model for career decision making: Prescreening, in-depth exploration, and choice. In F. T. L. Leong & A. Barak (Eds.), *Contemporary models in vocational psychology: A volume in honor of Samuel H. Osipow*. (pp. 7-54). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gati, I., & Kulcsár, V. (2021). Making better career decisions: From challenges to opportunities. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103545.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103545>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career management*. Sage.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>
- Guichard, J. (2022). From career guidance to designing lives acting for fair and sustainable development. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 22(3), 581-601. <https://doi.org/10.1007/s10775-022-09530-6>

- Gysbers, N. C., Heppner, M. J., & Johnston, J. A. (2003). *Career counseling: process, issues, and techniques* (2nd ed.). Allyn and Bacon.
- Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 129-156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631>
- Hartung, P. J. (2013). Career as story: Making the narrative turn. In W. B. Walsh, M. L. Savickas, & P. J. Hartung (Eds.), *Handbook of vocational psychology: Theory, research, and practice* (4th ed., pp. 33-52). Routledge.
- Hill, C. E. (2019). *Helping skills: Facilitating, exploration, insight, and action* (5th ed.). American Psychological Association.
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369-383. <https://doi.org/10.1080/03069885.2012.700506>
- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103505. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
- Hirschi, A., Massoudi, K., Wilhelm, F., Mullen, S., & Marciniak, J. (2023). *Definition von Laufbahngestaltungskompetenzen über diverse Bildungsstufen und Laufbahnphasen*. SK BSLB. <https://edudoc.ch/record/234685?v=pdf&ln=en>
- Hirschi, A., Zacher, H., & Shockley, K. M. (2022). Whole-Life Career Self-Management: A Conceptual Framework. *Journal of Career Development*, 49(2), 344-362. <https://doi.org/10.1177/0894845320957729>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (Vol. 3rd). Prentice Hall.
- Hooley, T., & Dodd, V. (2015). *The economic benefits of career guidance*. Careers England.
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok135>
- KBSB, & profunda-suisse. (2021). *Ethische Leitlinien der Fachpersonen in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung*. KBSB & profunda-suisse. <https://www.edk.ch/de/themen/transversal/bslb/skbslb>
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6)
- Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135-154. <https://doi.org/10.1177/1069072708328861>
- Lent, R. W. (2018). Future of work in the digital world: Preparing for instability and opportunity. *The Career Development Quarterly*, 66(3), 205-219. <https://doi.org/10.1002/cdq.12143>

- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology*, 60(4), 557-568. <https://doi.org/10.1037/a0033446>
- Lindemann, H. (2019). *Konstruktivismus, Systemtheorie und praktisches Handeln- Eine Einführung für pädagogische, psychologische, soziale, gesellschaftliche und betriebliche Handlungsfelder*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Marcus, J., Scheibe, S., Kooij, D., Truxillo, D. M., Zaniboni, S., Abuladze, L., Al Mursi, N., Bamberger, P. A., Balytska, M., Betanzos, N. D., Perek-Białas, J., Boehm, S. A., Burmeister, A., Cabib, I., Caon, M., Deller, J., Derous, E., Drury, L., Eppler-Hattab, R., Fasbender, U., Fülop, M., Furunes, T., Gerpott, F. H., Goštaitaitė, B., Halvorsen, C. J., Hernaus, T., Inceoglu, I., Iskifoglu, M., Ivanoska, K. S., Kanfer, R., Kenig, N., Kiran, S., Klimek, S., Kunze, F., Mertan, E. B., Varianou-Mikellidou, C., Moasa, H., Ng, Y. L., Parker, S. K., Reh, S., Resuli, V., Schmeink, M., Silberg, S., Sousa, I. C., Steiner, D. D., Stukalina, Y., Tomas, J., Topa, G., Turek, K., Vignoli, M., von Bonsdorff, M., Wang, D., Wang, M., Yeung, D. Y.-I., Yildirim, K., Zhang, X., & Žnidaršič, J. (2024). LeverAge: A European network to leverage the multi-age workforce. *Work, Aging and Retirement*, 10(4), 309-316. <https://doi.org/10.1093/workar/waae009>
- Masdonati, J., Massoudi, K., & Rossier, J. (Eds.). (2019). *Repères pour l'orientation. Antipodes*.
- Masdonati, J., Perdriz, S., Massoudi, K., & Rossier, J. (2013). Working Alliance as a Moderator and a Mediator of Career Counseling Effectiveness. *Journal of Career Assessment*. <https://doi.org/10.1177/1069072713487489>
- Milot-Lapointe, F., Le Corff, Y., & Arifoulline, N. (2021). A Meta-Analytic Investigation of the Association Between Working Alliance and Outcomes of Individual Career Counseling. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 486-501. <https://doi.org/10.1177/1069072720985037>
- Parker, P., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2009). The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 291-302. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.001>
- Ratner, H., George, E., & Iveson, C. (2012). *Solution Focused Brief Therapy: 100 Key Points and Techniques*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203116562>
- Reumiller, D. (2022). *Benötigen wir verstärkt ein nationales Beratungs- und Informationsverständnis?* Nationale Fachtagung der BSLB 2022,
- Rübner, M., & Weber, P. (2021). *Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo)*. Bundesagentur für Arbeit.
- Sampson, J. P., Reardon, R. C., Peterson, G. W., & Lenz, J. G. (2004). *Career counseling and services: A cognitive information processing approach*. Brooks/Cole.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 42-70). Wiley.
- Savickas, M. L. (2016). Reflection and reflexivity during life-design interventions: Comments on Career Construction Counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 97, 84-89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.001>
- SBFI. (2024). *Qualifikationsprofil Berufs-, Studien- und Laufbahnberater/in*. SBFI.

- Sheldon, K. M. (2014). Becoming Oneself: The Central Role of Self-Concordant Goal Selection. *Personality and Social Psychology Review*, 18(4), 349-365. <https://doi.org/10.1177/1088868314538549>
- Simonett, A. (2012). *Das Berner Beratungsmodell - Module und Qualitätsstandards zur Beratung in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (aktualisierte und ergänzte Fassung)*. BIZ Bern-Mittelland.
- Smaby, M. H., & Maddux, C. D. (2010). *Basic and advanced counseling skills : the skilled counselor training model* (1st ed.). Brooks/Cole, Cengage Learning.
- Talluri, S. B., Uppal, N., Akkermans, J., & Newman, A. (2024). Towards a self-regulation model of career competencies: A systematic review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 149, 103969. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103969>
- Taylor, J. M., & Savickas, S. (2016). Narrative career counseling: My career story and pictorial narratives. *Journal of Vocational Behavior*, 97, 68-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.010>
- Tschang, F. T., & Mezquita, E. A. (2020). Artificial Intelligence as Augmenting Automation: Implications for Employment. *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0062>
- Whiston, S. C. (2020). Career Counselling Effectiveness and Contributing Factors. In P. J. Robertson, T. Hooley, & P. McCash (Eds.), *The Oxford Handbook of Career Development* (pp. 337–352). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190069704.013.25>
- Whiston, S. C., Li, Y., Goodrich Mitts, N., & Wright, L. (2017). Effectiveness of career choice interventions: A meta-analytic replication and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 175-184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.010>
- Wilhelm, F., Hirschi, A., & Schläpfer, D. (2024). The multidimensional nature of career self-management behaviours and their relation to facets of employability. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 342-375. <https://doi.org/10.1111/joop.12474>
- Wyss, P. (2019). *Beratungskonzept der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Graubünden*. Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung <https://digitalcollection.zhaw.ch/server/api/core/bitstreams/2e8300a4-95d5-4acd-9cee-b829b5362abe/content>
- Zhao, H. H., Liu, S., Zheng, X., Li, N., Yiu, S. S., & Liu, X. (2025). Mobilized social capital and career success: A model of retrieval, referral, and reinforcement. *Journal of Vocational Behavior*, 104094. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104094>

Tableau1 : Aperçu des principaux domaines de conseil

Domaine de conseil	Brève description	CGC centrales (Compétences du/de la client·e à)	Contenus possibles
1. Développement des objectifs de carrière	Aide à la clarification de l'identité professionnelle, des valeurs, des intérêts et des objectifs à long terme, ainsi qu'à la prise de décision.	<ul style="list-style-type: none"> • Nommer ses propres intérêts, valeurs, capacités et points forts. • Dire ce qui est important pour soi dans le cadre professionnel. • Citer différents métiers, filières d'études ou formations continues qui lui conviennent. • Expliquer quelles sont les opportunités et les tendances sur le marché du travail. • Décrire des objectifs personnels qui correspondent à la fois à ses propres intérêts et aux opportunités professionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion personnelle sur les intérêts et les valeurs. • Utilisation d'outils standardisés et de méthodes qualitatives. • Identification d'options professionnelles. • Techniques de formulation d'objectifs.
2. Exploration des ressources et des obstacles	Accompagnement dans l'analyse des ressources personnelles et contextuelles disponibles, ainsi que des obstacles éventuels à la gestion de carrière.	<ul style="list-style-type: none"> • Citer ses forces et ses ressources (p. ex. famille, amis, réseaux) qui l'aident à atteindre ses objectifs. • Identifier et nommer les difficultés qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des ressources personnelles et sociales. • Analyse critique des obstacles personnels et contextuels.

		<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer si son environnement favorise ou entrave la réalisation de ses objectifs. • Distinguer les conditions favorables de celles défavorables dans son environnement personnel ou professionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion sur les stratégies utiles pour surmonter les obstacles.
3. Mise en œuvre de plans d'action concrets	Soutien au développement et à la mise en œuvre de plans d'action réalistes, sur la base des ressources et des obstacles identifiés.	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un plan concret pour atteindre un objectif étape par étape. • Se fixer des tâches et les accomplir (p. ex. rédiger une candidature, mener un entretien). • Entrer en contact avec d'autres personnes susceptibles de l'aider à atteindre son objectif (p. ex. réseaux, spécialistes). • Solliciter activement de l'aide et du soutien. • Adapter son comportement de manière ciblée afin de faire bonne impression auprès des autres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de démarches concrètes. • Entraînement aux stratégies de postulation. • Développement et mobilisation de réseaux privés et/ou professionnels.
4. Révision et adaptation de la gestion de carrière	Aide pour examiner le chemin parcouru, évaluer les progrès réalisés et les défis à venir, et adapter les objectifs et les stratégies.	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier régulièrement s'il/elle se rapproche de l'objectif fixé. • Utiliser les retours d'autrui pour identifier ce qui fonctionne bien ou ce qui doit être modifié. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche active de feedback sur le développement de carrière.

-
- Adapter le plan ou l'objectif partiel en cas de difficultés, sans perdre de vue l'objectif final.
 - Essayer de nouvelles approches si le premier plan d'action n'a pas fonctionné.
 - Évaluer si un objectif ou une approche est toujours pertinent ou doit être modifié.
 - Révision des objectifs et adaptation des stratégies.
 - Gestion des changements et des incertitudes.
-

Annexe 1 : Modèles de conseil existants

Au sein de l'OPUC suisse, il existe divers modèles de conseil qui combinent des approches théoriques et pratiques, et qui visent à soutenir les client·e·s à différentes étapes de leur carrière - que ce soit lors du choix d'une profession, de l'organisation de la carrière ou de la réorientation professionnelle.

Un exemple notable est le modèle de conseil GUIDE (Andres Roduit et al., 2023), développé par l'Office d'OPUC du Haut-Valais. Ce modèle propose une approche à la fois clairement structurée et flexible pour soutenir individuellement les client·e·s dans un monde du travail et de la formation dynamique. Il décrit cinq niveaux centraux - environnement, attitudes de base, théories, conception du conseil et action - dont l'interaction est comprise comme un système dynamique. Au cœur du modèle se trouvent quatre domaines qui servent de guide structuré pour le processus de conseil. Le premier domaine, "Gap", consiste à analyser la situation de départ et à identifier les divergences existantes avec une situation désirée. Le deuxième domaine, "Understanding and Improving", a pour but d'approfondir la compréhension de soi des client·e·s et d'élargir leurs connaissances des perspectives professionnelles. Sur cette base, le domaine "Developing Solutions" permet d'élaborer des solutions concrètes qui seront mises en œuvre et vérifiées lors du domaine final "Execution". Sur le plan théorique, le concept se réfère aux théories du choix professionnel et de la carrière, par exemple la Career Construction Theory (Savickas, 2013), la Happenstance Learning Theory (Krumboltz, 2009), les théories de la décision et le modèle carrière-ressources (Hirschi, 2012). Ces théories mettent l'accent sur la promotion des ressources individuelles de carrière, le développement de la capacité d'adaptation et la construction active du sens et de l'identité dans la vie professionnelle. Une attention particulière est accordée à la capacité des client·e·s à s'autogérer dans un monde du travail marqué par le changement et à réagir de manière flexible aux nouveaux défis. En termes pratiques, le modèle GUIDE propose une diversité d'outils et de méthodes qui peuvent être adaptés aux besoins spécifiques des client·e·s. Il s'agit entre autres d'exercices d'exploration, d'instruments d'évaluation des intérêts et d'entretiens réflexifs. Ce modèle, à la fois théoriquement valide et utile sur le plan pratique, offre une base précieuse pour l'orientation de carrière.

Un autre exemple est le modèle de conseil ask ! (ask !; Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf, 2017), utilisé dans le canton d'Argovie. Celui-ci propose une approche structurée et ciblée qui conçoit le conseil comme un processus de communication limité dans le temps, qui vise à soutenir les client·e·s à s'organiser de manière autonome pour faire face au changement. L'accent est mis sur la promotion des ressources et de l'efficacité personnelle

afin de renforcer la capacité à prendre des décisions et à atteindre des objectifs professionnels. Le concept repose sur un modèle d'action clairement structuré, qui divise le conseil en domaines telles que "préparation", "entrée en matière", "clarification de la situation de départ", "accord sur les objectifs de l'entretien de conseil", "développement de solutions et activation des ressources" et "planification et mise en œuvre des étapes de réalisation". Une importance particulière est accordée à une relation de travail transparente, empathique et respectueuse, qui reconnaît les client·e·s comme des expert·e·s de leur situation. Outre le conseil classique en présentiel, le modèle intègre des approches modernes telles que l'utilisation des technologies de communication numériques. Sur le plan théorique, le modèle ask ! se réfère à différentes perspectives telles que l'orientation humaniste, les théories de la personnalité, l'approche systémique orientée vers les solutions ainsi que le constructivisme - Life Design.

Un autre exemple est le modèle modulaire bernois de conseil (Simonett, 2012), qui permet une approche structurée et flexible de l'OPUC. Il est présenté comme un "kit" dans lequel différents modules peuvent être combinés de manière ciblée afin d'adapter le conseil aux besoins individuels des client·e·s. Le déroulement prototypique s'articule selon différents domaines orientés vers les processus de prise de décision et de gestion de carrière. Le processus de conseil commence par une étape d'analyse, au cours de laquelle la situation actuelle, les préoccupations, les questions et les points de vue des client·e·s sont clarifiés. Viennent ensuite l'accord sur les objectifs des séances et une orientation commune claire du processus de conseil. Le domaine suivant met l'accent sur la compréhension des conditions personnelles, en analysant les buts, les besoins et les intérêts des client·e·s, ainsi qu'en identifiant leurs ressources et leurs potentialités. Afin de favoriser des décisions étayées, des informations pertinentes sur les opportunités de travail ou de formation sont transmises et approfondies. Sur cette base, il s'ensuit l'élaboration de solutions et la planification des actions. Un élément central est ici la transition vers le monde du travail ou de la formation, qui garantit que la pertinence pratique des stratégies élaborées. La réalisation concrète du projet est soutenue par une offre d'aides ciblées à la mise en œuvre et par la clarification des responsabilités mutuelles. Ce modèle met par ailleurs l'accent sur l'évaluation finale de la séance et de l'ensemble du processus de conseil, afin de visibiliser les progrès réalisés et de procéder à des ajustements si nécessaire. Cette approche structurée est complétée par différentes interventions favorisant le processus de conseil qui visent, tout au long de la progression, à alimenter une réflexion continue, pondérer les options disponibles, et évaluer et adapter les objectifs. Ces éléments qui accompagnent le processus servent à encourager l'initiative personnelle des client·e·s et à les soutenir dans leur prise de décision. Une base centrale du modèle de conseil bernois est une dynamique relationnelle caractérisée par le respect, l'empathie et la confiance mutuelle. La

combinaison de modules *nécessaires*, qui doivent être inclus dans chaque consultation, et de modules *possibles*, qui peuvent être utilisés en fonction de la situation individuelle, donne lieu à un processus structuré mais flexible, qui garantit un soutien durable et efficace aux client·e·s.

En Suisse latine (cantons romands et Tessin), il n'existe pas de modèles d'orientation uniformes et concordants, même si le modèle GUIDE a été traduit en français par la CDOPU afin d'en faciliter l'utilisation par les praticien·e·s francophones. Cependant, la formation centralisée à l'Université de Lausanne des conseiller·ère·s de l'OPUC romand·e·s et tessinois·e·s, et les contacts étroits entre l'institution de formation et les responsables des institutions publiques via la Conférence Latine de l'Orientation (CLOR) facilitent la diffusion de modèles d'orientation basés sur des connaissances scientifiques auprès de la communauté des praticien·ne·s.

C'est dans cet esprit qu'un ouvrage récent (Masdonati et al., 2019) a décrit et développé une série d'outils et d'approches qui ne visent pas à proposer un concept global, mais à apporter des réponses partielles aux problèmes actuels et récurrents des conseiller·ère·s. Ainsi, cet ouvrage décrit des méthodes d'accompagnement des client·e·s à différentes étapes de leur carrière, par exemple lors de la transition école-travail, des reconversions professionnelles en cours de carrière ou du passage à la retraite. En outre, l'ouvrage propose des éclairages théoriques et des méthodes pratiques pour soutenir les client·e·s qui font face à des défis courants et récurrents tout au long de leur carrière, comme la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle, ou le développement des ressources et le maintien du bien-être au travail. Enfin, l'ouvrage propose des mesures d'accompagnement adaptées à l'insertion professionnelle de publics présentant des besoins spécifiques et freinés dans leur évolution professionnelle par des obstacles structurels, tels que les jeunes adultes en difficulté (NEET), les personnes en situation de handicap ou les migrant·e·s.

En résumé, les approches adoptées dans ce recueil s'accordent bien avec la logique du modèle des CGC. D'abord, en éclairant le développement professionnel continu tout au long de la vie et en soulignant l'interdépendance entre les défis professionnels ou de formation et les autres domaines de la vie, l'ouvrage promeut une approche systémique et axée sur les processus de la gestion de carrière. De plus, au lieu de prôner une méthode unique et absolue ("one size fits all"), les perspectives multiples proposées abordent la diversité des défis de la gestion de carrière et les besoins spécifiques des client·e·s, avec leurs objectifs, leurs contraintes et leurs compétences propres. Par ailleurs, outre les capacités individuelles et la responsabilité personnelle, l'ouvrage met également l'accent sur le rôle du contexte qui peut influencer les carrières par le biais d'un accès différentié aux

opportunités ou des inégalités structurelles. Enfin, les interventions proposées se basent sur le paradigme de la capacité d'action individuelle (*agency*) et se concentrent sur les ressources et les compétences que les client·e·s peuvent mobiliser pour faire face aux turbulences et aux défis de l'environnement professionnel et pour développer des carrières durables et porteuses de sens.

Des modèles de conseil sont également appliqués dans les pays voisins. Par exemple, le concept de l'Agence fédérale allemande pour l'emploi (Rübner & Weber, 2021) suit une approche globale, tout au long de la vie, afin d'aider les personnes à relever les défis de la formation et de l'emploi à toutes les étapes de leur carrière. Il repose sur quatre perspectives centrales : la classification sociojuridique de l'orientation, les caractéristiques de l'orientation professionnelle, le processus d'orientation et l'objet de l'orientation. Le processus de conseil s'articule autour des domaines d'analyse de la situation, de définition des objectifs, de développement de solutions et de suivi du processus, qui ne sont pas liées de manière rigide mais récursive. Ce faisant, le conseil s'oriente sur les besoins individuels des client·e·s tout en favorisant leur autodétermination et leur capacité d'action. Ce concept s'appuie sur des théories scientifiquement validées, dont des approches centrées sur la personne, systémiques et orientées vers les solutions, et les complète par des informations actualisées sur le marché du travail et de la formation. Une caractéristique centrale du concept est la différenciation des modalités et des visées du conseil, telles que le conseil d'orientation et de décision, le conseil d'accompagnement à l'intégration et le conseil global orienté vers l'emploi. Ces modalités s'adressent à différents groupes cibles, allant des jeunes en transition vers l'emploi aux chômeurs de longue durée présentant des problématiques complexes.

Les modèles existants reflètent une diversité d'approches et montrent comment le processus de conseil peut être conçu à la fois de manière flexible et structurée afin de répondre aux différents besoins des client·e·s. Dans cette diversité d'approches, on peut identifier des points communs et des différences importantes qui sont décrits ci-dessous (voir aussi Wyss, 2019).

Points communs entre les modèles de conseil

Les différents modèles de conseil ont en commun l'accent important mis sur la promotion de *l'efficacité personnelle, de l'autonomie et de la responsabilité individuelle* (*agency*) des client·e·s. L'objectif est donc de soutenir les client·e·s dans des prises de décisions autonomes et dans la gestion active de leur carrière. Cette approche repose sur le principe de "l'aide à l'autonomie" et souligne que les client·e·s disposent de ressources et de compétences qu'il convient d'activer et de renforcer par le biais de l'accompagnement en

orientation. Un autre point commun est l'*individualisation du conseil et la prise en compte des besoins, des objectifs et des conditions de vie individuels*. Ainsi, la demande de chaque client·e est considérée comme différente et spécifique, en fonction de ses intérêts professionnels, de sa situation sociale ou des transitions visées. Les modèles de conseil s'efforcent donc de réagir de manière flexible à cette diversité et de proposer des offres de soutien sur mesure. En outre, ces modèles adoptent une approche *orientée vers les processus de conseil*, en cohérence avec la littérature spécialisée qui propose une structuration de ce processus, par exemple en domaines d'"exploration - compréhension - action" (Hill, 2019 ; Smaby & Maddux, 2010), ce qui permet de garantir une structure systématique d'intervention. Citons par exemple le modèle CIP (Cognitive Information Processing ; Sampson et al., 2004) , souvent utilisé dans l'orientation professionnelle, ou le modèle de conseil bernois (Simonett, 2012), qui repose sur des étapes de processus clairement définies. Enfin, les différents modèles concordent également par l'accent mis sur *la sensibilité au contexte et une perspective systémique*. Différents concepts soulignent l'importance du contexte social et professionnel, et la perspective systémique rappelle que les décisions professionnelles, loin de relever d'un acte solitaire, sont prises dans un réseau d'influences, dont le cadre familial, les institutions de formation et les conditions du marché du travail. Cette contextualisation permet une approche globale de la situation des client·e·s.

Différences entre les modèles de conseil

Malgré les nombreux points communs relevés ci-dessus, il existe également des différences notables entre les différents modèles, qui se distinguent par exemple considérablement par leurs *fondements théoriques* respectifs. Certains revendiquent par exemple comme base théorique centrale le modèle RIASEC de Holland (1997), qui se concentre sur l'adéquation entre les intérêts individuels et les exigences professionnelles. Ce modèle offre une structure claire permettant de catégoriser les intérêts professionnels, et ainsi de faire des recommandations quant aux professions et aux formations susceptibles de convenir. En revanche, d'autres modèles de conseil s'inspirent de la Career Construction Theory de Savickas (2013), qui souligne le rôle actif des client·e·s dans la construction de leur parcours et de l'attribution de sens à leurs expériences. Une autre différence importante entre les modèles est la *différence de focalisation* sur un problème ponctuel ou au contraire un processus continu. En effet, certains modèles se concentrent fortement sur le premier choix de carrière, en particulier pour les jeunes, et mettent l'accent sur la mise à disposition d'informations et l'évaluation individuelle. D'autres modèles, cependant, se concentrent sur le développement de carrière tout au long de la vie et soulignent l'importance de l'adaptabilité de carrière (career adaptability ; Savickas, 2013) dans un monde du travail dynamique et incertain, pour soutenir les personnes dans tous les types de transitions

professionnelles, qu'il s'agisse d'un retour à l'emploi, d'une réorientation ou du maintien de l'employabilité. Il s'avère également que les différents modèles se distinguent par les *approches méthodologiques* préconisées. Alors que les approches classiques comme le modèle RIASEC misent sur des instruments standardisés et des typologies claires, les concepts plus modernes soulignent l'importance des processus de dialogue, des activités de réflexion et des exercices exploratoires. Par exemple, la théorie sociocognitive de la carrière (Lent & Brown, 2013) vise à promouvoir les succès à long terme en identifiant et en renforçant les attentes d'efficacité personnelle. Enfin, les modèles se différencient également par leur sensibilité à la *prise en compte du marché du travail et de l'environnement*. Certains concepts accordent une plus grande importance à l'analyse et à l'intégration de facteurs d'influence externes, tels que la situation du marché du travail. Cela est particulièrement indiqué dans le contexte suisse, où les différences régionales (par ex. entre cantons ou entre régions rurales ou urbaines) dans la structure du marché du travail et du système éducatif devraient être considérées.

Conclusion sur les modèles existants et lien avec le concept-cadre de conseil

L'analyse des modèles de conseil d'OPUC montre que tant les points communs que les différences identifiés peuvent exercer une influence notable sur la formulation d'un concept-cadre national. Les points communs tels que la promotion de l'autonomie et de l'efficacité personnelle, l'individualisation du conseil, la structuration par processus et l'intégration de la perspective systémique constituent une base solide pour définir les valeurs et les principes centraux de l'OPUC en Suisse. Ces éléments transversaux favorisent une compréhension commune du conseil, qui peut servir de cadre de référence largement accepté et appliqué dans toutes les régions.

Toutefois, les différences entre les modèles représentent également des défis, notamment en ce qui concerne la manière dont l'OPUC est comprise et mise en œuvre dans les différents cantons suisses. D'un côté, la diversité des approches théoriques, des priorités méthodologiques et des adaptations régionales pourrait être le reflet des différents besoins des cantons et des groupes cibles. D'un autre côté, cette diversité met en évidence l'absence jusqu'ici d'un cadrage harmonisé du conseil d'OPUC au niveau national, et que les différents concepts ont été développés de manière plutôt non systématique et peu coordonnée. Ces différences peuvent nuire à la cohérence des prestations de conseil et empêcher la comparabilité des offres de l'OPUC au-delà des frontières cantonales.

Un effort de coordination nationale peut s'appuyer sur les points communs des approches existantes et les utiliser comme éléments fédrateurs. En même temps, elle doit tenir compte de la diversité des approches et des conditions régionales afin de proposer un

concept qui reste flexible et adaptatif. Ainsi, la diversité des pratiques peut être respectée, tout en renforçant une compréhension commune et cohérente qui illustre les visées et les prestations de base de l'OPUC en Suisse.

Le nouveau concept-cadre de conseil se veut un cadre d'orientation global, compatible et complémentaire avec les modèles existants de conseil. Ce concept offre notamment une valeur ajoutée en termes de contenu et de conception, car il se concentre explicitement sur la promotion des CGC, qui est l'une des principales préoccupations de l'OPUC. D'autre part, il complète les concepts existants par une approche globale qui prend en compte les quatre domaines clés du développement de carrière et des CGC en tant que domaines centraux du conseil, conformément à une approche de régulation de l'action. Il représente ainsi une structure systématique pour la promotion des CGC, qui peut également être intégrée et mise en œuvre au sein de modèles très différents.

Un exemple en la matière est le modèle GUIDE: les quatre domaines de ce modèle - Gap, Understanding and Improving, Developing solutions, Execution - peuvent être reliés aux quatre domaines des CGC. Ainsi, le domaine "Understanding and Improving" permet de travailler de manière ciblée sur le développement d'objectifs de carrière ou sur l'identification des ressources et des obstacles, tandis que les domaines "Developing solutions" et "Execution" se prêtent bien au travail sur les CGC en matière de mise en œuvre de plans d'action concrets, ainsi que l'évaluation et l'adaptation. Les domaines de compétence décrits dans le concept-cadre peuvent donc être intégrés de manière flexible dans les domaines des modèles existants et y être encouragés de manière ciblée. Les instruments de conseil et les méthodes développés dans le modèle GUIDE, tels que les questions de réflexion, les fiches de travail ou les outils de travail, peuvent également être utilisés directement au service de la promotion des CGC. Le concept-cadre offre ainsi une base technique et un langage commun, sans pour autant évincer les modèles établis ; il peut plutôt servir d'élément fédérateur qui renforce la structure et facilite la compatibilité et la transférabilité des approches existantes dans différents contextes.

Annexe 2: L'importance d'un concept-cadre national de conseil

Un concept-cadre national de conseil semble nécessaire, car le paysage actuel de l'OPUC en Suisse se caractérise par une multitude de modèles différents. Comme illustré ci-dessus à titre d'exemple, il existe dans les différents cantons différents concepts de conseil qui se distinguent par leurs approches théoriques, leurs priorités méthodologiques et leurs objectifs. Parallèlement, toutes les institutions cantonales ne disposent pas d'un concept propre et fondé, ce qui peut entraîner des différences considérables en termes d'efficacité et de qualité des prestations de conseil. Si l'on peut constater de nombreux points communs entre les modèles existants - par exemple dans les principes de base de la promotion de l'efficacité personnelle et de l'individualisation du conseil - il existe également des différences notables, par exemple dans les objectifs centraux du conseil ou dans l'intégration de perspectives systémiques. Ce manque de compréhension concordante de ce que doit être l'OPUC en Suisse complique non seulement la collaboration et l'assurance qualité entre les cantons, mais aussi le développement d'une offre cohérente pour les client·e·s. Un concept-cadre national pourrait combler ces lacunes en définissant des lignes directrices partagées, sans sacrifier la flexibilité nécessaire pour répondre aux particularités régionales.

Un concept-cadre national représente donc une étape décisive pour développer en Suisse une conception du conseil d'OPUC coordonnée, de haute qualité et orientée vers l'avenir (Reumiller, 2022). L'organisation fédéraliste de l'OPUC induit certes des défis, mais elle offre également des opportunités d'exploiter des synergies grâce à une collaboration entre les institutions cantonales. Un argument central en faveur d'un concept national réside dans la possibilité de créer des normes largement partagées pour l'OPUC. La coopération étroite entre les institutions cantonales permet de développer des offres communes, de les coordonner et de les mettre en œuvre efficacement dans toute la Suisse. Cela garantit non seulement une qualité comparable des prestations de conseil, mais renforce également la confiance dans l'OPUC en tant que prestataire fiable pour les clientes et les client·e·s. De plus, un concept national peut augmenter la transparence et l'accessibilité des offres, de sorte que les client·e·s puissent accéder à une offre de soutien comparable, indépendamment de leur lieu de résidence.

En outre, sur la base d'un concept national, le recours ciblé aux technologies numériques pourrait contribuer au développement d'outils et de plateformes modernes à l'échelle de la Suisse (p. ex. des plateformes de collecte et évaluation d'informations professionnelles, des outils de réflexion sur soi), et ainsi améliorer l'efficacité et la portée du conseil.

Parallèlement, un concept-cadre national de conseil pourrait renforcer le rôle de l'OPUC en tant que prestation, en soulignant la centralité des dimensions relationnelles et éthiques du conseil personnel par rapport aux offres numériques. Notons entre autres l'importance d'une relation de conseil respectueuse, basée sur la confiance et l'empathie, ainsi qu'un accompagnement personnalisé pour aborder des questions subjectives en matière d'attribution de sens, d'ambivalence ou de construction identitaire, qui influencent considérablement la carrière professionnelle (Savickas, 2013). En outre, un conseil personnalisé permet de mieux gérer les situations de vie incertaines, ambiguës ou inattendues ainsi que les décisions complexes et non-linéaires pour lesquelles il n'existe pas de solution « absolue » et clairement définie. Le conseil personnalisé permet d'encourager la capacité de décision et la responsabilité personnelle des client·e·s dans le processus, pour garantir que le conseil ne soit pas uniquement guidé par les exigences du marché, mais qu'il reste critique, éthique et en cohérence avec les valeurs individuelles des client·e·s. Ainsi, un concept-cadre national qui se concentre sur une réflexion et un dialogue dans une consultation individuelle soutient les client·e·s dans la gestion cohérente et autodéterminée de leur carrière, ce que les offres numériques ne permettent pas d'atteindre dans la même mesure.

Un concept-cadre national soutient en outre le développement continu de l'OPUC en tant que système apprenant, en favorisant l'intégration systématique des connaissances scientifiques, l'adaptation régulière de la formation initiale et continue des conseiller·ère·s, et le développement de nouvelles approches pour répondre aux défis actuels de la société et du marché du travail. Enfin, le concept national contribue à visibiliser et à affirmer l'utilité sociale et économique de l'OPUC, en favorisant la coordination et le dialogue entre les différentes parties prenantes, offrant ainsi une plateforme de réflexion commune sur les objectifs, les contributions et les effets – aux niveaux individuel et sociétal - de l'OPUC. Cet échange permet non seulement de mieux comprendre la pertinence et la responsabilité de l'OPUC en tant que prestation d'aide et d'accompagnement des individus, mais aussi de rendre plus visible son rôle stratégique dans le développement économique et social.

Un concept national peut en outre souligner la promotion des CGC en tant que préoccupation centrale de l'OPUC. Ces compétences, de plus en plus nécessaires dans un monde du travail dynamique, pour ne pas dire turbulent, doivent être renforcées tout au long du parcours de formation et de travail. Il s'agira également de mener un travail de sensibilisation des publics-cible à l'importance d'une gestion de carrière proactive, autonome et continue. Une telle approche harmonisée de l'orientation tout au long de la contribue au développement de l'employabilité et de la capacité d'adaptation de la population, favorise l'égalité des chances en matière d'accès à la formation et à l'emploi,

empêche l'exclusion et la marginalisation de certains groupes d'apprenant·e·s et de travailleur·se·s, favorise la participation sociale et soutient ainsi une politique du marché du travail préventive et autonomisante (Hooley & Dodd, 2015). Ainsi, l'OPUC n'est pas seulement perçu comme une aide ponctuelle, mais comme une ressource à long terme pour le développement professionnel et personnel.

Un concept-cadre national pour l'OPUC allie donc harmonisation et flexibilité, une focalisation sur l'encouragement individuel et la responsabilité sociale, ainsi qu'un soutien pour atteindre des objectifs aussi bien personnels que collectifs. Il crée ainsi la base permettant de préparer au mieux les client·e·s aux défis d'un monde du travail moderne et de renforcer l'OPUC en Suisse en tant qu'une discipline et une instance institutionnelle centrales (Reumiller, 2022).