

JACQUES LIMOGES

LA DYNAMIQUE INDIVIDU-ÉTUDE-TRAVAIL

Éditions Qui Plus Est (janvier 2018)

Le 22 juin 2022, Jacques LIMOGES, professeur émérite à l'université de Sherbrooke au Québec, est venu faire une conférence dans le cadre de l'Université Paul Valéry de Montpellier, sur le sujet « La dynamique individu-étude-travail, en se fondant sur l'ouvrage qu'il a écrit, avec ce même titre, et qui est paru aux « éditions Qui Plus Est » en janvier 2018. Les travaux de J. Limoges font référence sur l'orientation, l'insertion, l'emploi, la ré-orientation et la gestion de carrières tout au long de la vie. Il est également connu pour son modèle du « Trèfle chanceux » et pour ses apports sur « l'approche orientante ». Je rappelle que l'association « Apprendre et s'orienter » (AESO) - que j'ai eu l'honneur de présider - a adapté cette approche au cas français grâce aux travaux des fondateurs de l'AESO, Danielle Ferré et Jean-Marie-Quiesse.

Pour inciter à la lecture de cet ouvrage, nous produisons ici la 4^{ème} page de couverture et le début du dernier chapitre.

Jacques LIMOGES
Avec la collaboration
de Laurent BOUALLEG
et Nathalie VACHON



L'implantation de l'ère informationnelle numérique en se généralisant chamboule tout sur son passage. Par ailleurs, grâce entre autres aux sciences médicales et nutritionnelles, l'espérance de vie augmente significativement entraînant avec elle l'allongement de la *vie active et productive* c'est-à-dire de la carrière. De ce fait, **l'orientation tout au long de la vie, le développement et la gestion de carrière** deviennent des enjeux incontournables à tous les niveaux, qu'ils soient personnel, professionnel, organisationnel et sociétal.

Ces enjeux sont fortement ancrés dans l'**interaction Individu <=> Environnement** appelant des rapports *transactionnels contextualisés* faits à la fois d'oppositions, d'assimilations et de complémentarités sans que ces réalités perdent l'essentiel de leur identité. Une schématisation holiste et systémique s'impose pour représenter cette compénétration contrastant ainsi avec les modèles concentriques faits de couches successives (Chapitre 1).

Par rapport aux enjeux que sont l'orientation et le développement de carrière, cet *interactionnisme* s'articule autour d'un schéma triangulaire : la **dynamique Individu-Étude-travail**. Chacune de ces trois composantes étant un système en soi, leurs interactions, voulues ou subies, génèrent un développement fait de tiers et de stades, autant de rendez-vous avec des tâches à compléter pour une plus grande maturité (Chapitre 2).

Mais, au quotidien, ce développement subit des soubresauts importants, souvent imprévus et générateurs de crises qui nécessitent, tant de la part de l'individu que de son intervenant, des actions que nous avons surnommées les **occasions carriérologiques**. Chacune de ces six occasions fait référence à des phases auxquelles il est possible de jumeler une intervention-type (Chapitre 3).

Dans ce contexte, l'orientation et le développement de carrière appellent un accompagnement professionnel et bien ciblé impliquant également des phases et des étapes, soit le **conseil/counseling de carrière** (Chapitre 4).

Ce livre s'adresse en tout premier lieu aux **conseillers d'orientation** impliqués auprès des adultes et organisations, aux **psychologues du travail**, aux **conseillers en développement organisationnel** et aux **coachs de vie-carrière**. Il s'adresse en second lieu aux **formateurs** et aux **décideurs**. Il vise à donner une vision cohérente et opérationnelle des divers savoir, savoir-être et savoir-faire en lien avec ladite Dynamique et les dites Occasions. En somme ce livre vise l'habilitation et partant l'acquisition de compétences.

Jacques LIMOGES est docteur en éducation (Boston University) avec concentration en Psychologie du conseil/Counseling et mineure en Éducation psychologique. Il est membre émérite de l'Ordre de conseillères et conseillers d'orientation du Québec et professeur associé à l'Université de Sherbrooke (UdeS) au Québec depuis plus de quarante-cinq ans.

En 2003, il reçut le prix Stu Conger pour son leadership visionnaire en développement de carrière de l'Association canadienne de counseling et de psychothérapie et en 2007 il fut nommé ambassadeur de la Faculté d'éducation de l'UdeS. Ses recherches et ses enseignements portent sur les approches psychologiques cognitivo-développementales, le potentiel groupal, l'insertion socioprofessionnelle et la gestion de carrière. Il est auteur d'une vingtaine de livres, certains traduits en anglais et en allemand, ainsi que du modèle le *Trèfle chanceux*, de la technique du *Double axe* et du *Paradigme du maintien professionnel*.

En tout temps, son souci est de concilier recherche-formation-pratique.

Il est reconnu internationalement comme conférencier et formateur.



ÉDITIONS QUI PLUS EST
editionsquiplusest.com

Chapitre 4 Le counseling au service de l'orientation et du développement de carrière

Dans les chapitres précédents, le développement de carrière fut décrit comme un processus interactionniste et spatio-temporel complexe, fait de choix et d'occasions en lien avec la dynamique Individu-Étude-Travail, mobilisant l'ensemble des sous-projets de vie, impliquant des plateaux de maintien et des transitions, s'étalant de la naissance à la mort et nécessitant le plus souvent des stratégies d'action de type organismique ou transactionnel dépendamment des contextes et des imprévisibles.

S'il fut un temps où les entreprises et les sociétés assuraient une certaine gestion collective et personnalisée de ce développement, de plus en plus avec le néolibéralisme, la mondialisation et l'ère informationnelle ou numérique, il revient à l'individu de faire lui-même cette gestion, du moins la plupart du temps. S'il est toujours vrai de dire que « ma carrière est trop importante pour être laissée entre les mains de mon employeur... et de mon syndicat », ⁵⁴ du coup cela revient à dire que je dois prendre en main ma carrière.

L'individu peut faire cette gestion de carrière seul ou, surtout lorsqu'il y a crise, en ayant recours volontairement ou obligatoirement à des services d'orientation et de gestion de carrière. Sa requête peut correspondre à un besoin d'aide ponctuelle de courte durée ou à un accompagnement fait de plusieurs entretiens ou rencontres. Quoi qu'il en soit, les organismes et les professionnels consultés peuvent rendre accessible de l'Information scolaire et professionnelle (ISEP) à jour et de première qualité, ils peuvent proposer des tests avec une interprétation ajustée à la personne qui consulte et surtout ils peuvent offrir des séances de counseling spécialisé appelé counseling de carrière. Guichard et Huteau (2006) parlent de trois types d'intervention : informative, psychopédagogique et de conseil.

Mais avant de voir ce qui caractérise ce counseling spécialisé, attendons-nous à décrire la relation d'aide en général, en somme le counseling non spécialisé.

La relation d'aide

Bien que le mot counseling soit très courant au quotidien chez les anglosaxons « ordinaires » (par exemple un parent dira avoir fait du counseling avec son ado au sujet des drogues), il semble que ce soit Rogers qui ait donné un statut nouveau à ce mot,

soit celui d'être à la fois en opposition à la psychothérapie tout en étant par rapport à celle-ci un vis-à-vis voire une alternative.

En effet, aux États-Unis, dans les années 40, les psychiatres (des médecins spécialisés en santé mentale) revendiquaient de plus en plus l'exclusivité du mot psychothérapie et avaient tellement convaincu l'opinion – tant publique qu'administrative – de la justesse de cette appropriation qu'il devenait presque impossible pour les psychologues (des professionnels non-médecins spécialisés en psychologie) d'utiliser ce terme alors que – surtout si ces derniers avaient reçu une formation clinique qualifiante – ils avaient toutes les compétences nécessaires pour en faire. C'est pour remédier à cette impasse que Rogers « ennoblit » au rang d'une spécialité professionnelle le counseling (Thorne, 1994).

Vitement, apparue en guise de traduction l'expression « relation d'aide » quoique, en 2002, l'Office québécois de la langue française (OQLF) reconnut **counseling**⁵⁵ comme un néologisme acceptable tout en le restreignant au domaine sociopsychologique. Comme il y a des centaines de bons écrits, tant théoriques que pratiques, sur le counseling et la relation d'aide en général, retenons pour la suite de notre réflexion cette dernière expression soit celle de **relation d'aide** pour constater :

- que l'évolution de cette expression depuis près d'un siècle a constamment oscillé entre deux pôles soit la non-directivité et la *directivité*,
- qu'à cette première polarité, s'en superpose une autre allant de *naturel* (comme dans aidant naturel c'est-à-dire sans formation significative)⁵⁶ à *professionnel*,
- que deux grands courants historiques s'en dégagent, l'un mettant l'accent sur le mot « relation » et l'autre sur le mot « aide ».

Relation

À l'origine du courant mettant l'accent sur la relation, on retrouve Rogers (2008) avec la notion de « tendance actualisante de la personne » et surtout celle de « non-directivité ». ⁵⁷ Ces notions amenèrent Rogers à définir des attitudes ou ingrédients relationnels aidants, les trois majeurs étant l'**empathie** (se mettre dans les souliers de l'autre sans perdre sa propre identité), la **congruence** (être foncièrement soi-même) et le **regard positif inconditionnel** (le non-jugement).

Sur les polarités mentionnées plus haut, Rogers se situe à ses débuts tout près du pôle non-directivité sans référence explicite au pôle naturel mais son souci de professionnalisation en autres des psychologues fait que dans un deuxième temps il se rapproche de plus en plus du pôle professionnel et, en quelque sorte et de façon paradoxale, du pôle directivité en prescrivant la non-directivité ! Plus tard, dans un troisième temps, Rogers élargira cette vision de la relation d'aide à d'autres professionnels comme aux éducateurs voire même aux laïcs tels les parents

⁵⁴ Limoges, 2001.

⁵⁵ En précisant qu'il n'a qu'un « l » au Québec et deux en France (counseling).

⁵⁶ Pour décrire cet intervenant naturel, la littérature anglosaxonne utilise des expressions comme laïc et pair aidant que j'ai traduit par entraidant (Limoges, 1996).

⁵⁷ En France les principales idées de Rogers furent reprises par PERETTI et AUGER.

constituant ainsi à la fois un repliement vers et un élargissement du pôle naturel. L'ensemble des contributions de Rogers sera décrit comme une approche centrée sur le client.

Déplorant que le modèle rogérien soit trop souvent mal traduit et surtout mal interprété, déplorant aussi l'emprunt systématique du mot *counseling*, Lhotellier (2000) introduit dans la francophonie l'expression –verbe et nom– tenir conseil. **Tenir conseil** (verbe) est un accompagnement ou lieu de démarche qui ne consiste pas à persuader, à donner des conseils, à établir une relation hiérarchique, à faire un diagnostic ou une psychothérapie accélérée. Tenir conseil consiste à délibérer ensemble – aidant et aidé – afin que cet aidé prenne une décision chargée de sens pour agir de façon de plus en plus responsable et autonome. Le tenir-conseil (nom) vise la création d'une communication dialogique où prévaut la pensée de l'autre, soit celle de l'aidé, dans la construction d'une démarche active et créatrice. Le tenir-conseil porte sur des situations-problèmes et des difficultés existentielles (donc pas nécessairement sur la résolution d'un problème spécifique et immédiat) et, parce qu'il est inévitablement question du « vivre ensemble » par exemple dans un couple, une classe ou une collectivité, le tenir-conseil prend une dimension sociopolitique. Un rapprochement est ici à faire avec ce que Riverin-Simard (1993) appelle des stratégies systémiques et holistes. Puisqu'il est question de problèmes et de difficultés à résoudre, Lhotellier s'approche d'une certaine manière du pôle directif tout en maintenant une attirance pour le pôle non-directif en laissant au client⁵⁸ ou à l'aidé l'option de tenir ou pas le conseil en question. Lhotellier s'adresse aux professionnels de tous domaines tels ceux de la santé, de l'orientation et de l'enseignement et du coup se positionne près du pôle professionnel. D'ailleurs, son insistance à promouvoir la formation des intervenants entre autres par la praxéologie ne fait que confirmer cette option (Lhotellier, 1995). En somme, même si Lhotellier ne perd pas de vue la finalité ou le produit (product), son approche du tenir-conseil est essentiellement centrée sur le processus (process).

À la même période, le Bouëdec (1998) avançait une première articulation du concept d'accompagnement en définissant différentes postures par rapport à l'accompagné : diriger ou être au-dessus, suivre ou être derrière, accompagner ou être à côté. Par la suite, même si ce dernier exprimait une réticence envers ces autres postures, d'autres auteurs ajoutèrent celle de modéliser/modéliser ou être devant et celle de soutenir ou être-dessous, cette dernière position étant appelée position basse en coaching. Sans doute influencée par ses expériences de clerc et de directeur de conscience, cette réticence de le Bouëdec émergeait d'une conception relativement étroite de l'accompagnement, c'est-à-dire le restreignant au champ spirituel. À coup de colloques, d'actes et autres publications, les Boutinet, Dominicé, Philibert,

Pineau et Wiel⁵⁹ firent évoluer ce concept en l'appliquant à divers champs de pratique comme l'éducation, la formation, le bilan et la conduite de projet, occasionnant une vogue⁶⁰ sans précédent et très française et, par extension, très Europe francophone. Quel contraste avec le Québec qui jusqu'alors, un peu comme le Bouëdec, limitait grosso modo ce concept, non encore intellectuellement formalisé de ce côté de l'Atlantique, à la sphère religieuse, en particulier à l'accompagnement des malades et des mourants, tâche souvent dévolue par vocation à des intervenants religieux. Mais l'assiduité des échanges franco-québécois⁶¹ et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) permirent au Québec de rapidement rejoindre cette vogue et d'y contribuer (Paul, 2004). Néanmoins, comme ce chapitre porte sur le *counseling*, je ne peux m'empêcher de voir dans ce retard initial une conséquence directe du fait qu'au Québec, comme en Amérique du nord, le *counseling* était une pratique bien établie depuis plus d'un demi-siècle et, comme on le verra un peu plus loin, accompagnement et *counseling* sont en fin de compte des frères siamois !⁶² Surfant sur ladite vogue, Paul (2016) vient d'élaborer une démarche d'accompagnement dans laquelle elle propose des phases qui s'apparentent à celles d'Egan (2005), ce dernier étant considéré comme l'actuelle figure de proue du *counseling*.

En d'autres mots, l'évolution de ce premier courant fait que l'accompagnement, comme posture professionnelle pour reprendre l'expression de Paul, refroidit son flirt inavoué avec le coaching (approche essentiellement monophasé) pour grandement s'accoquiner avec le *counseling* (approche multiphasé) confirmant ainsi, d'une part, un certain éloignement quant à une partie de ses origines quelque part autour du pôle naturel et, d'autre part, un attrait pour une forme de directivité (donc s'approchant du pôle du même nom) que le courant parallèle appellera l'intentionnalité qui sera définie un peu plus loin. À travers cette évolution émerge une approche à la fois centrée sur le client, le processus et le produit.

Aide

L'autre courant qui prend également sa source dans la pensée rogérienne, a rapidement mis l'accent sur le mot aide c'est-à-dire sur l'efficacité. Alors est apparue l'expression **résolution de problème**, une démarche qui aide vraiment à solutionner un problème. Pour atteindre cet objectif, Truax et Carkhuff (1967) développèrent et validèrent des échelles pour mesurer l'empathie, la congruence et une multitude d'autres ingrédients relationnels. De toute évidence, cette première étape dans l'évolution de ce deuxième courant rejoignait les pôles directif et professionnel. L'approche qui en ressort pourrait être qualifiée de centrée sur le problème.

⁵⁸ Dans ce livre, le mot client fait ici référence à un être libre qui prend la décision de se procurer quelque chose comme un bien ou un service. Il s'oppose au mot « patient », trop péjoratif, et n'a aucune connotation mercantile. Il s'oppose également au mot « sujet » impliquant une relation hiérarchique.

⁵⁹ Auteurs référencés dans la bibliographie.

⁶⁰ Métaphore utilisée par Paul (2004).

⁶¹ Dont un Symposium international tenu à l'Université de Sherbrooke en 2001 qui fit l'objet d'un numéro spécial de *Carnévoligne* 9, (1 et 2), 2003.

⁶² Par exemple, l'organisation « corporative » des conseillers d'orientation du Québec remonte à 1944.

Certaines critiques reprochèrent à ces auteurs de réduire l'aide psychologique à un ensemble de technicités dont l'efficacité restait limitée (Wampold, 2001). Soucieux de rétablir un certain équilibre entre la relation et l'aide et sans pour autant renier les recherches en particulier celles de Truax et Carkhuff, Egan (2005) prôna un certain retour aux grands principes rogoriens et réhabilita la notion de relation d'aide en faisant ressortir le fait que l'intervenant-conseiller ne résout pas le problème du client, mais aide celui-ci à le résoudre. Pour reprendre la terminologie de le Bouédec (1998), l'intervenant cesse d'être au-dessus du client pour être à ses côtés grâce à une relation d'aide. Dans cette deuxième étape quant à l'évolution de ce courant, le pôle professionnel est maintenu, voire renforcé – Egan parle d'un aidant compétent (skilled helper) – mais, en se centrant sur la relation, cette directivité est amoindrie. Dans ce cas-ci, on pourrait alors parler d'une approche à la fois centrée sur le client et sur la solution.

En contrepartie, Carr (1984), Guay (1984) ainsi que Limoges (1996) démontrèrent la pertinence et surtout l'efficacité des aidants naturels et informels ou entraidants (pôle naturel) quels que soient les domaines, efficacité reposant dans une très large mesure sur la qualité de leurs relations aidants-aidés : plus proches, plus souples, plus chaleureuses ; sans les filtres d'un titre, d'un statut ou d'une bureaucratie, etc.⁶³ En somme, comme conclut ce dernier auteur, la relation aide. Cette étape dans le courant en question s'éloigne radicalement du pôle directivité et dans une large mesure du pôle professionnel. Alors il y a presque fusion entre les deux courants à l'étude et l'approche qui se dégage de cette fusion pourrait être identifiée comme centrée sur la personne.

Parallèlement et à l'affût des méta-analyses, Lecomte et Savard (2010) en arrivent à la même conclusion quant à la *relation aide*, l'efficacité de ladite intervention reposant à 92 % sur la « qualité » ou le savoir-être du conseiller selon Wampold (2001). Par ailleurs, Lecomte et Savard font ressortir l'importance de l'**alliance de travail** que Greenson (1967) définit comme le degré auquel le client et le conseiller s'entendent sur des objectifs et des tâches, et vivent le lien émotif tel que décrit dans le Chapitre 1, un méga-système composé des systèmes client et conseiller. En somme, sans utiliser l'expression, Lecomte et Savard font référence à une *relation d'êtres*⁶⁴ et leur approche pourrait être qualifiée de centrée sur l'interpersonnel.

À travers cette succession (*aide* → *relation d'aide* → *relation aide* → *relation d'êtres*), ledit courant s'éloigne résolument du pôle directivité, voire de ce terme, pour privilégier celui d'intentionnalité. Sans entrer dans les écoles de pensée à ce sujet, l'**intentionnalité** est cette prédétermination d'un but qui préside à l'organisation de l'acte ou des actes permettant de l'atteindre. Elle se reflète dans la qualité de toutes les conduites dirigées vers un but c'est-à-dire des conduites finalisées. « L'in-

tentionnalité réfère généralement à un processus préreflexif qui donne un sens à l'expérience et qui sous-tend les désirs, la volonté, les décisions et la motivation en général » (Drolet, 1991). En somme, l'alliance de travail dont il est ici question est en quelque sorte un dénominateur commun entre les intentionnalités du conseiller et les intentionnalités du client. Par le biais de leurs intentionnalités regroupées se crée une passerelle féconde entre les deux courants ici décrits.

Relation et aide s'étant réunifiées, abordons maintenant la notion de counseling au sens professionnel du terme !

Le counseling Définition

L'Office québécois de la langue française ou l'OQLF (2002) définit le counseling comme une forme d'intervention psychologique et sociale qui a pour but d'aider une personne à surmonter les difficultés d'adaptation ou d'ordre psychologique qui l'empêchent de fonctionner adéquatement dans une situation donnée. Tourette-Turgis (1996) préfère parler d'un accompagnement par lequel deux personnes entrent en relation, l'une faisant explicitement appel à l'autre en lui exprimant une demande aux fins de traiter, résoudre, assumer un ou des problèmes qui la concernent.

Par ailleurs, l'OQLF ajoute que le counseling se distingue de la psychothérapie principalement par le fait que le type d'intervention est centré sur la mobilisation et l'actualisation des ressources internes et externes et des capacités de la personne sans chercher à modifier son organisation psychique, et qui est orienté sur la santé et le bien-être plutôt que sur la psychopathologie et les troubles mentaux. Zarka (2000, 1977) abonde dans le même sens. Il s'ensuit qu'un processus de counseling est généralement plus court qu'un processus de psychothérapie et que ce processus-là se veut davantage éducatif⁶⁵ que curatif, mais s'il est démontré qu'il a souvent des effets thérapeutiques (Rogers, 2008).

La plupart des fédérations professionnelles tant européennes qu'américaines s'accorde sur l'idée qu'il existe quatre grands courants en counseling, en psychothérapie et en psychologie soit les courants psychodynamique, cognitivo-comportemental, humaniste et systémique. Ce sont autant de points de vue sur la manière d'entrevoir une difficulté ou un besoin, d'envisager le diagnostic partagé, d'ouvrir vers différentes solutions et de colorer les différentes phases d'intervention. Pour les démontrer, Le Bossé (2011) prend pour exemple l'indécision. D'un point de vue psychodynamique, l'indécision pourrait être traitée comme étant le symptôme d'un problème plus profond caché dans l'inconscient. Par contre, d'un point de vue cognitivo-comportementale, l'indécision serait abordée, d'une part, comme un dysfonctionnement dû à des pensées nuisibles et à des

⁶³ Dans mes échanges avec divers accompagnateurs « naturels », j'ai souvent entendu l'expression d'un désir évident de se différencier des professionnels et des formations qualifiantes.

⁶⁴ Expression attribuable à une amie suisse, BOVAY.

⁶⁵ Ainsi, les formations qualifiantes en counseling sont le plus souvent rattachées à des facultés d'éducation.

croyances irrationnelles et, d'autre part, comme un conditionnement à corriger ou une question de savoir-faire à acquérir. En contrepartie, d'un point de vue humaniste, l'indécision serait possiblement abordée comme une question de mobilisation ici et maintenant de sa connaissance de soi. Enfin, d'un point de vue systémique, l'indécision pourrait être vue comme un phénomène interactionnel, circonstanciel, organisationnel, familial, social ou contextuel.

Quatre principaux courants applicables au counseling

Courant psychodynamique

Constat : symptôme exprimant un conflit inconscient issu d'expériences passées

Cible de l'intervention : l'inconscient

Solution : co-construction psychique d'un nouvel inconscient relationnel

Phases : anamnèse (exploration et compréhension du passé relationnel) et synthèse (bilan du présent intersubjectif)

Courant cognitif et comportemental

Constat : comportement inadapté

Cible de l'intervention : les pensées et les croyances dysfonctionnelles

Solution : recadrage cognitif pour créer des croyances utiles et de nouveaux comportements constructifs

Phases : les quatre étapes de la restructuration cognitive de Beck (identifier, expliquer, modifier, résoudre)

Courant humaniste

Constat : méconnaissance de soi

Cible de l'intervention : le soi authentique ici maintenant

Solution : développer la conscience de soi et la régulation de soi ici et maintenant

Phases : exploration, compréhension et action selon Egan, Leconte et Savard.

Courant systémique

Constat : dysfonctionnement et souffrance au sein d'un contexte particulier

Cible de l'intervention : l'interaction

Solution : identifier son rôle et sa fonction pour les remplir autrement

Phases : stratégie organismique soit passé, présent, futur de l'interaction I-E

De toute évidence, en faisant porter la solution sur une co-

construction psychique, le courant psychodynamique en counseling serait celui qui se rapproche le plus de la psychothérapie telle que définie plus haut. En revanche, le courant systémique en counseling serait celui qui rejoint le plus la stratégie transactionnelle telle que décrite par Riverin-Simard (1993). Pour sa part, Egan (2005) voit le counseling comme essentiellement centré sur la solution et, pour y parvenir, propose une approche éclectique donc une forme de mixage de certains de ces courants au gré du processus.

66 Un rapprochement est évidemment possible entre ces trois phases et les quatre proposées dans l'ADVP telles que développées dans l'OTI, la phase Compréhension se répartissant alors entre phases Cristallisation et Spécification.

