

Définition des compétences de gestion de carrière pour les différents niveaux de formation et phases de carrière

Andreas Hirschi

Université de Berne

Koorosh Massoudi

Université de Lausanne

Francisco Wilhelm, Sarah Mullen et Julian Marciniak

Université de Berne

Résumé rédigé par Urs Brüttsch

Sur mandat de la Conférence suisse de l'orientation professionnelle,
universitaire et de carrière (CS OPUC)

Maison des cantons, Speichergasse 6, Case postale, CH-3001 Berne

■ SK BSLB | CS OPUC | CS CPUC |

■ Schweizerische Konferenz für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

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

■ Conferenza svizzera dell'orientamento professionale, universitario e di carriera

■ Conferenza svizra da la cussegliaziun professiunala, universitara e da carriera

■ Eine Fachkonferenz der Kantone (EDK) | Une conférence spécialisée des cantons (CDIP)

Berne, le 12 décembre 2023

Objectif du présent résumé

Sur mandat de la CS OPUC/CDIP, les universités de Berne et de Lausanne ont établi un état des lieux scientifique actuel sur le thème des compétences de gestion de carrière (CGC). Les auteurs ont replacé ces dernières dans le contexte des plans d'études suisses (partie 2) et ont situé les approches déjà existantes pour les promouvoir (partie 3).

Le rapport est donc très complet et constitue une excellente base pour approfondir le thème des CGC en Suisse à différents niveaux de formation et à différents âges, tout au long de la vie professionnelle, sur une base solide et scientifiquement fondée.

Il s'agit ici de mettre à la disposition des services de consultation les contenus les plus importants dans une version facile à lire et présentant l'essentiel dans le ton original. Nous avons renoncé à la déduction des théories de carrière les plus diverses ainsi qu'à toutes les références aux sources. Les coupures sont indiquées par trois points. En tant que lectrice et lecteur, il faut être conscient que les références aux sources doivent toujours renvoyer au texte original, car celui-ci est le seul dont les auteurs sont responsables.

La partie fondamentale (1) est résumée ci-dessous. Les parties « Primaire » et « Carrière tardive » prennent plus de place, car elles ont été moins traitées jusqu'à présent. Les parties 2 et 3 doivent être traitées en fonction des groupes cibles.

Avril 2024/ Urs Brüttsch

Table des matières

Définition de la carrière, de la gestion de carrière et des CGC	4
Modèle intégratif de CGC essentielles tout au long de la vie	5
Modèle de processus en quatre domaines	5
Importance des conditions contextuelles	7
Délimitation entre les CGC et d'autres compétences	7
Principales phases du développement de carrière et leurs CGC exigées	9
Degré primaire	9
Degré secondaire	13
Formation professionnelle	15
Gymnase	17
Études	19
Début de carrière	21
Milieu de carrière	23
Fin de carrière	28
Modèle-cadre intégratif des CGC essentielles couvrant les différentes phases de la carrière et les différents niveaux de formation	33

Définition de la carrière, de la gestion de carrière et des CGC

Dans un premier temps, nous définirons les concepts de carrière, de gestion de carrière et de CGC ainsi que d'exigences liées au regard de la situation actuelle et future dans le contexte suisse. Ensuite, nous aborderons les différentes CGC en nous appuyant sur une analyse plus approfondie de la littérature.

Selon Arthur et coll., la carrière est l'enchaînement évolutif des expériences professionnelles d'une personne au fil du temps. Cette définition renvoie d'une part à la dimension subjective de la carrière au sens des différentes expériences professionnelles vécues par les personnes. D'autre part, elle fait référence à la dimension temporelle de la carrière, qui évolue tout au long de la vie. Cette compréhension doit être distinguée de la conception populaire et sélective de la carrière au sens d'une carrière traditionnelle, telle que la définit par exemple le Trésor de la langue française informatisé: «Profession où l'on s'engage et dont on peut parcourir les degrés». Par opposition à cette conception, notre définition de la carrière inclut toutes les personnes ayant des expériences professionnelles. Nous utiliserons dans la suite de ce document le terme de «carrière» comme synonyme de parcours professionnel et de carrière.

La gestion de carrière (en anglais: *career [self-]management*) est utilisée dans la littérature comme un terme générique englobant différentes activités cognitives et comportementales spontanées que les personnes utilisent pour améliorer leur expérience professionnelle à moyen et à long terme. Ces activités sont variées et comprennent l'exploration d'opportunités professionnelles ou le réseautage. Elles sont intégrées à un processus de régulation de l'action et de gestion des ressources. En conséquence, Greenhaus et coll. définissent le processus de gestion de carrière comme «un processus par lequel les personnes développent, mettent en œuvre et contrôlent des objectifs et des stratégies de carrière»).

...

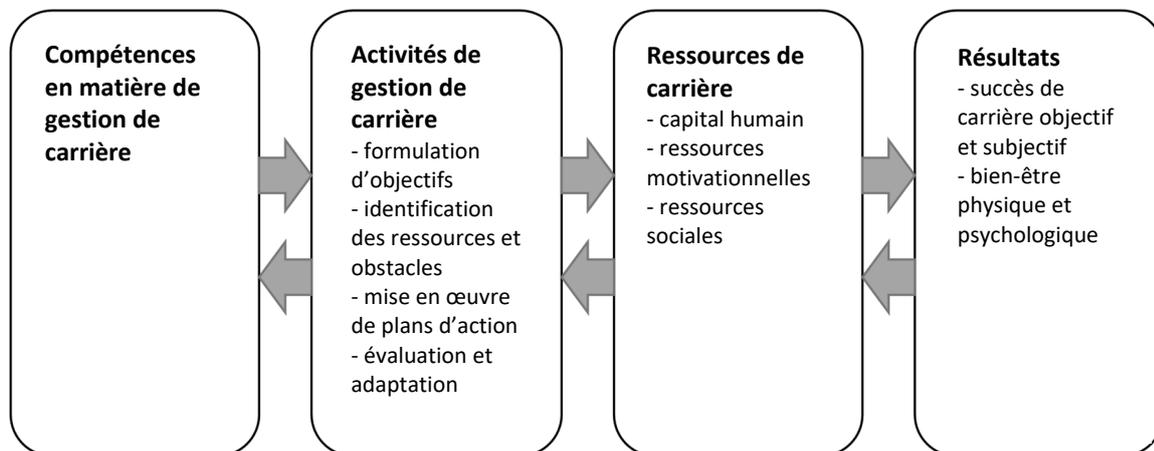
Compte tenu de ces points, nous proposons de définir les CGC en fonction de la notion de compétence de Weinert et d'une articulation théorique du processus de gestion de carrière basée sur l'action:

Les compétences de gestion de carrière comprennent les aptitudes et les facultés innées chez les individus ou que ces derniers peuvent apprendre, qu'elles soient cognitives, conatives, volitives ou sociales, leur permettant d'élaborer et de choisir des objectifs de carrière, d'explorer et d'évaluer les ressources et les obstacles à la réalisation des objectifs, d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies d'action pour atteindre des objectifs, ainsi que d'examiner et d'adapter les objectifs, les stratégies d'action et les activités.

Si elles sont utilisées dans des situations variées (p. ex. changements professionnels), les CGC permettent de constituer des ressources de carrière, qui contribuent à leur tour à la réussite de la carrière et aux aspects du bien-être personnel (cf. illustration 1). Un développement de carrière réussi dans le cadre des CGC disponibles n'est donc pas seulement important pour des aspects liés à l'emploi tels que l'insertion professionnelle, la productivité, le maintien et le développement de l'employabilité et la réussite sur le marché du travail. Un développement de carrière réussi contribue également de manière significative à la satisfaction de la vie, à la santé et au bien-être. Nous partons du principe que les liens entre les CGC, les activités, les ressources de carrière et les aspects de réussite et de bien-être sont réciproques: les activités de gestion de carrière peuvent aider à constituer des CGC. Les ressources de carrière soutiennent la mise en œuvre d'activités de gestion de carrière et les résultats de ce processus, tels que le bien-être psychologique, peuvent eux-mêmes servir de ressource et favoriser

d'autres ressources de carrière dans certains contextes. Ce modèle d'action est une hypothèse théorique, car les compétences sont rarement clairement séparées de leur application dans la recherche empirique; en outre, les relations réciproques ont rarement été étudiées jusqu'à présent.

ILLUSTRATION 1: COMPÉTENCES DE GESTION DE CARRIÈRE DANS LE CONTEXTE DE LA GESTION DE CARRIÈRE TOUT AU LONG DE LA VIE



Modèle intégratif de CGC essentielles tout au long de la vie

... Nous nous appuyons sur le modèle d'autorégulation du développement de carrière de afin de placer dans un cadre intégratif et général les CGC qu'impliquent les différents modèles de choix professionnels et de développement de carrière. Ce modèle permet d'intégrer divers modèles et définitions de la gestion de carrière et des CGC et met en évidence les éléments essentiels de la gestion de carrière autogérée. En outre, le modèle est suffisamment général pour être applicable à différentes personnes et à différents niveaux de formation ainsi qu'à toutes les étapes du parcours professionnel.

...

Prise dans une perspective d'autorégulation, la gestion de carrière permet d'intégrer les CGC sur les plans cognitif, conatif et comportemental dans un modèle uniforme et théoriquement fondé. Dans les théories de l'autorégulation, les facteurs cognitifs et conatifs (p. ex. prise de décision, fixation d'objectifs) précèdent généralement le comportement. Cependant, les résultats des actions peuvent aussi entraîner un changement de facteurs cognitifs et conatifs liés aux attitudes, p. ex. une modification des objectifs. Le modèle intégratif de Hirschi and Koen décrit la gestion de carrière comme un cycle de rétroaction autorégulé entre les attitudes et les comportements d'une personne et les conditions et réactions de l'environnement social, sociétal et organisationnel/ d'entreprise.

Modèle de processus en quatre domaines

Dans les modèles d'autorégulation, le processus de régulation de l'action s'articule généralement autour de quatre aspects: (1) l'élaboration et la sélection d'objectifs; (2) l'orientation dans l'environnement en fonction d'informations pertinentes; (3) la planification et la mise en œuvre d'actions visant certains objectifs; et (4) le suivi et le traitement des retours d'information sur la progression des objectifs. Appliqué à l'autogestion professionnelle, cela signifie que la gestion de carrière est un processus dynamique d'autorégulation qui englobe des aspects liés à l'attitude et au comportement dans quatre domaines clés. Dans chaque domaine clé, différentes CGC sont pertinentes pour mener à bien les tâches du domaine clé.

1. **Développement d'objectifs de carrière:** dans ce domaine, les individus développent des objectifs de carrière globaux et leur identité professionnelle en fonction de caractéristiques personnelles telles que les valeurs, les intérêts, les motivations et les attentes. Il convient de souligner que ces objectifs sont également fortement influencés par des facteurs sociaux et contextuels (p. ex., les attentes des parents en matière de choix professionnel). Pour ce domaine, les CGC essentielles sont celles qui permettent de prendre une décision et de faire un choix professionnel réussi, de développer et de fixer des objectifs, ainsi que de clarifier l'identité de la personne. Ces CGC visent à développer de manière appropriée les objectifs de carrière non pas selon des critères strictement rationnels, mais par des moyens heuristiques fonctionnels qui conduisent à des décisions appropriées en fonction d'informations limitées.
2. **Exploration des ressources et des obstacles existants:** dans ce domaine, les individus explorent les ressources et les obstacles à prendre en compte pour l'action et qui jouent un rôle dans la réalisation de leurs objectifs. Les individus doivent également identifier des modèles et réfléchir sur la nature et la qualité du soutien social existant, ainsi que sur les perspectives et les attentes de l'environnement (social). Pour ce domaine, les CGC essentielles sont celles qui permettent d'explorer les options professionnelles et éducatives, ainsi que les possibilités professionnelles. Les compétences nécessaires à la recherche et au traitement de diverses informations, aux aides à l'orientation et aux conseils de développement de carrière sont également importantes dans ce domaine. Les CGC sont aussi importantes pour explorer et comprendre les difficultés et les obstacles potentiels dans le développement de carrière.
3. **Mise en œuvre de plans d'action concrets:** dans le troisième domaine, des plans d'action concrets sont déduits et mis en œuvre à partir des objectifs généraux de carrière définis dans le premier domaine. Pour ce domaine, les CGC essentielles sont celles qui permettent de traduire des objectifs de carrière généraux en plans d'action concrets en tenant compte des ressources et des obstacles internes et externes. Les CGC importantes sont celles qui sont nécessaires pour adopter efficacement divers comportements (proactifs) de la gestion de carrière en vue d'atteindre des objectifs professionnels (p. ex. constitution et utilisation de réseaux, développement de compétences et de connaissances, recherche de soutien social ou recherche d'emploi).
4. **Révision et adaptation de la gestion de carrière:** dans ce domaine, les individus évaluent la progression de leurs objectifs, recueillent des retours d'information sur la situation actuelle ainsi que sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de carrière fixés, et suivent et évaluent le processus de gestion de carrière. Ces retours d'information sont traités afin de procéder à des ajustements des objectifs, des plans d'action ou du comportement. Les CGC importantes pour ce domaine sont celles qui permettent de suivre en permanence les progrès, d'obtenir des retours d'information de l'environnement et de traiter ces informations de manière souple pour adapter la gestion de carrière. Cela implique également d'abandonner des objectifs devenus inatteignables et de développer des objectifs alternatifs.

Il est important de souligner que le modèle postule un processus théorique d'auto-régulation judicieuse dans la gestion de carrière dans quatre domaines consécutifs. La séparation des quatre domaines a une valeur heuristique et théorique. Toutefois, en réalité, ces domaines peuvent se recouper dans le temps et s'influencer mutuellement, les personnes peuvent ainsi passer d'un domaine à l'autre de manière dynamique. Par exemple, l'exploration des ressources et des obstacles existants peut conduire à adapter les objectifs de carrière ou à en élaborer de nouveaux. De même, la mise en œuvre de plans d'action concrets peut amener une personne à mieux comprendre les ressources et les obstacles existants et à adapter éventuellement ses objectifs de carrière. Il est donc important de considérer les quatre domaines comme un système dynamique, et non comme un processus strictement linéaire. Cela est illustré dans l'illustration 2 par les flèches en pointillé entre les

domaines. Dans la pratique, les CGC peuvent donc être développées parallèlement dans différents domaines du modèle ou dans un ordre différent de celui qui est impliqué dans le processus type.

Importance des conditions contextuelles

Les quatre domaines de la gestion de carrière ainsi que le développement des CGC sont fortement influencés par des facteurs personnels et contextuels ainsi que par leur interaction. Les facteurs personnels comprennent des caractéristiques telles que le genre, le statut socio-économique, la santé, les handicaps, ainsi que des caractéristiques de la personnalité telles que la stabilité émotionnelle et les capacités cognitives.

Les influences contextuelles peuvent être localisées aux niveaux macro, méso et micro et agissent par différents mécanismes sur la gestion de carrière et sur les CGC. Les influences au niveau macro englobent différents aspects, tels que les possibilités et les exigences du marché du travail, les inégalités sociales, la discrimination de certains groupes, ou encore les normes de genre. Ces aspects influent par exemple sur l'égalité des chances de développement et les CGC. Les influences au niveau méso comprennent des aspects tels que les pratiques de ressources humaines et la culture organisationnelle, qui influencent l'acceptation et l'étendue de la gestion de carrière et le développement des CGC. Au niveau micro, des acteurs sociaux tels que les parents, les enseignants, les conseillers en orientation de carrière ou les supérieurs hiérarchiques peuvent soutenir la gestion de carrière et le développement des CGC, par exemple en fournissant des ressources instrumentales et émotionnelles, ou au contraire les entraver. Les facteurs personnels et contextuels se recoupent souvent: par exemple, des personnes peuvent être favorisées ou désavantagées par des acteurs sociaux en raison de caractéristiques personnelles telles que le genre ou l'âge.

Délimitation entre les CGC et d'autres compétences

En ce qui concerne ces influences personnelles et contextuelles, le modèle-cadre des CGC présenté vise à déterminer les compétences dont les individus ont besoin pour réussir à gérer leur carrière dans des conditions individuelles et contextuelles diverses en constante évolution. En particulier lors de l'exploration des ressources et des obstacles, il est essentiel de déterminer de manière adéquate diverses conditions-cadres individuelles et contextuelles actuelles et futures et de pouvoir les intégrer dans la gestion de carrière.

En plus des caractéristiques personnelles et contextuelles, les CGC interagissent avec d'autres compétences telles que les compétences professionnelles ou socioémotionnelles, car elles peuvent s'influencer mutuellement et se compléter. Les compétences professionnelles et techniques propres à chaque niveau d'éducation et de formation («hard skills»), ainsi que les compétences transversales («soft skills»), telles que les compétences socioémotionnelles, les compétences de gestion du temps, les capacités d'apprentissage et d'études, ou les compétences définies par l'Union européenne (LifeComp, DigiComp, EntreComp, GreenComp) peuvent contribuer de manière significative à un développement de carrière réussi tout au long de la vie.

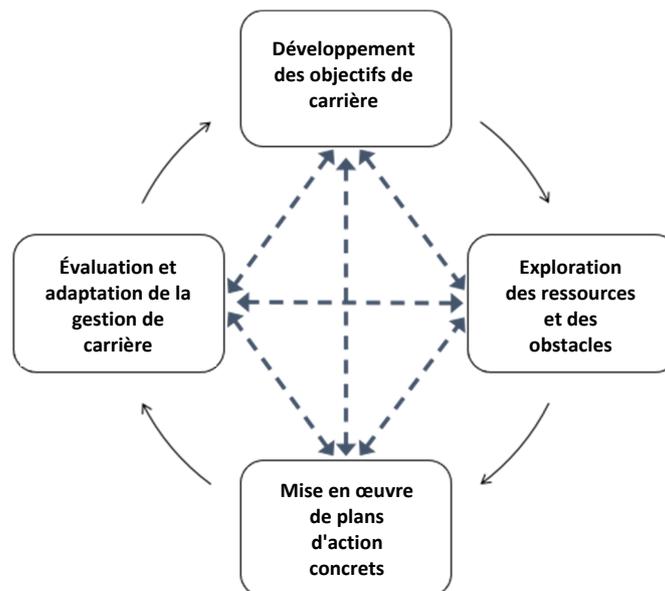
De telles compétences peuvent en outre favoriser le développement de CGC, ce qui peut également contribuer à renforcer ces compétences. Malgré cette interaction entre différentes compétences, le modèle présenté met explicitement l'accent sur les compétences qui sont nécessaires à *la gestion active de la carrière* et au *processus* de gestion de carrière tout au long de la vie. Par conséquent, le modèle présenté n'inclut pas non plus les compétences particulièrement pertinentes pour certaines carrières ou certains parcours professionnels, par exemple pour le développement d'une carrière d'indépendant (entrepreneur). De même, le modèle n'inclut pas les compétences nécessaires pour

réussir à gérer certaines situations de travail, exigences ou difficultés dans des postes de travail ou des formations existants.

Selon l'approche *whole-life*, la gestion de carrière devrait suivre une approche globale et ne pas séparer strictement la gestion de la vie professionnelle et celle de la vie privée. L'élaboration d'objectifs professionnels est par exemple étroitement liée aux objectifs privés d'une personne. Pour simplifier les choses, nous nous concentrons toutefois sur l'aspect professionnel dans le modèle présenté et n'approfondissons que sporadiquement l'intégration d'autres domaines de la vie (p. ex. la planification familiale).

Dans l'ensemble, le modèle intégratif proposé offre un cadre fondé sur la recherche et sur la théorie pour regrouper uniformément diverses CGC sur les plans cognitif, conatif et comportemental. Ce modèle est également adapté à la mise en œuvre de diverses activités de conseil dans la pratique de l'OPUC à l'aide d'un modèle intégratif (Hirschi, 2019; Schläpfer et al., 2022). Ce modèle sert donc de base systématique pour définir diverses CGC à différents niveaux de formation et différentes phases du parcours professionnel. ...

ILLUSTRATION 2: MODÈLE INTÉGRATIF DE GESTION DE CARRIÈRE COMME BASE DE CGC ESSENTIELLES



Principales phases du développement de carrière et leurs CGC exigées

Dans la section précédente, nous avons défini un modèle général et intégratif de CGC, pertinentes tout au long de la vie. La section suivante traite de la gestion concrète des CGC à différents niveaux de formation et à différentes phases du parcours professionnel. Cela permet de définir plus clairement les CGC pour des défis de développement spécifiques et de les relier plus facilement à des contextes pratiques précis tels que l'orientation professionnelle pour les jeunes, l'orientation universitaire ou l'orientation professionnelle pour les adultes.

Degré primaire

Pertinence de l'enfance pour le développement professionnel tout au long de la vie

L'enfance est depuis longtemps reconnue comme une étape importante du développement professionnel, notamment comme base d'un développement professionnel réussi dans les phases ultérieures de la carrière. L'enfance marque le début d'aspects essentiels de l'autodétermination de la carrière, tels que l'acquisition et l'approfondissement de connaissances sur le monde du travail et les professions spécifiques par l'exploration professionnelle, la prise de conscience des exigences, des possibilités et des obstacles dans le monde du travail, le développement et la concrétisation des aspirations et des attentes professionnelles, le développement et la concrétisation des intérêts professionnels et le développement de la capacité d'adaptation professionnelle. La promotion du développement professionnel pendant l'enfance constitue donc une base importante pour le développement professionnel tout au long de la vie.

...

Encouragement du développement professionnel pendant l'enfance en fonction de l'âge

Il est important de souligner que pendant l'enfance l'objectif adapté à l'âge devrait être de renforcer l'expérience personnelle et le lien général avec le monde du travail, plutôt que d'encourager la prise de décision et le choix professionnel, qui sont davantage importants à un stade ultérieur de la carrière. L'objectif n'est donc pas d'amener les enfants à choisir une profession à un stade précoce, mais plutôt d'éviter les restrictions précoces à ce sujet en raison d'informations et d'attitudes limitées, négatives ou stéréotypées.

En outre, il s'agit de renforcer la conscience et la connaissance du monde du travail et des professions. Pour ce faire, il est important que les enfants développent une confiance positive en leurs propres capacités et puissent associer le monde du travail et les professions à des aspects positifs. L'un des principaux objectifs du développement professionnel des enfants est donc de leur permettre de développer des attitudes positives vis-à-vis d'eux-mêmes et de leurs propres possibilités scolaires et professionnelles, ainsi que d'acquérir un sentiment de compétence et de contrôle sur leur propre vie. Pour ce faire, les enfants devraient acquérir une série d'expériences favorisant les attitudes de base, les convictions et les compétences afin de pouvoir imaginer un avenir, de prendre des décisions professionnelles, de mener une exploration d'eux-mêmes et des métiers, et de façonner leur parcours de vie. Ces expériences créent des attentes vis-à-vis du monde du travail et de leur propre développement professionnel; en parallèle, les enfants améliorent leur connaissance d'eux-mêmes et apprennent à mieux connaître les possibilités et les obstacles sociaux pour les rôles de la vie et du monde du travail.

Aspects clés du développement professionnel pendant l'enfance

Diverses études montrent que les aspects suivants sont essentiels pour le développement professionnel pendant l'enfance :

–*Exploration professionnelle*: pour en savoir plus sur les métiers et sur le monde du travail, les enfants s'orientent en fonction de leurs intérêts personnels, de leurs attitudes et de leurs compétences, mais aussi en fonction de leurs parents et des autres personnes de leur environnement personnel, ainsi que du contexte social plus large. Avec l'âge, l'exploration de l'individu passe d'un apprentissage plutôt passif et général du monde du travail et de l'activité professionnelle à un apprentissage plus ciblé et plus spécifique de certaines professions. Cette exploration constitue la base du développement d'intérêts, de valeurs et d'aspirations professionnels, qui deviennent essentiels dans les phases ultérieures du développement professionnel.

–*Développement de la conscience du monde du travail*: en grandissant, les enfants acquièrent des connaissances plus approfondies et plus réalistes sur le monde du travail et sur certains métiers et développent une opinion plus affirmée à ce sujet. Cette conscience est fortement influencée par le genre et les rôles de genre perçus dans la société et le monde du travail. Les enfants développent généralement des stéréotypes de genre concernant les professions en raison des compétences nécessaires perçues et de la répartition entre les hommes et les femmes au sein des professions. Cependant, ces stéréotypes de genre diminuent avec l'âge. En outre, le contexte socio-économique et l'expérience professionnelle des parents jouent un rôle important dans la formation des connaissances, des attentes et des attitudes vis-à-vis du monde du travail et de certaines professions.

–*Évolution des attentes et des aspirations professionnelles*: en grandissant, les aspirations et les attentes des enfants correspondent de mieux en mieux à leurs capacités, leurs valeurs et leurs intérêts et tiennent de plus en plus compte des obstacles et des possibilités dans leur environnement. Le genre et les rôles de genre perçus, le prestige d'une activité, le contexte social, culturel et historique, les possibilités et les obstacles perçus sur le marché du travail, ainsi que le contexte socio-économique familial de l'enfant influencent cette évolution.

–*Évolution des intérêts professionnels*: au fil du temps, les enfants développent des intérêts plus spécifiques pour certaines activités et professions. Le genre et les rôles de genre perçus influencent cette évolution. En outre, les intérêts professionnels des enfants sont déjà liés à des traits de personnalité. Les intérêts professionnels changent de manière assez importante au cours de l'enfance et sont également fortement influencés par des activités que les enfants n'aiment pas. Avec l'âge, les intérêts professionnels se différencient.

–*Évolution de la maturité face au choix d'une profession et de la capacité d'adaptation professionnelle*: en grandissant, les enfants développent des intérêts et des souhaits professionnels plus réalistes en les adaptant davantage aux possibilités du monde du travail. En outre, avec l'âge, les enfants se forgent une identité professionnelle plus claire: ils sont capables de mieux définir qui ils sont (quelles sont leurs caractéristiques personnelles) et comprennent mieux en quoi cette identité est liée au monde du travail et à leurs objectifs et intérêts professionnels. Ce développement est influencé par des facteurs cognitifs, le genre et le contexte socio-économique et culturel de l'enfant.

Dans les sections suivantes, nous approfondirons d'abord l'aspect de l'exploration professionnelle, qui constitue la base essentielle du développement de la conscience du monde du travail, des intérêts professionnels, ainsi que des attentes et des aspirations professionnelles. Nous aborderons ensuite

plus en détail la question de l'évolution de la maturité face au choix d'une profession et de la capacité d'adaptation professionnelle.

Promotion de l'exploration professionnelle en tant que composante majeure du développement professionnel pendant l'enfance

La littérature spécialisée s'accorde largement à dire que l'exploration et l'acquisition de connaissances sur le monde du travail et les professions constituent une composante essentielle du développement professionnel pendant l'enfance. Dans divers modèles de choix professionnel, l'exploration professionnelle joue également un rôle décisif pour faire un choix professionnel éclairé. D'abord large et générale, puis spécifique à certains domaines professionnels et métiers, l'exploration professionnelle est une base essentielle au développement d'une identité professionnelle ainsi qu'à l'acquisition des connaissances sur le monde professionnel et sur des métiers spécifiques. L'exploration professionnelle permet aux enfants d'acquérir des connaissances sur eux-mêmes et sur des professions et de donner un sens à ce qu'ils apprennent à l'école. Ce point est également important parce que les souhaits professionnels des enfants reflètent rarement les possibilités offertes par le marché du travail et sont censés devenir plus réalistes avec l'âge, grâce à une exploration professionnelle active et à l'acquisition de connaissances. Avec l'âge, les enfants sont ainsi plus à même d'orienter leurs aspirations professionnelles en fonction de leurs intérêts et de leurs compétences personnels ainsi que des exigences professionnelles. Les connaissances centrales qui devraient être acquises par l'exploration professionnelle du monde du travail et des métiers comprennent: (a) la capacité d'identifier et de nommer des métiers (connaître les intitulés des métiers et les attribuer correctement à des activités spécifiques); (b) la capacité de décrire des métiers (disposer d'un vocabulaire spécifique à la profession et au métier et savoir comment l'utiliser); et (c) la capacité de décrire des tâches et des contenus essentiels des métiers (acquérir et montrer une compréhension professionnelle).

En outre, le développement croissant d'une identité professionnelle est un objectif essentiel de l'exploration professionnelle pour les enfants. Les postulats de la théorie de la construction de carrière soulignent aussi l'importance de construire une identité professionnelle grâce à l'auto-réflexion et à l'exploration professionnelle. Dans un premier temps, l'identité professionnelle de l'enfant est encore relativement générale et temporaire. Au fil du temps, l'enfant explore et réfléchit toujours plus; il révisé aussi son identité, ce qui permet à cette dernière de se renforcer et de se construire plus clairement. En revanche, une exploration professionnelle limitée pendant l'enfance et une conscience professionnelle restreinte et stéréotypée peuvent entraver le développement professionnel dans les phases ultérieures de la vie. En résumé, l'enfance est donc un moment idéal pour favoriser le développement professionnel par une vaste exploration professionnelle, d'autant plus que le choix d'un métier particulier à cet âge de développement n'est pas nécessaire, et peut même être contre-productif.

Évolution des bases de la maturité face au choix d'une profession et de la capacité d'adaptation professionnelle pendant l'enfance

L'une des principales tâches du développement professionnel pendant l'enfance consiste à préparer l'enfant à choisir un métier et à lui permettre de développer une capacité d'adaptation professionnelle plus tard. Super et al. considèrent l'enfance comme une phase de croissance (*growth*), avec les sous-étapes *concern* (développement d'une orientation par rapport au monde du travail et aux rôles professionnels), *control* (acquisition du contrôle de sa propre vie), *confidence* (croire en sa capacité personnelle à accomplir quelque chose) et *competence* (acquisition d'attitudes et d'habitudes

professionnelles compétentes). Ces facteurs constituent le fondement d'une conception moderne de la disposition à choisir un métier et de la capacité d'adaptation professionnelle (*career adaptability*), dont le développement commence à l'enfance et est mis en avant dans la théorie de la construction de carrière. Les enfants créent cette base en (a) réfléchissant à leur propre avenir, (b) améliorant le contrôle perçu de leur vie, (c) développant la curiosité pour leur propre carrière et (d) développant la confiance en eux pour façonner leur propre avenir et surmonter les obstacles professionnels.

- *Réfléchir à son propre avenir (concern)* implique de s'orienter vers l'avenir et de développer de l'optimisme vis-à-vis de l'avenir. Par le biais de différentes expériences et activités, les enfants développent un sentiment croissant d'espoir et une attitude prévoyante vis-à-vis de leur propre avenir. Ce point est important, car un manque d'intérêt pour le monde du travail peut conduire à l'indifférence et au pessimisme face à la vie, et par là même à des émotions négatives et à des comportements problématiques. À cet égard, la promotion d'une perspective temporelle tournée vers l'avenir permettant d'accroître l'intérêt pour le monde du travail, la sensibilisation à sa propre personne et au monde du travail et l'encouragement de l'optimisme vis-à-vis de son propre avenir sont des éléments essentiels.
- Le *contrôle perçu de la carrière professionnelle (control)* comprend l'amélioration de l'autorégulation et de la capacité de prise de décision comme bases de la gestion de la carrière professionnelle, ainsi que la prise de responsabilité pour son propre avenir. Clarifier sa propre conception de soi, éliminer les incertitudes et les peurs existantes et gérer les éventuelles résistances et les attitudes négatives des parents ou d'autres personnes importantes ainsi que des pairs vis-à-vis des intérêts et souhaits personnels sont ici des éléments importants.
- La *curiosité professionnelle (curiosity)* reflète une soif d'apprendre, qui conduit à une exploration professionnelle active et profitable. Cela permet à un enfant d'évaluer de manière de plus en plus réaliste ses options en matière de formation et de profession ainsi que son propre avenir. Pour cela, il est essentiel que l'enfant ait un sentiment de curiosité et d'intérêt pour le monde du travail. Un manque de curiosité professionnelle limite l'exploration professionnelle et conduit à des objectifs et à des attentes irréalistes par rapport à l'avenir. Une confrontation entre les idées et la réalité, ainsi que la transmission des connaissances et une réflexion sur le monde du travail sont essentielles pour stimuler l'exploration professionnelle et élargir les connaissances sur le monde du travail.
- La *confiance dans la carrière professionnelle (confidence)* concerne l'acquisition de capacités à résoudre des problèmes et de convictions en matière d'efficacité personnelle. Les enfants doivent acquérir une confiance dans leurs propres capacités, ainsi que la conviction qu'ils peuvent résoudre des problèmes et surmonter les obstacles qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs personnels. En revanche, le manque de confiance en soi sur le plan professionnel inhibe et amène les individus à douter d'eux et à se montrer timides quant à leur propre avenir (Hartung et al., 2008). L'importance des attentes en matière d'auto-efficacité pour la gestion positive de son propre développement professionnel est également soulignée dans le modèle sociocognitif de la gestion de carrière.

Récapitulatif des CGC essentielles au degré primaire

La littérature scientifique sur le développement professionnel pendant l'enfance montre quelles sont les tâches de développement essentielles pendant la carrière au degré primaire. Ces connaissances permettent de déduire certaines CGC qui devraient être développées au cours de cette phase de carrière. Ces CGC se rapportent en particulier à la capacité d'exploration professionnelle active de l'individu, à une prise de conscience et au développement de connaissances sur sa propre personne et sur le monde du travail (y compris intérêts professionnels, attitudes, aspirations professionnelles) ainsi

qu'au développement des bases de la maturité face au choix d'une profession et de la capacité d'adaptation professionnelle. La mise en œuvre concrète de la promotion des CGC au degré primaire doit être spécifique au groupe cible et tenir compte des aptitudes cognitives et sociales spécifiques ainsi que des conditions contextuelles des élèves aux différents niveaux de l'enseignement primaire. En raison de la grande diversité des conditions personnelles et contextuelles, il convient de veiller à ce que les CGC soient transmises et encouragées de manière adaptée au groupe cible concerné. Au cours de cette phase, les parents ainsi que le personnel enseignant et les pédagogues en milieu scolaire sont les principales sources de soutien. Le tableau 2 montre comment des CGC concrètes peuvent être prescrites dans le modèle intégratif des CGC. Étant donné qu'au cours de cette phase de carrière, l'accent est mis sur les bases d'un développement professionnel ultérieur, les CGC se concentrent principalement sur les deux premières phases du modèle intégratif, à savoir le développement d'objectifs et l'exploration de ressources et d'obstacles.

Degré secondaire

Pertinence du degré secondaire pour le développement professionnel

Le degré secondaire est un moment important pour les jeunes, car le programme scolaire comporte un cours sur l'orientation professionnelle et les jeunes sont confrontés à leur première décision de carrière. Dans le cadre des phases de la vie de Super, le degré secondaire joue un rôle très important dans le développement professionnel des jeunes. Tandis qu'au degré primaire, les enfants sont encore principalement occupés par les tâches de la phase de «croissance», les jeunes au degré secondaire se concentrent sur l'exploration de carrière. Dans cette phase, les jeunes se rendent compte qu'une carrière ou un emploi peut aussi comporter des aspects négatifs, tels que l'insatisfaction à l'égard du travail, des problèmes de planification des horaires ou des difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle. Pour pouvoir faire face à ces défis potentiels, il est nécessaire de continuer à développer la capacité d'adaptation professionnelle. Conformément à la théorie de la construction de carrière, les quatre facteurs *concern*, *control*, *curiosity* et *confidence* sont essentiels. Savickas postule que pour chacune de ces quatre dimensions, il faut élaborer le «b.a.-ba du développement de carrière», c'est-à-dire les attitudes (en anglais, *attitudes*), les comportements (en anglais, *behaviors*) et les compétences (en anglais, *competencies*), qui sont nécessaires pour réussir le passage de l'école au travail. Ces attitudes, comportements et compétences doivent être développés afin de relever les défis posés par le choix professionnel.

- *Réfléchir à son propre avenir (concern)*: si les jeunes ne s'intéressent pas à leur carrière, c'est entre autres parce qu'ils ne se soucient pas du choix professionnel. Cela peut être très problématique, car ils ont ainsi peu de chances de réussir le passage de l'école au travail. Pour éviter ce type d'indifférence, les jeunes devraient revoir leur attitude vis-à-vis de leur propre planification de carrière, acquérir des compétences en la matière et, d'une manière générale, adopter un comportement attentif et prévoyant en matière de carrière.
- *Le contrôle perçu de la carrière professionnelle (control)*: les jeunes éprouvent souvent des problèmes de prise de décision lors du choix professionnel, ce qui peut leur donner l'impression de ne pas avoir suffisamment de contrôle sur leurs propres décisions de carrière. Pour éviter cela, les jeunes devraient adopter une attitude plus déterminée vis-à-vis de leur propre choix, apprendre à prendre des décisions et faire preuve de discipline et de détermination dans leur planification de carrière.
- *Curiosité professionnelle (curiosity)*: un autre défi concerne le manque de curiosité, qui peut amener les jeunes à développer des idées ou des aspirations de carrière éloignées de la réalité ou irréalisables. Savickas propose ici que les jeunes développent une soif d'apprendre pour leur propre carrière, qu'ils apprennent les compétences d'exploration et

qu'ils adoptent un comportement de carrière enclin à expérimenter ou à prendre des risques.

- *La confiance dans la carrière professionnelle (confidence)*: Enfin, le manque d'expérience professionnelle des jeunes peut les inhiber dans leurs choix professionnels. Afin de lever ces inhibitions lorsqu'ils planifient leur carrière, les jeunes devraient cultiver une attitude d'efficacité, acquérir des compétences en matière de résolution de problèmes et faire preuve d'initiative vis-à-vis de leur carrière.

Aspects clés du développement professionnel pendant l'adolescence

L'état de l'art sur la carrière tend à dire qu'au degré secondaire, les jeunes doivent adopter différents comportements adaptatifs pour réussir le passage de l'école au travail. Sont notamment mentionnés ici des comportements tels que l'évolution des objectifs de la vie, le développement de la disposition à choisir un métier, l'exploration de différentes options professionnelles, l'acquisition de compétences de carrière et de profession, la prise et la mise en œuvre de décisions de carrière et, enfin, la réussite du passage de l'école au monde du travail. À cet égard, les modèles de choix professionnels ainsi que le développement d'attentes positives en matière d'auto-efficacité, en matière de résultats et d'objectifs clairs jouent également un rôle central, conformément au modèle sociocognitif de la gestion de carrière. Savickas et coll ont défini quatre comportements différents et concrets à adopter pour réussir le passage de l'école au monde du travail. ...

- *Cristallisation du concept de soi*: les jeunes ont pour mission de s'impliquer activement dans la cristallisation d'une conception de soi. Il s'agit par exemple de se forger une image claire de leur personnalité, de déterminer leurs propres intérêts et capacités et de déterminer les valeurs qui leur tiennent à cœur.
- *Exploration du monde du travail*: outre le concept de soi, les jeunes devraient s'intéresser activement à l'exploration du monde du travail. Il s'agit notamment de lire des choses sur les différents métiers, d'apprendre quels groupes professionnels existent, de recueillir et de traiter des informations auprès de professionnels, d'effectuer des stages d'information professionnelle, d'acquérir leur propre expérience professionnelle et de découvrir quels métiers pourraient leur convenir.
- *Prise de décision*: une fois que les jeunes auront développé une conception d'eux-mêmes et exploré le monde du travail, ils se pencheront activement sur leur choix professionnel ou de carrière. Cela implique de décider quel type de métier leur convient et leur plairait. Plus concrètement, les jeunes doivent décider en fin de compte quel métier ils souhaitent apprendre, planifier concrètement comment s'y former et, enfin, s'assurer qu'ils ont pris la bonne décision.
- *Préparation à la décision de profession et de carrière*: Une fois que les jeunes ont pris une décision, il faut qu'ils se préparent à la mettre en œuvre. Cela inclut des comportements actifs, comme la recherche d'une place d'apprentissage, l'obtention des qualifications requises pour la place d'apprentissage et le début d'un apprentissage afin de pouvoir enfin entrer dans la profession.

Encouragement de la disposition des jeunes à choisir un métier pendant le degré secondaire

Étant donné que les jeunes du degré secondaire sont confrontés à leur première décision de carrière, il est dans l'intérêt des parents, du personnel enseignant et de la société dans son ensemble que le passage de l'école au monde du travail se déroule avec succès. La recherche nous apprend que les jeunes rencontrant de grandes difficultés à passer de l'école au monde du travail sont également confrontés à des problèmes dans leur vie privée et dans leur carrière à plus long terme. C'est pourquoi il est très important de les soutenir activement durant cette phase importante. Il s'est avéré que le soutien des parents peut jouer un rôle important dans le choix professionnel. Concrètement, les

parents peuvent aider les jeunes dans leur exploration professionnelle, servir de modèles et offrir un soutien émotionnel lorsque les jeunes sont confrontés à des problèmes tels que des refus ou de mauvaises expériences. De plus, des résultats récents montrent que la manière dont les parents abordent la question de la conciliation du travail et de la famille peut avoir un impact significatif sur le développement de l'importance du travail chez les jeunes.

Outre les parents, les écoles ou les conseillers jouent également un rôle important dans le choix professionnel des jeunes. Le cours sur l'orientation professionnelle peut accompagner les jeunes pas à pas et les aider à passer de l'école au monde du travail le plus harmonieusement possible. Enfin, la recherche s'est penchée sur des interventions concrètes visant à encourager les jeunes en matière de choix professionnel. Des résultats méta-analytiques ont montré que les interventions sur la carrière sont des moyens efficaces pour aider et soutenir les jeunes dans leur choix professionnel.

Récapitulatif des CGC essentielles au degré secondaire

La littérature scientifique sur le développement professionnel pendant l'adolescence montre quelles sont les tâches de développement essentielles pendant la carrière au degré secondaire. Ces connaissances permettent de déduire certaines CGC qui devraient être développées au cours de cette phase de carrière. Étant donné que dans cette phase, les jeunes sont confrontés au choix professionnel, ils doivent, d'une part, développer des attitudes, des compétences et des comportements généraux pour réussir le passage de l'école au monde du travail et, d'autre part, être capables d'adopter quatre comportements (cristallisation d'une conception de soi, exploration du monde du travail, décision de profession ou de carrière, préparation à la décision de profession ou de carrière). Le tableau 2 montre comment des CGC concrètes peuvent être prescrites dans le modèle intégratif des CGC. Étant donné qu'une carrière commence par le choix d'une profession, les CGC se réfèrent principalement aux facteurs qui garantissent la réussite et la fluidité du passage de l'école au monde du travail.

Formation professionnelle

Pertinence de la formation professionnelle pour le développement professionnel

La formation professionnelle constitue d'une part une continuation de la phase d'exploration. Conformément à la théorie de la construction de carrière, les adolescents et les jeunes adultes devraient donc continuer à développer leur capacité d'adaptation concernant la carrière (*concern, curiosity, control, confidence*) ainsi que des attitudes, des compétences et des comportements par rapport à leur propre carrière. Pendant cette phase, les jeunes ont toujours la possibilité de modifier leurs souhaits de carrière et de se tourner vers d'autres métiers. D'autre part, la formation constitue également la première étape de l'établissement dans sa propre carrière. C'est pourquoi, conformément aux modèles de compétences professionnelles et de ressources, les adolescents et les jeunes adultes qui suivent une formation professionnelle devraient également s'employer activement à mettre en place des ressources personnelles et environnementales essentielles pour leur futur passage de la formation au monde du travail.

Aspects clés du développement professionnel pendant la formation professionnelle

Masdonati et coll. postulent que les jeunes doivent développer des ressources psychosociales (p. ex., l'auto-efficacité) et des ressources identitaires (p. ex., l'identité professionnelle) pour réussir le passage de la formation au monde du travail. Le développement de ces ressources est considéré comme essentiel pour que les jeunes réussissent à développer leur employabilité (en anglais, «Employability») et une bonne adéquation entre leur personne et la formation et la profession

choisies. Conformément au modèle de ressources de carrière, les jeunes devraient développer les ressources essentielles suivantes pendant leur formation:

- Ressources identitaires*: pendant leur formation, les jeunes entrent activement en contact avec le monde du travail et développent ainsi leur identité professionnelle. Pour ce faire, ils peuvent également réfléchir de manière approfondie à ce qui est important pour eux dans leur métier. En outre, ils peuvent créer un lien émotionnel avec leur métier, et décider ainsi de continuer à exercer le même métier après l'obtention de leur diplôme.
- Ressources de capital humain*: ces ressources comprennent les connaissances et les compétences qui sont importantes pour le métier appris. Les jeunes devraient développer une expertise technique dans le cadre de leur formation afin d'être préparés au marché du travail. En outre, les jeunes devraient également développer des compétences générales telles que des compétences sociales, ainsi que des capacités d'analyse ou de gestion pour réussir dans le monde du travail. Enfin, ils devraient observer activement le marché du travail qui les intéresse pendant leur formation afin de se tenir au courant des tendances et des évolutions actuelles.
- Ressources psychologiques*: pour que les jeunes puissent entrer le mieux possible dans le monde du travail à l'issue de leur formation, il leur faut développer suffisamment d'auto-efficacité pour gérer leur propre carrière. De même, ils devraient s'efforcer activement de promouvoir leur capacité d'adaptation professionnelle.
- Ressources sociales*: au cours de leur formation, les jeunes peuvent nouer de précieux contacts sociaux (p. ex., mentors, réseau professionnel) qui les aident à gérer activement leur propre carrière. Dans ce cadre, l'établissement de formation, les formateurs/-trices ou le personnel enseignant peuvent aider les jeunes en ce sens, leur servir de ressources dans leur recherche d'un emploi adéquat à l'issue de la formation professionnelle. Enfin, les amis et la famille peuvent également aider les jeunes à réussir la transition de la formation au monde du travail et à relever avec succès les défis de la formation.

Particularités de la formation professionnelle

Par rapport au gymnase, les expériences professionnelles que font les jeunes lors de la formation professionnelle permettent à ces derniers d'en savoir plus sur leurs propres valeurs professionnelles. Dans le cadre de leur formation, les jeunes peuvent définir des objectifs professionnels concrets en fonction de leurs valeurs et, d'une manière générale, peuvent faire l'expérience d'une plus grande autodétermination dans leur carrière. Ils peuvent ainsi développer une orientation professionnelle protéenne pendant leur formation. En outre, les jeunes peuvent réfléchir aux besoins que leur futur emploi devrait satisfaire. Ainsi, Duffy et coll. postulent qu'un futur emploi devrait répondre à trois besoins différents: (1) les besoins de survie (p. ex. disposer de suffisamment de ressources pour se loger et se nourrir); (2) les besoins de contacts sociaux (p. ex. attachement à l'emploi); et (3) les besoins d'autodétermination (p. ex. autonomie).

La satisfaction de ces besoins permet aux apprentis de se sentir épanouis dans leur travail et d'éprouver un bien-être accru à l'issue de leur formation. Si ces besoins ne sont pas satisfaits pendant la formation, les jeunes peuvent être tentés d'abandonner leur apprentissage ou d'en changer. Inversement, Nägele et Neuenschwander ont montré que les jeunes bien intégrés socialement et maîtrisant les tâches liées au travail étaient davantage attachés à leur profession et à leur emploi. Dans une autre étude, Findeisen et coll. ont montré que la relation des jeunes avec les maîtres d'apprentissage et leur insertion sociale dans la formation avait une influence sur leur persévérance pendant la formation. Hofmann et coll. ont également montré que le soutien des professionnels et des enseignants peut avoir une influence positive sur les aspirations professionnelles des jeunes.

Dans l'ensemble, la littérature spécialisée internationale montre que suivre une formation professionnelle est bénéfique pour la carrière future. Par exemple, Nägele et coll. ont montré que les emplois offrant de nombreuses possibilités d'apprentissage aux jeunes ont une influence positive sur leur formation professionnelle continue. En outre, des études soulignent le double effet positif de la formation professionnelle, qui accélère le passage des jeunes de l'école professionnelle au monde du travail et qui leur permet de trouver des emplois plus adaptés. C'est la raison pour laquelle les formations professionnelles sont des prolongements utiles du degré secondaire, car elles façonnent efficacement la transition vers le monde du travail.

Récapitulatif des CGC essentielles pendant la formation professionnelle

En résumé, la littérature montre que la formation professionnelle est à la fois une phase d'exploration et d'établissement de la carrière d'un individu. Pour l'exploration, les jeunes doivent toujours s'efforcer de développer leur conception de soi professionnelle, ainsi que les attitudes, les comportements et les compétences qui les aideront à façonner leur propre carrière. En outre, les apprentis devraient s'employer activement à développer les ressources de carrière afin de faciliter le passage de la formation au monde du travail. Les CGC pertinentes à ce sujet sont répertoriées dans le tableau 2. Comme dans les autres phases de la carrière, le développement des CGC au cours de la formation professionnelle se déroule dans un contexte social. Les sources d'influence sont par exemple les parents et les pairs dans le contexte privé, ainsi que les maîtres d'apprentissage, les enseignants, les collègues de travail et le personnel de soutien organisationnel de l'entreprise formatrice dans le contexte professionnel et scolaire. Les CGC dans les domaines du développement des objectifs et de la détermination des ressources et des obstacles sont celles qui intègrent le plus ce contexte.

Gymnase

Développement professionnel pendant le gymnase

Le degré secondaire et le gymnase ont de nombreux points communs; pour les adolescents comme pour les jeunes adultes, ce dernier constitue avant tout un prolongement de la phase d'exploration. Cet allongement de la scolarité permet aux jeunes d'approfondir la phase d'exploration par rapport au secondaire. C'est pourquoi il reste important de développer les quatre facteurs *concern*, *control*, *curiosity* et *confidence* de la théorie de la construction de carrière. Bien que la majorité des élèves du gymnase s'orientent vers des études supérieures, il leur faut toujours développer jusqu'à la fin du gymnase le «b.a.-ba du développement de carrière», c'est-à-dire les attitudes (en anglais, *attitudes*), les comportements (en anglais, *behaviors*) et les compétences (en anglais, *competencies*) qui sont nécessaires pour réussir le passage de l'école au travail ou aux études. Ces attitudes, comportements et compétences sont nécessaires pour maîtriser les quatre principaux comportements adaptatifs selon Savickas et coll. :

- Cristallisation d'une conception de soi*: au gymnase, les jeunes ont pour mission de s'impliquer activement dans la cristallisation d'une conception de soi. Il s'agit par exemple de se forger une image claire de leur personnalité, de déterminer leurs propres intérêts et capacités et de déterminer les valeurs qui leur tiennent à cœur.
- Exploration du monde du travail*: outre la conception de soi, les jeunes devraient s'intéresser activement à l'exploration du monde du travail au gymnase. Il s'agit notamment de lire des choses sur les différents métiers et les parcours de formation correspondants, d'apprendre quels groupes professionnels existent et de découvrir quels métiers pourraient leur convenir.
- Prise de décision*: après avoir cristallisé une conception de soi plus claire et exploré le monde professionnel et les options d'études, les jeunes devraient réfléchir activement au

choix d'une profession ou d'une carrière lors de leur scolarité au gymnase. Cela implique de décider quel type de métier leur convient et leur plairait et ce qu'ils aimeraient étudier. Plus concrètement, cela implique de prendre une décision définitive quant au métier qu'ils aimeraient apprendre ou quant au domaine d'étude qu'ils aimeraient suivre. Il s'agit également de planifier concrètement comment apprendre ce métier ou comment entrer dans une filière donnée. Enfin, il est également important de réfléchir de manière critique à la décision prise pour s'assurer qu'il s'agit de la bonne.

– *Préparation à la décision de profession et de carrière*: une fois que les jeunes ont pris une décision, il faut qu'ils se préparent à la mettre en œuvre. Cela inclut des comportements actifs, tels que rechercher une possibilité de formation, candidater/s'inscrire pour entrer dans une filière d'études, obtenir les qualifications nécessaires pour une formation continue et réussir à entamer une formation continue ou des études complémentaires.

Aspects clés du développement professionnel pendant le gymnase

Étant donné que le gymnase vise à préparer les jeunes à entrer dans des filières de formation du degré tertiaire, il est également important de développer activement les ressources de carrière lors de cette phase de la scolarité. Les ressources de carrière sont importantes pour la réussite du futur développement professionnel des jeunes. En outre, elles constituent également une base importante pour que les jeunes puissent prendre une décision éclairée quant à leur carrière. Y compris pendant la scolarité au gymnase, il est important de réfléchir de manière critique aux ressources de carrière suivantes et de les développer en permanence afin de bien préparer sa future carrière ou formation continue :

– *Connaissances et compétences*: ces ressources comprennent les connaissances et les compétences qui sont importantes pour le métier ou les études souhaités. En outre, les jeunes devraient observer activement le marché du travail afin de se tenir au courant des tendances et des évolutions actuelles. Enfin, il convient de réfléchir de manière critique aux aptitudes et aux compétences transversales personnelles existantes et de les développer pour la future carrière.

– *Motivation*: les gymnasiens doivent aussi développer des ressources conatives pour réussir à entrer dans une filière d'études et à gérer leur carrière personnelle. Ainsi, ils doivent notamment acquérir la conviction qu'ils peuvent gérer leur carrière avec succès et réussir leurs études, développer clairement l'objectif de carrière qu'ils souhaitent poursuivre et établir un lien émotionnel avec le thème du travail.

– *Soutien*: les gymnasiens devraient savoir qui peut les aider dans leur choix de carrière et d'études et être capables d'exploiter activement ce soutien, qui peut provenir p. ex. de leurs enseignants, de leurs conseillers, de leurs parents et de leurs amis.

– *Activités*: les gymnasiens devraient s'employer activement à développer leurs ressources de carrière. Pour ce faire, ils peuvent s'informer sur les possibilités de carrière et réfléchir activement à leur propre carrière ainsi qu'à leurs points forts, à leurs intérêts et à leurs valeurs propres. Les gymnasiens peuvent également travailler activement à nouer de nouveaux contacts sociaux et à entretenir les contacts existants, ce qui pourrait les aider à planifier leur carrière et à choisir leurs études.

Particularités et promotion du développement professionnel pendant le gymnase

Le gymnase s'inscrivant dans la continuité de la phase d'exploration, les gymnasiens peuvent profiter de ce temps supplémentaire pour réfléchir à leur carrière et à leur choix professionnel. Dans ce contexte, il est important de continuer à préparer activement les jeunes à leur carrière lors des dernières années de gymnase. ...

La promotion du développement professionnel et le soutien au choix d'études pendant l'obtention de la maturité gymnasiale sont donc des facteurs importants pendant le gymnase. Les écoles peuvent par

exemple construire un réseau actif avec différents employeurs afin de transmettre des informations professionnelles précises aux jeunes. En outre, la recherche a montré que les jeunes profitent largement des stages. Enfin, le mentorat et l'orientation professionnelle et universitaire peuvent être des outils importants pour préparer les jeunes à leur carrière.

Récapitulatif des CGC essentielles pendant le gymnase

En résumé, la littérature montre que l'exploration reste un thème d'actualité pour la croissance des gymnasiens. Comme auparavant dans le degré secondaire, les gymnasiens doivent développer une capacité d'adaptation professionnelle et acquérir des attitudes, des compétences et des comportements pertinents pour la vie professionnelle et la carrière. En outre, les gymnasiens devraient s'employer activement à développer leurs ressources de carrière (connaissances et compétences, motivation, soutien, activités), qui resteront pertinentes tout au long de leur carrière, même après la fin de leurs études. Pour obtenir un aperçu plus détaillé des CGC, consulter le tableau 2. Les principaux facteurs d'influence sociale dans le contexte gymnasial sont les enseignants, les conseillers, les parents et les pairs, le soutien apporté par l'école (p. ex. sous la forme de mesures prévues dans le plan d'études) ainsi que le soutien apporté par des professionnels lors des stages. Les CGC dans les domaines du développement des objectifs et de la détermination des ressources et des obstacles sont celles qui intègrent le plus ces facteurs contextuels.

Études

Les études, une étape importante de la carrière

Les études constituent une phase de transition importante vers la vie adulte. Elles jouent un rôle central dans le développement et l'exploration de son identité, y compris professionnelle. L'évolution de carrière dans cette phase est étroitement liée au développement académique, au développement général de l'identité ainsi qu'à diverses préoccupations psychologiques et sociales des étudiants.

Selon Super, les études constituent une phase de l'exploration professionnelle. Lors de cette phase de carrière, il est essentiel de cristalliser une conception de soi claire et stable sur le plan professionnel et une identité professionnelle qui reflète les exigences et les préférences de l'individu à l'égard des domaines professionnels. Cela inclut également la spécification des décisions en matière de formation et de profession qui correspondent à la conception de soi professionnelle propre à l'individu. Ces décisions devraient s'appuyer sur une vaste exploration des possibilités en matière de profession et de formation. Il s'agit également de mettre effectivement en œuvre le choix effectué concernant la formation et la profession en se préparant, en recherchant un emploi, en soumettant des candidatures et en obtenant un poste ou une place d'apprentissage appropriés dans la formation professionnelle. Pour pouvoir mener à bien ces tâches essentielles dans le développement de carrière, l'individu doit explorer largement ses caractéristiques, ses valeurs, ses intérêts et ses préférences, ainsi que les possibilités et les exigences du monde de la formation et du travail. Cette exploration s'appuie sur l'autoréflexion, sur des informations écrites ou numériques, sur les réseaux sociaux et les contacts, mais aussi sur des expériences pratiques dans le cadre d'un travail à temps partiel ou de stages. Pour faciliter cette vaste exploration professionnelle, il convient de cultiver une orientation vers l'avenir, une curiosité ainsi que des connaissances sur les principes, les contenus et les processus importants du choix professionnel et de la planification de carrière. Les CGC sont donc pertinentes pour cette phase de carrière. Elles peuvent être déduites des modèles du choix professionnel, des modèles de gestion de carrière axés sur les processus et sur les contenus, ainsi que de la théorie de la construction de carrière.

Développement de l'employabilité et des ressources de carrière

Plusieurs études soulignent l'importance du développement de l'employabilité pendant les études pour la poursuite d'une carrière réussie. Le développement de l'employabilité des étudiants est particulièrement important pour leur entrée dans le monde du travail et pour la réussite de leur établissement en début de carrière après les études. La littérature s'accorde largement à dire que l'employabilité comporte plusieurs dimensions et qu'elle ne peut être réduite à des compétences au sens strict. Les modèles de compétences et de ressources constituent donc une base importante pour les CGC essentielles durant cette phase de carrière.

...

Ces différentes facettes de l'employabilité sont également représentées dans le modèle des ressources de carrière, qui est déjà utilisé en Suisse comme base pour la clarification des ressources de carrière essentielles en matière d'employabilité dans le cadre du projet *viamia* (www.viamia.ch). Le modèle intègre des ressources de carrière essentielles qui ont été largement acceptées dans la littérature scientifique en tant que facteurs essentiels pour un développement de carrière réussi. Selon ce modèle intégratif, l'employabilité se compose des éléments suivants:

- *Connaissances et compétences* (connaissances et compétences techniques, compétences transversales, connaissance du marché du travail);
- Ressources conatives (clarté des objectifs, importance du rôle professionnel, attentes en matière d'auto-efficacité);
- *Ressources environnementales* (soutien et possibilités d'évolution proposés par l'employeur ou l'établissement de formation actuel; engagement dans des activités favorisant le développement dans le cadre de la profession ou des études actuelles, soutien social); et
- *Gestion active de sa propre carrière* (exploration professionnelle, apprentissage continu, réseautage).

Gestion active de carrière et préparation professionnelle pendant les études

Outre l'accent mis sur le développement de l'employabilité, de nombreuses études se penchent sur l'importance plus générale d'une gestion active de la carrière dès les études. Ce point est essentiel pour réussir la transition vers le monde du travail et pour développer l'employabilité. Les CGC du modèle sociocognitif de la gestion de carrière et de la carrière protéenne sont donc pertinentes ici. Le développement d'une disposition à réussir sa carrière et son entrée dans la vie professionnelle constitue un élément important à cet égard. Cette disposition professionnelle est souvent définie comme comprenant les éléments suivants: (a) la détermination professionnelle (la capacité à prendre des décisions professionnelles et à choisir une profession); (b) la planification active de carrière (la capacité à planifier sa carrière en fonction d'objectifs à court, moyen et long terme); et (c) la confiance professionnelle existante (les attentes en matière d'auto-efficacité vis-à-vis du choix professionnel, de la planification et de la gestion active de sa propre carrière) .

Afin de développer une disposition à réussir sa carrière et son entrée dans le monde du travail, il est essentiel que l'individu reconnaisse sa responsabilité personnelle dans le développement de compétences pour rechercher un emploi, élaborer des plans pour la formation et la carrière futures et pour prendre des décisions professionnelles (Herr et al., 2004). Une base importante pour un développement de carrière positif pendant les études est donc de développer une connaissance de soi concernant le choix professionnel et le monde du travail en clarifiant ses propres compétences, intérêts, valeurs et caractéristiques. De même, l'approfondissement des connaissances sur les

possibilités en matière de formation et de profession est une base essentielle pour planifier sa carrière et mieux comprendre le monde du travail (Herr et al., 2004; Peterson et al., 1991). Il convient également de comprendre le lien qui peut exister entre ces caractéristiques et attitudes personnelles et le monde de la formation et du travail. ...

Entreprendre une exploration professionnelle et s'impliquer activement dans le développement de carrière pendant les études est donc important pour la prise de décision professionnelle; cette attitude est encouragée par des attentes en matière d'auto-efficacité, des attentes positives en matière de résultats, un soutien social, des objectifs de carrière autonomes et clairs, ainsi que des émotions positives vis-à-vis de la carrière de l'individu.

Récapitulatif des CGC essentielles pendant les études

En résumé, la littérature montre que les études constituent une phase importante de la carrière pour le futur développement professionnel. Cette phase est principalement définie par le développement de l'employabilité ainsi que par la disposition à réussir l'entrée dans la vie active et le début de carrière. À cet effet, les CGC essentielles sont celles qui favorisent le développement de l'employabilité et de la disposition professionnelle. Ces CGC comprennent des compétences qui permettent de développer et de fixer des objectifs de carrière en s'appuyant sur l'autoréflexion, sur l'exploration professionnelle, sur l'identification des ressources et des obstacles pour l'entrée dans la vie active, sur le développement précoce de la carrière, sur l'engagement dans diverses activités de gestion de carrière, ainsi que sur la révision et l'adaptation continues de ce processus. Les CGC concrètes correspondant à ces aspects sont présentées dans le tableau 2. Le développement des CGC pendant les études peut être influencé par les pairs, le personnel enseignant, le soutien apporté par l'université (généralement des offres extrascolaires) et l'aide reçue lors des stages ou dans le cadre d'un travail à temps partiel. Les CGC dans les domaines du développement des objectifs et de la détermination des ressources et des obstacles sont celles qui intègrent le plus activement ces facteurs sociocontextuels.

Début de carrière

Le début de carrière: une phase d'établissement

Nous considérons les 15 premières années de la carrière comme le début de carrière; généralement, cette phase correspond à la tranche d'âge de 20 à 35 ans, et suit directement la fin d'une formation professionnelle initiale. Cette tranche d'âge typique du début de carrière comporte les phases de développement de l'*emerging adulthood* (entre 18 et 25 ans) et le début de la phase de l'*established adulthood* (entre 30 et 45 ans). La phase de l'*emerging adulthood* se caractérise par une acceptation progressive de la responsabilité de sa propre vie, de la disposition et de la capacité à prendre des décisions en autonomie ainsi que de la capacité à acquérir une indépendance financière. Cette phase est aussi marquée par une exploration et un établissement (provisoire) de sa propre identité, y compris professionnelle. C'est au début de l'*established adulthood* (la dernière partie de la phase de début de carrière) que l'on prend des décisions relatives à la famille et aux enfants, à l'engagement et à l'établissement dans un domaine professionnel donné, ainsi qu'au développement d'une expertise professionnelle et à l'augmentation des responsabilités professionnelles.

Selon le modèle de développement de Super, le début de carrière comprend la fin de la phase d'exploration (généralement jusqu'à 24 ans) et le début de la phase d'établissement (généralement entre 25 et 44 ans). À la suite d'une large exploration personnelle et professionnelle, la fin de la phase d'exploration devrait déboucher sur la définition (provisoire) d'une identité professionnelle, d'une conception de soi professionnelle claire ainsi que d'un choix professionnel correspondant. Le début de

la phase d'établissement se caractérise généralement par des tâches de stabilisation dans un rôle professionnel et par l'intégration dans une certaine culture de travail. De plus, cette phase vise généralement à établir la performance et la productivité dans un domaine professionnel donné. En outre, les expériences professionnelles acquises permettent de développer une conception de soi professionnelle stable.

Développement professionnel ou réorientation en début de carrière

Comme indiqué dans la section précédente, le début de carrière est généralement considéré comme une phase d'établissement dans une profession donnée. À cet égard, il est important de continuer à développer les ressources et les compétences de carrière afin d'améliorer encore son employabilité et de jeter les bases de la réalisation de ses objectifs de carrière et de sa réussite professionnelle. Font partie de ce cadre les ressources de carrière présentées dans la section précédente à l'aide du modèle de ressources de carrière; ces ressources devraient également jouer un rôle important et être développées en début de carrière. D'autres modèles décrivent trois domaines de compétences de carrière importantes: les compétences orientées vers la réflexion, la communication et le comportement. Elles constituent aussi une base importante pour un développement de carrière positif en début de carrière. Les compétences de carrière axées sur la réflexion renvoient à la prise de conscience de sa propre motivation et de ses propres caractéristiques, ce qui inclut une réflexion sur les valeurs, les impulsions, les forces et les faiblesses de l'individu en vue de sa propre carrière. Les compétences de carrière axées sur la communication renvoient à la capacité de communiquer efficacement afin d'améliorer ses propres chances de réussite professionnelle. Cela comprend l'établissement et le développement d'un réseau professionnel et la transmission de connaissances, de compétences et d'aptitudes personnelles sur le marché du travail par l'image que l'on renvoie de soi. Les compétences de carrière axées sur le comportement renvoient à la capacité à gérer sa propre carrière en explorant activement l'environnement en vue de possibilités d'emploi et de carrière et en planifiant et en atteignant de manière proactive des objectifs de carrière. ...

Il est également important de connaître les conditions relatives aux formations, y compris continues. Le système éducatif suisse présente un ensemble vaste et complexe de possibilités de formation continue ou de réorientation professionnelles (p. ex. formation professionnelle supérieure ou maturité professionnelle). Ainsi, une fois qu'un individu s'est établi dans un domaine professionnel, il peut approfondir son expertise technique par des formations continues, en suivant par exemple une formation professionnelle supérieure. ...

Outre l'établissement dans le métier appris, le début de carrière est également une occasion de changer de métier ou de secteur. C'est particulièrement intéressant pour un individu qui est confronté au chômage dans le secteur où il s'est spécialisé et où il a commencé à exercer, qui n'est pas satisfait de sa formation ou de ses perspectives de développement professionnel, qui aimerait toucher un meilleur salaire, ou qui travaille dans de mauvaises conditions (p. ex. peu de flexibilité, mauvais horaires de travail, activités inintéressantes, nombreuses contraintes). Des études montrent qu'à peine un an après l'obtention de leur diplôme, près de 10% des actifs n'exercent plus d'activité professionnelle dans leur secteur d'origine. Cette proportion augmente constamment au cours des quatre premières années suivant l'obtention du diplôme pour atteindre plus de 50% des actifs dans différents métiers 10 ans après la fin de leur formation professionnelle, de nombreuses personnes changeant aujourd'hui d'emploi tout en achevant une formation continue. Ainsi, les CGC des modèles de gestion de carrière axés sur le choix professionnel et des modèles de gestion de carrière axés sur les processus et sur les contenus sont également pertinentes lors de cette phase de carrière.

Planification et fondation d'une famille en début de carrière

Outre l'établissement dans le domaine professionnel, la planification et la fondation d'une famille peuvent souvent jouer un rôle central dans la dernière partie du début de carrière. Les CGC du modèle *work-home* et du modèle *whole-life* de la gestion de carrière gagnent ainsi en importance. En Suisse, l'âge moyen auquel les femmes ont leur premier enfant est actuellement d'environ 31 ans et celui des hommes d'environ 35 ans. Quelques années avant la naissance du premier enfant, la planification familiale peut jouer un rôle important, notamment concernant la façon de concilier la vie familiale avec l'activité professionnelle actuelle. Après la naissance de leur premier enfant, les mères en Suisse réduisent généralement leur temps de travail et prennent un emploi à temps partiel. Une minorité cesse également de travailler, mais cette proportion augmente chez les mères qui ont plusieurs enfants. À l'inverse, les pères en Suisse conservent généralement une activité à temps plein, même après la naissance d'un enfant selon l'Office fédéral de la statistique. Pour les femmes en particulier, la naissance d'un enfant est donc souvent un événement décisif pour le début de leur carrière. Cela peut les amener à se réorienter professionnellement, afin de bénéficier d'une plus grande flexibilité horaire et pouvoir ainsi s'occuper de leur(s) enfant(s). Mais les hommes peuvent eux aussi être amenés à réévaluer leur situation professionnelle lors de la planification familiale ou à la naissance d'un enfant, afin de déterminer dans quelle mesure leur activité professionnelle actuelle est compatible avec les exigences financières et temporelles d'une famille.

Récapitulatif des CGC essentielles en début de carrière

Le début de carrière se caractérise par la nécessité de s'établir et de se développer professionnellement ainsi que de renforcer son employabilité après être entré dans la vie active. Il s'agit en outre d'une phase au cours de laquelle on peut se réorienter professionnellement après une formation professionnelle initiale. En outre, la planification et la fondation d'une famille jouent un rôle important pour de nombreuses personnes durant cette phase. Les principales CGC en début de carrière renvoient donc en premier lieu à la consolidation de la conception de soi professionnelle par l'autoréflexion, par l'évaluation des expériences professionnelles, ainsi que par l'engagement dans diverses activités de gestion de carrière en vue de continuer de développer des ressources et des compétences de carrière.

En outre, les CGC ayant trait au bilan et à l'évaluation de sa carrière jouent un rôle central pour la réorientation de carrière en cas de besoin. Enfin, les CGC de planification intégrative de la famille et de la carrière sont importantes lors de cette phase. Le tableau 2 énumère les CGC concrètes correspondant à ces aspects. En raison d'une plus grande hétérogénéité, différents facteurs d'influence sociale jouent un rôle important en début de carrière. Cela peut inclure le soutien reçu de la part de supérieurs hiérarchiques, de collègues de travail ou d'une organisation dans un contexte professionnel, et d'amis ou de partenaires dans un contexte privé. En outre, l'orientation en matière de profession ou de carrière peut être importante. Les CGC dans les domaines du développement des objectifs et de la détermination des ressources et des obstacles sont celles qui intègrent le plus ce contexte.

Milieu de carrière

Développement de carrière à l'âge mûr

... Nous considérons le milieu de carrière comme la phase du développement professionnel, qui se situe généralement dans la tranche d'âge entre 35 et 50 ans. Étant donné qu'une carrière ne dure généralement pas toute une vie, il est judicieux de situer la phase du milieu de carrière un peu avant

l'entrée dans l'âge mûr. Par ailleurs, les personnes âgées de 50 ans et plus sont souvent qualifiées de «travailleurs âgés», ce qui implique que la fin de carrière commence généralement à partir de 50 ans.

Le milieu de carrière se situe donc aussi dans la phase de *l'established adulthood*. Au cours de cette phase de la vie, on développe et on approfondit généralement une expertise professionnelle, on assume de plus en plus de responsabilités dans son travail et on acquiert une plus grande stabilité professionnelle. Dans l'ensemble, l'âge mûr est considéré comme une phase centrale qui pose des jalons importants en matière de santé, de relations sociales, de travail et de finances pour la suite de la vie adulte. Dans ce contexte, la situation professionnelle actuelle, le développement de carrière et les questions financières sont des thèmes centraux lors de cette phase.

Selon le modèle de durée de vie du développement professionnel de Super, le milieu de carrière se situe à la fin de la phase d'établissement, qui dure généralement jusqu'à 44 ans, et au début de la phase de maintien, qui commence généralement à partir de 45 ans. Dans la phase d'établissement ultérieure, les points suivants sont considérés comme des tâches de développement professionnel essentielles: consolider une position professionnelle et maintenir la productivité du travail ainsi que les compétences et les contacts sociaux, s'adapter aux changements, accéder à des postes professionnels plus élevés et établir une conception professionnelle de soi stable dans le rôle professionnel. Si une personne ne trouve pas assez de sens dans son rôle professionnel au cours de la phase d'établissement, elle en cherchera également dans d'autres domaines de la vie (p. ex. dans ses activités parentales, dans ses loisirs, dans une activité d'utilité publique, dans la prise en charge de ses parents).

Au début de la phase de maintien, la personne est face à des tâches de développement professionnel essentielles: elle doit réfléchir de manière critique à sa carrière passée et remettre en question et fixer des objectifs futurs. Ainsi, la théorie de la construction de carrière accorde une place centrale aux CGC. La question de la durabilité de la carrière passée et actuelle devient importante, et c'est aussi le moment de se demander si l'on peut ou souhaite poursuivre cette trajectoire professionnelle jusqu'à la retraite. Si ce n'est pas le cas, cette phase peut être l'occasion de revenir aux tâches des phases d'exploration et d'établissement antérieures en matière de carrière, afin d'explorer, d'évaluer et de mettre en œuvre de nouvelles perspectives professionnelles. Les CGC importantes peuvent être déduites des modèles de choix professionnel ainsi que de gestion de carrière axés sur les processus et sur les contenus. Il s'agit de s'appuyer sur la conception professionnelle de soi qui a été établie au cours des années précédentes. Pour relever les défis professionnels en milieu de carrière, les personnes peuvent recourir à plusieurs stratégies, par exemple en consolidant leur position professionnelle actuelle en maintenant la productivité et la performance au travail, en actualisant leurs aptitudes et compétences existantes, en en acquérant de nouvelles pour évoluer sur le plan professionnel, ou en empruntant de nouvelles voies professionnelles pour rendre leur carrière intéressante et durable. Ces activités de gestion de carrière peuvent également contribuer à éviter la stagnation et l'insatisfaction dans le développement de carrière et à être actif et épanoui sur le plan professionnel jusqu'à la retraite, voire au-delà.

Bien que la phase de milieu de carrière permette donc également de se réorienter professionnellement, elle est généralement considérée comme une période de stabilisation visant le développement dans un domaine professionnel déjà établi, où l'on a moins tendance à changer d'emploi et où l'on accroît sa productivité au travail. En outre, en raison du développement cognitif général au fil des années, la performance au travail est de plus en plus fondée sur la spécialisation, sur

l'expertise, sur les connaissances et sur l'expérience, et moins sur la capacité à traiter rapidement les informations, qui tend à diminuer.

En général, les personnes en milieu de carrière sont satisfaites dans leur travail: elles ont notamment davantage la capacité à organiser leur travail et à l'influencer, elles touchent des salaires plus élevés et leurs caractéristiques et préférences personnelles sont en meilleure adéquation avec leur activité professionnelle. L'âge mûr est donc souvent une phase de haute productivité, de performance et d'expérience d'auto-efficacité. Cela est également favorisé par le fait que le déclin cognitif lié à l'âge (notamment en ce qui concerne la rapidité de traitement des informations et la mémoire de travail) à l'âge mûr peut être bien compensé par des gains cognitifs et émotionnels dans d'autres domaines (notamment grâce à davantage de connaissances et d'expérience ou à une meilleure régulation des émotions), ce qui peut contribuer à des performances généralement très élevées. L'âge mûr peut donc souvent être un point culminant de la vie, caractérisé par une position professionnelle plus élevée, de meilleurs revenus, une vie familiale active, une plus grande confiance en soi, une plus grande capacité de décision et de gestion et une augmentation des contributions d'utilité publique.

Cependant, le moment précis où les tâches essentielles et typiques de l'âge mûr et du milieu de carrière s'imposent dépend de nombreux facteurs, tels que le parcours de formation de la personne, le moment où elle a décidé d'avoir des enfants (le cas échéant), l'âge de ses parents, et le moment où les enfants adultes de la personne deviennent eux-mêmes parents. Comme toutes les autres phases de la vie, l'âge mûr et le milieu de carrière ne se limitent donc pas à une tranche d'âge précise, mais sont davantage définis par les rôles de vie exercés, les moments où surviennent des événements clés de la vie et les expériences de vie.

Satisfaction de la vie et bien-être à l'âge mûr

Des études s'appuyant sur des sondages réalisés auprès de personnes d'âges différents vivant dans différents pays ont montré que la satisfaction de la vie était plus faible à l'âge mûr qu'à n'importe quelle autre phase de la vie. Ces résultats ont également été diffusés auprès du grand public pour prouver que les personnes d'âge mûr connaissaient généralement une baisse de bien-être, que l'on appelle «crise de la quarantaine» ou «midlife crisis». Dans le cadre d'un sondage sur Internet réalisé en Suisse, 92% des personnes interrogées ont déclaré croire à l'existence d'une crise de la quarantaine et 71% ont affirmé connaître quelqu'un ayant vécu ou vivant une telle crise. Malgré cette opinion répandue d'une diminution typique du bien-être à l'âge mûr, les données à ce sujet sont peu fiables.

...

Si l'idée souvent négative que l'on se fait de l'âge mûr n'est pas corroborée par des études longitudinales et des données plus représentatives, certains résultats montrent que les exigences et les contraintes de plusieurs rôles de la vie ou les charges financières sont davantage susceptibles d'apparaître simultanément lors de cette phase, et donc avoir des effets négatifs plus importants qu'au cours de phases antérieures ou ultérieures de la vie.

En ce qui concerne la gestion de carrière, cela signifie que les aptitudes à faire face à différentes contraintes professionnelles et privées deviennent essentielles en milieu de carrière pour continuer de gérer et de développer sa carrière avec succès dans cette phase. À cet égard, les CGC essentielles sont celles qui peuvent être déduites des modèles de gestion de carrière *work-home* et *whole-life*. Pour relever ces défis, on peut toutefois s'appuyer sur divers atouts et ressources que les personnes en milieu de carrière ont généralement acquis dans les domaines professionnel, personnel/psychologique et familial.

Le milieu de carrière comme phase de réévaluation, de maintien et de réorientation

L'âge mûr constitue un lien important entre le jeune âge ou le début de l'âge adulte et les âges ultérieurs de la vie d'adulte. De même, le milieu de carrière est un trait d'union entre les phases de début de carrière et de fin de carrière. Ainsi, le milieu de carrière est une phase centrale pour réfléchir à sa carrière passée et pour l'évaluer ainsi que pour planifier sa fin de carrière. L'une des caractéristiques essentielles du milieu de carrière est donc qu'elle permet de revenir sur ce qui a déjà été accompli et expérimenté, ainsi que d'envisager et de planifier son avenir professionnel encore ouvert.

Cette rétrospective et cette projection dans l'avenir sont influencées par une modification de la perspective temporelle sur la durée de la vie. Avec l'âge, la perspective temporelle passe d'une perspective ouverte, dans laquelle le temps et les possibilités futures sont largement ouverts, à une perspective assez limitée, qui met davantage l'accent sur le temps limité encore disponible. Ce changement de perspective temporelle a des conséquences importantes sur les objectifs que les personnes se fixent et sur la manière dont elles évaluent leurs expériences dans le présent. Les personnes qui considèrent leur avenir comme ouvert se fixent davantage d'objectifs visant à apprendre de nouvelles choses et à cumuler davantage de ressources. En revanche, les personnes qui perçoivent leur avenir comme limité se fixent plutôt des objectifs favorisant des émotions et des états positifs. Ce changement de perspective par rapport à l'avenir concerne à la fois la vie en général et l'orientation professionnelle: dans le milieu de carrière, la fin de l'activité professionnelle devient de plus en plus prévisible et présente mentalement.

À l'âge mûr, il faut équilibrer et réguler les processus de croissance et de gains (p. ex. l'acquisition d'expérience, l'augmentation des responsabilités professionnelles) et les expériences de perte et de diminution (baisse des performances physiques et cognitives) afin d'associer sa vie passée et future et sa carrière professionnelle. On considère donc généralement l'âge mûr et le milieu de carrière comme une phase de réévaluation de la vie et de la carrière, au cours de laquelle on compare ses acquis aux normes, aux attentes et aux espoirs sociaux et personnels pour sa vie et pour sa carrière. En raison du changement dans l'horizon temporel professionnel, les personnes peuvent davantage se concentrer sur le maintien et sur la stabilisation de leur propre capacité d'action et de gestion et s'engager de moins en moins dans de nouvelles carrières. Toutefois, en réévaluant sa vie et sa carrière, la personne peut également être amenée à embrasser de nouvelles voies professionnelles afin de réorienter sa carrière restante et d'atteindre des objectifs qu'elle juge plus positifs et qui ont davantage de sens pour elle.

Les CGC favorisant le développement d'une carrière protéenne ainsi que celles contribuant au maintien et au développement de compétences et de ressources sont donc également essentielles dans cette phase de carrière.

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée: un défi pour le milieu de carrière

Comme susmentionné, l'âge mûr est aussi souvent une période où les personnes sont confrontées à des exigences élevées dans plusieurs domaines de la vie. Dans la sphère privée, de nombreuses personnes ont des enfants à cet âge, et s'occuper de jeunes enfants à la maison occupe une place importante dans la vie. Dans le même temps, c'est aussi souvent le moment où l'on s'occupe de parents vieillissants. L'âge mûr est donc souvent caractérisé par des tâches de prise en charge et dans le même temps des exigences professionnelles élevées, ce que l'on appelle un «Career and Care Crunch», et qui, en raison de la répartition des rôles, est un défi particulièrement important pour les femmes. Les tâches de prise en charge à l'âge mûr ont des conséquences importantes pour la suite de

la carrière et pour le revenu après le départ à la retraite. C'est particulièrement vrai lorsque les tâches de prise en charge limitent ou retardent le développement de carrière, que l'on accepte des postes aux contenus ou aux contraintes de temps moins exigeants, que l'on abandonne totalement son activité professionnelle pendant un temps ou que l'on part à la retraite plus tôt. En Suisse, ce sont surtout les mères qui réduisent ou interrompent complètement leur activité professionnelle à la naissance d'un enfant. La durée moyenne de l'interruption du travail pour congé familial est de cinq ans et la grande majorité des mères ne reprennent leur activité professionnelle qu'à temps partiel, souvent à des taux d'occupation relativement faibles. Les mères ne retournent donc généralement sur le marché du travail qu'en milieu de carrière, ce qui constitue alors un défi important pour de nombreuses femmes.

En outre, comme les obligations professionnelles et familiales sont plus importantes à l'âge mûr, les pères et les mères font face à davantage de conflits entre vie professionnelle et vie familiale.

En milieu de carrière, les compétences essentielles sont donc celles qui permettent à la personne de réussir à concilier son activité professionnelle et ses exigences familiales. À cet égard, il est important de pouvoir établir de manière adaptative des limites entre la vie professionnelle et la vie privée, en fonction des préférences personnelles et des exigences en matière de rôles. Il s'agit notamment de fixer des limites temporelles ou spatiales claires pour éviter les conflits de rôles, de mettre en place des stratégies cognitives pour déconnecter du travail pendant les loisirs et le temps passé en famille ou de négocier des exigences de rôles avec des personnes dans la sphère privée (partenaire, enfants, amis, parents) ou professionnelle (supérieurs, collègues, clients).

En outre, il est important de déterminer les ressources et les exigences existantes dans les domaines professionnel et privé, ainsi que les obstacles à un engagement réussi dans plusieurs rôles de la vie. Sur cette base, il convient de fixer des objectifs professionnels et privés qui soient réalistes par rapport au contexte et qui puissent être atteints dans les délais prévus. Le cas échéant, il faut mettre en place de nouvelles ressources (p. ex. aide au travail, garde d'enfants, aide ménagère) ou revoir à la baisse les exigences existantes (p. ex. réduction de la charge de travail ou des tâches ménagères). On peut également repousser à plus tard des objectifs professionnels et privés afin de pouvoir donner temporairement la priorité à d'autres objectifs. Enfin, il peut également être nécessaire de réviser ou d'abandonner complètement des objectifs professionnels et privés existants et de les remplacer par d'autres objectifs plus réalisables par rapport au contexte. Ces processus requièrent une vision globale de la planification et de la gestion de carrière qui doit être mise en œuvre au moyen d'approches intégratives et globales correspondantes dans l'orientation de carrière.

Récapitulatif des CGC essentielles en milieu de carrière

Le milieu de carrière se situe dans la phase de l'âge mûr: à ce moment de leur vie, les personnes ont généralement accumulé de nombreuses ressources professionnelles et privées et sont très performantes et productives. Dans le même temps, il arrive souvent que des exigences multiples se manifestent dans divers domaines de la vie lors de cette phase, et qu'elles entraînent des contraintes considérables. En ce qui concerne le développement de carrière, l'un des objectifs centraux consiste à s'établir et à se maintenir professionnellement. D'autre part, l'âge mûr et le milieu de carrière constituent souvent une phase capitale permettant de mener une réflexion et d'évaluer de manière critique sa vie et son parcours professionnel passés. On peut élaborer de nouveaux objectifs et plans de carrière pour la seconde moitié de sa vie et la suite de sa carrière afin de promouvoir une carrière durable, satisfaisante et enrichissante. La gestion des exigences et des contraintes liées à des rôles

multiples dans la vie pose en outre la question de la façon de gérer sa carrière de manière satisfaisante et durable au regard des responsabilités dans d'autres domaines de la vie.

Les CGC typiques en milieu de carrière portent donc principalement sur l'évaluation et l'appréciation de la carrière passée, sur l'optimisation de la carrière après l'établissement professionnel, sur la formulation d'objectifs pour la carrière future et sur la gestion de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Les CGC concrètes pour cette phase de carrière sont indiquées dans le tableau 2. Les facteurs contextuels qui influencent le développement des CGC au cours de cette phase de carrière sont hétérogènes et l'importance des facteurs professionnels, privés et institutionnels peut varier considérablement. Par exemple, l'importance du soutien institutionnel à cette phase des CGC est de plus en plus reconnue dans l'orientation professionnelle, et en Suisse, cela se manifeste notamment par le projet *viamia* pour les personnes de plus de 40 ans. Les CGC dans les domaines du développement des objectifs et de l'identification des ressources et des obstacles intègrent activement ce contexte.

Fin de carrière

Compte tenu de l'allongement de l'espérance de vie et de la baisse du taux de natalité, le développement de carrière des travailleurs âgés prend de plus en plus d'importance. L'évolution démographique accentue le vieillissement de la population active. La participation des travailleurs âgés au marché du travail est donc un thème pertinent pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre et pour sauvegarder les précieuses connaissances de ces travailleurs dans le contexte professionnel.

Développement professionnel en fin de carrière

... Nous considérons que la fin de carrière dans le cadre du développement professionnel commence à partir de 50 ans, âge limite assurant la transition continue par rapport au milieu de carrière.

La fin de carrière est souvent considérée comme un tournant décisif à partir duquel les personnes actives considèrent l'ensemble de leur carrière, mais aussi sa fin inévitable. Par conséquent, la fin de carrière comporte des thèmes essentiels, caractérisés par des plans professionnels et extraprofessionnels, mais aussi par des décisions concernant l'imminence du départ à la retraite ou la poursuite de l'activité professionnelle une fois l'âge de la retraite atteint. Durant cette phase, les actifs âgés ont pour tâches essentielles de rester productifs et performants, mais aussi de prendre des décisions concernant leur retraite et de la planifier en conséquence. C'est précisément lors de cette phase de carrière et de vie que la constitution et le développement des ressources jouent un rôle important. Plus les personnes ont accumulé de ressources personnelles, sociales et relatives à la santé de manière stable tout au long de leur vie, mieux elles parviennent à relever les défis de la fin de carrière lors de cette phase de la vie. Dans l'ensemble, la fin de carrière est considérée comme une phase extrêmement dynamique et hétérogène, une façon de se retirer du monde à la recherche d'une retraite paisible.

Les modèles traditionnels de durée de vie définissent la fin de carrière comme une phase de maintien, de détachement et de recul. Selon le modèle de niveaux de carrière de Super, la fin de carrière comprend la phase de maintien (niveau de stabilisation professionnelle) et la phase de retrait (retrait progressif de la vie active). La phase de maintien débute généralement à l'âge de 45 ans. Les principales tâches de développement de cette phase sont le maintien des acquis, tels que le statut et les qualifications, ainsi que l'actualisation des compétences et des connaissances professionnelles dont la personne a besoin pour suivre le rythme dans son domaine avec les changements contextuels. Dans la phase de maintien, il s'agit donc de conserver le rôle professionnel établi et de maintenir la conception

professionnelle de soi. Pour réussir dans la phase de maintien, les personnes doivent être en mesure d'adapter en permanence leurs aptitudes et compétences professionnelles à des contextes changeants, ainsi que de comprendre et de gérer positivement leur identité professionnelle. Il est important d'effectuer ces tâches pour éviter de stagner professionnellement.

À cet égard, les CGC, y compris la capacité d'adaptation et la construction d'une identité, qui peuvent être déduites de la théorie de la construction de carrière, sont considérées comme des métacompétences essentielles pour assurer la productivité et la réussite dans la phase de maintien. À cet égard, l'expérience accumulée par les actifs âgés est également considérée comme un élément essentiel pour maintenir le statu quo. Grâce à leur longue expérience professionnelle et personnelle, les actifs âgés disposent de précieuses compétences qui contribuent à maintenir leur employabilité et leur productivité. Ces expériences comprennent leurs accomplissements professionnels antérieurs, la conscience de leur mortalité et de leurs limites et la résolution d'éventuels problèmes d'identité.

Selon le modèle de niveaux du développement psychosocial d'Erikson, les deux dernières étapes du développement se rapportent à la fin de carrière. Le niveau sept décrit la générativité et la sagesse, qui s'opposent à la stagnation, comme des thèmes centraux et une tâche de développement importante de fin de carrière. Dans ce contexte, il est essentiel de transmettre des valeurs, des points de vue, des connaissances et des expériences à la génération suivante. Selon Erikson, cette tâche est importante pour éviter de stagner et, finalement, de se replier sur soi. En fin de carrière, la générativité revêt donc une importance particulière. Dans l'ensemble, la générativité des actifs âgés est associée à un certain nombre d'aspects positifs liés à l'emploi et à la carrière, tels qu'une plus grande satisfaction et un engagement plus important au travail, une gestion plus efficace et le maintien de l'emploi après l'âge ordinaire de la retraite. Compte tenu de l'expérience accumulée tout au long de la vie, le capital humain des actifs âgés est précieux non seulement pour les entreprises et pour la génération suivante, mais aussi pour eux-mêmes, car ils bénéficient également de leurs propres connaissances, qui sont capitales dans la gestion de tâches complexes. En outre, les expériences de vie accumulées en fin de carrière peuvent également compenser les changements cognitifs liés à l'âge, ce qui favorise une performance au travail élevée. À cet égard, les CGC essentielles sont celles qui peuvent être déduites des modèles de compétences et de ressources. Les ressources environnementales favorables (p. ex. les possibilités de développement de compétences (*allemand : Generativität*) ou les programmes de mentorat) et les ressources en capital humain contribuent à tirer le meilleur parti de l'expérience accumulée tout au long de la vie. Les possibilités de développement de compétences (*Generativität*) sont également un élément important dans la phase de développement de fin de carrière. La possibilité du mentorat en tant que forme informelle ou formelle de transfert de connaissances peut contribuer à apporter du sens au travail de la personne et à la motiver à poursuivre son activité professionnelle.

...

En fin de carrière, la performance, la motivation et la satisfaction au travail sont généralement élevées et stables. En raison de maladies liées à l'âge, l'absentéisme au travail peut augmenter en fin de carrière, mais la performance au travail s'avère souvent meilleure chez les actifs âgés que chez les personnes plus jeunes. En raison des nombreux atouts des employés âgés, la fin de carrière est souvent qualifiée de phase de maturation. Avec l'âge, les personnes régulent mieux leurs émotions, ce qui constitue une ressource importante dans leur quotidien professionnel, notamment pour faire face aux exigences liées au travail. En outre, les personnes en fin de carrière sont plus accommodantes et consciencieuses, présentent un névrosisme plus faible et sont plus satisfaites au travail. Ces facteurs

importants contribuent à ce que les actifs âgés soient généralement perçus comme des travailleurs stables, loyaux, fiables et coopératifs.

En fin de carrière, les personnes rencontrent généralement moins de conflits entre le travail et la famille. Étant donné que les actifs âgés ont pu s'établir professionnellement et qu'ils ont déjà terminé leur planification familiale, les exigences dans leur travail et dans leur vie privée sont plus modérées. Cependant, ce point est fortement influencé par les possibilités des actifs âgés en matière de modèles de travail flexibles et par leurs obligations relatives à la prise en charge de l'un de leurs parents.

Bien vieillir et gérer activement sa carrière en fin de carrière

Obtenir des résultats de travail subjectifs et objectifs par exemple en matière de motivation, d'engagement, de rotation, d'attitude ainsi que de santé et de bien-être au travail sont des aspects essentiels pour bien vieillir dans le contexte professionnel. Afin de maintenir leur capacité de travail en fin de carrière, les personnes cherchent à entrer en adéquation avec l'environnement de travail et adoptent un comportement proactif dans leur carrière pour maintenir cette adéquation. À cet égard, il est essentiel que les personnes en fin de carrière aient conscience de leurs propres besoins afin de rester en adéquation avec l'environnement. Dans ce contexte, le «job crafting» professionnel (la modification active de l'environnement de travail, ainsi que de sa perception et de son évaluation) s'avère également un élément important pour parvenir à une meilleure adéquation entre la personne et le travail. La solution pour bien vieillir au travail est donc composée à la fois de facteurs physiques, cognitifs et émotionnels permettant aux personnes en fin de carrière de continuer à contribuer activement et de manière importante au monde du travail.

Les concepts de la théorie de l'action constituent une base importante pour bien vieillir dans le contexte professionnel et pour gérer activement sa carrière en fin de carrière. Selon l'approche du modèle de sélection, d'optimisation et de compensation (SOC), la réussite du développement en fin de carrière est définie comme la maximisation des gains (p. ex. le maintien des capacités), combinée à la minimisation des pertes (p. ex. les pertes cognitives ou physiques), grâce à l'utilisation de stratégies de sélection des objectifs axés sur les ressources. La sélection comprend la fixation d'objectifs, la hiérarchisation et la révision des objectifs afin d'atteindre les résultats souhaités (sélection élective) ou de maîtriser les pertes de ressources (sélection fondée sur les pertes). L'optimisation renvoie à différentes stratégies qui améliorent ou maintiennent les compétences existantes (p. ex. formations continues). La compensation se réfère à l'utilisation de stratégies ou d'outils pour compenser des pertes liées à l'âge (p. ex. soutien apporté par d'autres personnes, adaptation du poste de travail). Les stratégies SOC suivantes sont essentielles pour la gestion de la fin de carrière: (1) sélection d'objectifs professionnels et de carrière (sélection); (2) développement de compétences pertinentes pour faire face aux exigences professionnelles (optimisation); (3) recrutement d'outils pour compenser les pertes (compensation). Avec l'âge, les stratégies de gestion qui visent à façonner ses propres conditions de vie et de développement (stratégies assimilatives) évoluent vers des processus accommodants qui adaptent les objectifs aux circonstances actuelles.

Les CGC de fin de carrière ont un rôle important à jouer pour maintenir le développement professionnel et la productivité en fin de carrière. À cet égard, la mise en place et le maintien de ressources humaines adaptées à l'âge par le biais de l'apprentissage tout au long de la vie (p. ex. par l'offre de formations et de possibilités de qualification), le maintien d'une centralité du travail ainsi que le développement de l'auto-efficacité pour l'apprentissage continu constituent des éléments importants. Dans ce contexte, la conviction de contrôler sa propre carrière et son développement est également une CGC importante, qui découle du modèle sociocognitif de la gestion de carrière. En

outre, les modèles de gestion de carrière axés sur les processus et sur les contenus considèrent l'importance et le sens que la personne trouve dans son travail et la conviction qu'elle a d'apporter une contribution pertinente à l'entreprise et à la société comme des CGC essentielles pour l'employabilité des actifs âgés. Les ressources sociales contribuent de manière significative à la gestion de toutes ces tâches de développement et à l'évolution des CGC. C'est pourquoi il est également important pour les personnes dans cette phase de la carrière de demander de l'aide, par exemple en sollicitant des conseils auprès de contacts professionnels existants.

Départ et adaptation à la retraite

La fin de la phase de maintien s'accompagne d'un retrait progressif de la vie active. Selon Super, l'objectif principal de la phase de retrait est de réduire l'activité professionnelle pour finir par l'interrompre complètement. D'après la théorie de la construction de carrière, les tâches de développement professionnel suivantes sont essentielles durant la phase de retrait: ralentir (réorientation de la conception professionnelle de soi), planifier la retraite (remplacement de la conception professionnelle de soi) et partir à la retraite (réflexion sur la conception professionnelle de soi; rétrospective de la vie). Pour les personnes en fin de carrière, la retraite est une étape importante de la vie. Dans la littérature spécialisée, elle est définie comme un retrait physique et psychique de la vie active après l'âge mûr. Toutefois, la sortie du marché du travail n'est pas un processus linéaire, mais se déroule plutôt en plusieurs étapes. Un départ à la retraite peut donc être considéré non seulement comme la «fin» d'une carrière individuelle, mais aussi comme un parcours intégrant les processus de décision et d'adaptation suivants. Les personnes en fin de carrière doivent donc avant tout planifier leur retraite, mais aussi organiser leurs différentes activités. Toutefois, la gestion de la retraite dépend généralement de différents facteurs tels que l'état de santé, les besoins familiaux ou l'attitude à l'égard du travail, de l'employeur, de la carrière et de ce que l'on souhaite faire dans son temps libre. Conformément aux perspectives *work-home* et *whole-life* en matière de gestion de carrière, il est important à cet égard de tenir compte des objectifs à la fois professionnels et privés afin d'envisager la retraite dans une perspective globale.

Différentes formes de retraite entrent en ligne de compte dans le processus de décision. La première est la retraite anticipée. Les facteurs «push» (possibilités d'emploi réduites, situation économique) et «pull» (situation financière individuelle, avantage financier d'une retraite anticipée) sont déterminants pour la date de la sortie de la vie active. En raison de la situation démographique, le maintien de la main-d'œuvre âgée est essentiel pour l'économie nationale et pour les entreprises. Poursuivre une activité professionnelle après l'âge ordinaire de la retraite offre toutefois également de nombreux avantages aux personnes plus âgées. Étant donné que le travail représente une part importante de l'identité de nombreuses personnes, les tâches liées au travail peuvent, au-delà de l'âge ordinaire de la retraite, contribuer dans une large mesure au maintien de la conception professionnelle de soi, à la structuration des journées, aux contacts sociaux et aux moyens financiers, ce qui a des effets positifs sur la satisfaction et la santé. Les possibilités d'emploi après l'âge ordinaire de la retraite se présentent sous la forme de modèles de retraite progressive (p. ex. retraite échelonnée ou à temps partiel, emploi de transition, retour au travail à temps partiel), ce qui implique généralement une réduction progressive du temps de travail. Dans le cadre du processus de décision relatif à une retraite anticipée, partielle ou complète, il est essentiel pour les personnes en fin de carrière de réfléchir sur elles-mêmes et de se poser les questions suivantes: comment pourrais-je vivre à la retraite? Qu'est-ce qui est important pour moi? Est-ce que je souhaite continuer à exercer une activité professionnelle avant de quitter complètement la vie active? . En outre, les CGC importantes sont celles qui découlent des modèles de choix professionnel. Il s'agit de corrélérer l'examen de ses propres préférences quant au

mode de départ à la retraite et l'identification de ses compétences (p. ex. autogestion, flexibilité) afin d'évaluer les options professionnelles ou extraprofessionnelles possibles après le départ à la retraite.

La planification de la retraite est une autre tâche importante entre la sortie de la vie active et la retraite complète. De manière générale, la planification de la retraite contribue à la satisfaction de la vie et à une meilleure santé pendant la retraite. En outre, la planification cognitive (mentale) et financière s'avère être un critère de réussite important pour l'adaptation dans cette nouvelle étape de vie. Les activités de planification typiques comprennent l'élaboration de plans d'avenir concernant les possibilités professionnelles et extraprofessionnelles pendant et après le départ à la retraite et la validation des plans par des proches et/ou des personnes de référence. De plus, durant cette phase, les personnes profitent également de la collecte d'informations pertinentes sur leur situation financière, sur leur style de vie préféré ainsi que sur leurs besoins psychologiques et sociaux pendant la retraite. Dans ce contexte, le soutien social et la mise en place de ressources (p. ex. conseils d'experts) s'avèrent également particulièrement efficaces. Les CGC du modèle intégratif de gestion de carrière sont donc particulièrement pertinentes.

Le passage à la retraite peut être difficile pour les personnes âgées, car elles doivent s'adapter à de nouvelles conditions de vie. Les personnes qui ont de meilleures capacités et qualités d'adaptation, ainsi que celles qui sont psychologiquement et socialement moins intégrées à leur travail, ont tendance à mieux vivre ce processus de retraite. Ainsi, conformément à la théorie de la construction de carrière, le développement continu et le maintien de la capacité d'adaptation (préoccupation, contrôle, curiosité et confiance) peuvent être considérés comme des CGC essentielles pour que les personnes puissent s'adapter aux changements et aux défis qu'implique le départ à la retraite. L'adaptation à la retraite dépend toutefois fortement de l'existence et de l'utilisation de ressources financières, sociales et personnelles, ainsi que de l'acquisition de nouvelles ressources pendant le processus de départ à la retraite. Ici aussi, la capacité d'adaptation joue un rôle central, car les personnes qui s'adaptent facilement parviennent mieux à se comprendre et à comprendre leurs besoins, ainsi qu'à acquérir et à déterminer les ressources manquantes.

Récapitulatif des CGC essentielles en fin de carrière

La fin de carrière se situe dans la dernière phase de la vie active, au cours de laquelle les personnes bénéficient de leur longue expérience professionnelle et de leurs connaissances spécialisées. Durant cette phase, les personnes s'efforcent en premier lieu de rester performantes et productives. Bien que les exigences professionnelles et extraprofessionnelles diminuent à ce stade, les personnes en fin de carrière sont souvent confrontées à de nombreux défis, et souffrent ainsi notamment de discrimination et de stéréotypes liés à l'âge. Les ressources financières, sociales disponibles, ainsi que l'état de santé, sont déterminantes pour le déroulement de la fin de carrière et influencent le développement des CGC. Les facteurs d'influence contextuelle sont donc également essentiels dans cette phase de carrière. Dans le contexte professionnel, cela comprend par exemple le soutien organisationnel et les mesures proposées en la matière (spécifiques à l'âge), ainsi que l'ampleur de la discrimination et des stéréotypes liés à l'âge de la part d'institutions ou de personnes telles que les supérieurs et les collègues de travail.

Outre le maintien du statu quo, la préparation à la retraite imminente et à la vie après l'activité professionnelle est aussi une tâche essentielle pour les personnes en fin de carrière. Pour les personnes encore dans la vie active, les CGC en fin de carrière visent d'abord à maintenir le niveau de performance ainsi que la conception professionnelle de soi, à établir de manière proactive une adéquation personne-environnement, à maximiser les gains et à minimiser les pertes et à réduire l'activité

professionnelle. En outre, les CGC essentielles concernent la planification et la formulation d'objectifs et de souhaits en matière de retraite et l'adaptation subséquente à la retraite. Le tableau 2 énumère les CGC correspondantes.

Modèle-cadre intégratif des CGC essentielles couvrant les différentes phases de la carrière et les différents niveaux de formation

Le tableau 2 présente les CGC essentielles identifiées pour les phases de carrière et les niveaux de formation décrits dans les quatre phases du modèle-cadre intégratif. Par souci de clarté et de simplicité, les formulations des CGC aux différentes phases sont très proches, voire identiques. Toutefois, leur forme concrète varie en fonction de la phase de la carrière et du niveau de formation, afin de répondre aux exigences et aux conditions spécifiques de chaque phase. Les CGC sont interconnectées et s'appuient les unes sur les autres tout au long des phases de carrière et des niveaux de formation, de sorte qu'elles peuvent être utilisées et développées à partir de phases antérieures pour des phases ultérieures. ...

En résumé, les CGC suivantes sont essentielles dans quatre domaines à travers les différentes phases de carrière et les différents niveaux de formation. Ces CGC sont répertoriées plus spécifiquement dans le tableau 2 en fonction des différents niveaux de formation et des différentes phases de carrière dans lesquels elles jouent un rôle particulier.

Domaine 1 des CGC: Développement d'objectifs de carrière

- **CGC 1.1: Autoréflexion et connaissance de soi:** Compétences permettant d'identifier et de décrire les intérêts, caractéristiques, aptitudes et préférences/valeurs personnels, ainsi que d'élaborer et de clarifier une conception de soi et une identité professionnelles. Cela inclut également des compétences permettant de réfléchir à ses possibilités d'avenir et de développer des attentes réalistes et positives en matière d'auto-efficacité pour la gestion de carrière et pour les métiers pertinents.
 - *Déterminer et nommer les intérêts, les caractéristiques, les aptitudes et les préférences.*
 - *Réfléchir à l'avenir professionnel et évaluer avec confiance les aptitudes à organiser l'avenir professionnel.*
 - *Prendre le contrôle de son avenir professionnel et développer des attentes réalistes et positives en matière d'auto-efficacité pour les métiers pertinents.*
 - *Placer les expériences de formation et de travail dans un contexte personnel qui a du sens.*
- **CGC 1.2: Créer un lien avec le système éducatif et le monde du travail:** Compétences permettant de développer une compréhension des caractéristiques et des exigences du système éducatif et du monde du travail (p. ex. connaissance des métiers et de leurs exigences) et d'évaluer les conditions et les prérequis des options de formation et de profession (p. ex. connaissance des transitions dans le monde de la formation et du travail). Compétences permettant une comparaison critique des hypothèses existantes avec la réalité du système éducatif et du monde du travail. À cela s'ajoutent des compétences qui permettent d'associer les intérêts personnels, les caractéristiques, les aptitudes et les préférences aux métiers, au système éducatif et au monde du travail.
 - *Collecter activement par différents moyens (recherche d'informations, contacts sociaux, stages ou travail à temps partiel) des informations sur le système éducatif, sur le monde du travail, sur les métiers, sur les possibilités de formation, y compris continue, et sur les filières d'études.*

- *Comprendre et évaluer de manière critique et réaliste les informations relatives au système éducatif, aux postes de travail, aux métiers, aux possibilités de formation, y compris continue, aux filières d'études ainsi qu'au marché du travail actuel et futur.*
- *Associer les intérêts, les caractéristiques, les aptitudes et les préférences aux métiers, au système éducatif et au monde du travail et déterminer les options de formation et de carrière pertinentes.*
- **CGC 1.3: Prise de décision et fixation d'objectifs:** Compétences permettant de prendre une décision professionnelle en fonction d'intérêts, de caractéristiques, d'aptitudes et de préférences personnels, ainsi que de fixer des objectifs de carrière à court, moyen et long terme. Cela inclut également des compétences permettant de clarifier son potentiel professionnel par l'élaboration d'objectifs pour la suite de la carrière après la phase actuelle de carrière et par la formulation d'objectifs de carrière en tenant compte d'objectifs dans d'autres domaines de la vie. À cet égard, les compétences permettant une implication critique des personnes de référence pertinentes (p. ex. parents, supérieurs hiérarchiques), des conditions de l'environnement de travail personnel, du système éducatif et du marché du travail dans la prise de décision et la fixation des objectifs sont également importantes.
 - *Prendre des décisions pour sa vie professionnelle ou pour ses études en comparant les intérêts, les caractéristiques, les aptitudes et les préférences avec les possibilités professionnelles et d'études.*
 - *Définir des objectifs pour la suite de la carrière en tenant compte des expériences professionnelles et des projets de vie privés.*
 - *Impliquer de manière critique les personnes de référence, les conditions dans l'environnement de travail, le système éducatif et le marché du travail dans la prise de décision et la fixation d'objectifs.*
 - *Fixer des objectifs de carrière à court, moyen et long terme.*

Domaine 2 des CGC: Exploration des ressources et des obstacles existants

- **CGC 2.1: Détermination et utilisation des ressources:** Compétences permettant de déterminer et d'utiliser les ressources personnelles, sociales et financières pour le choix d'une profession ou d'une formation et pour la gestion de carrière. Cela inclut également la détermination du soutien dans les environnements privés (y compris les parents), professionnels (y compris chez l'employeur actuel, les mesures RH existantes) et liés à la formation, ainsi que la détermination des possibilités d'encouragement du développement professionnel et d'aide à surmonter des défis spécifiques à l'âge et à la carrière.
 - *Déterminer et utiliser les attitudes, les points forts et les compétences utiles pour faire face aux défis de la gestion de carrière.*
 - *Déterminer et utiliser le soutien existant et potentiel pour la gestion de carrière dans l'environnement professionnel, sociétal/social et privé ou familial.*
- **CGC 2.2: Déterminer les obstacles et développer des stratégies:** Compétences permettant d'évaluer de manière critique les difficultés et les obstacles au développement de carrière et les différentes phases de transition (par exemple, de l'école ou de la formation à l'emploi, de l'emploi aux études, d'un travail à un autre, de l'absence d'activité professionnelle à une activité professionnelle, d'une activité professionnelle à la retraite) et d'élaborer des stratégies pour surmonter ces obstacles.
 - *Déterminer et évaluer d'un œil critique les éventuels obstacles à la gestion de carrière.*
 - *Développer des stratégies pour surmonter les obstacles dans la gestion de carrière.*

Domaine 3 des CGC: Mise en œuvre de plans d'action concrets

- **CGC 3.1: Mise en œuvre des décisions relatives à la profession et à la formation:** Compétences pour la mise en œuvre de décisions professionnelles et mise en œuvre de mesures pour postuler une place d'apprentissage ou un emploi.

- *Prendre ses dispositions pour postuler des formations continues, des stages ou des emplois en fonction des objectifs de carrière.*
- **CGC 3.2: Développement des compétences spécialisées et transversales:** Compétences permettant de construire, d'élargir et d'approfondir des connaissances et des compétences spécialisées et transversales.
 - *Développer, élargir et approfondir des connaissances et des compétences spécialisées et transversales.*
- **CGC 3.3: Réseautage et communication:** Compétences permettant de développer, de maintenir et d'utiliser un soutien social professionnel et des réseaux professionnels, ainsi que de transmettre et de présenter clairement ses propres connaissances, compétences et aptitudes.
 - *Développer, maintenir et utiliser un soutien social dans l'environnement privé, professionnel et éducatif par le biais de contacts et de réseaux.*
 - *Transmettre et présenter clairement ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes aux autres.*
- **CGC 3.4: Adaptation professionnelle et maintien des performances:** Compétences permettant de gérer efficacement les exigences et les contraintes dans la vie professionnelle et privée, d'utiliser de manière ciblée les compétences et les points forts pour maintenir ou accroître la performance et la productivité professionnelles, ainsi que pour actualiser ou acquérir de nouvelles compétences professionnelles.
 - *Maintenir et accroître la performance et la productivité et gérer les exigences et les contraintes dans la vie professionnelle et privée.*
- **CGC 3.5: Équilibre entre vie professionnelle et vie privée et gestion des rôles:** Compétences permettant de définir avec succès des limites entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que d'activer ou de développer de nouvelles ressources pour gérer avec succès les multiples contraintes de rôles.
 - *Définir avec succès des limites entre vie professionnelle et vie privée et activer les ressources professionnelles et privées existantes ou en développer de nouvelles.*
- **CGC 3.6: Gestion des défis spécifiques à la carrière:** Compétences permettant de gérer avec succès les défis et obstacles professionnels, d'établir de manière proactive une adéquation permanente de la personne avec son travail, de déterminer et d'appliquer de manière ciblée des stratégies de gestion, ainsi que de déterminer et d'utiliser de manière ciblée les ressources personnelles, sociales et financières pour gérer les défis professionnels.
 - *Établir de manière proactive une adéquation permanente de la personne avec son travail (tâches, formes de travail, environnement).*
 - *Déterminer et utiliser de manière ciblée les stratégies de gestion et les ressources disponibles pour faire face aux défis professionnels.*

Domaine 4 des CGC: Révision et adaptation de la gestion de carrière

- **CGC 4.1: Réflexion, évaluation et adaptation par rapport au choix professionnel et à la planification de carrière:** Compétences permettant de développer des objectifs et des plans d'action alternatifs et d'adapter le choix professionnel ainsi que les objectifs professionnels et privés aux nouveaux intérêts, caractéristiques, aptitudes, préférences, projets de vie, situation professionnelle, conditions sanitaires, financières et sociales.
 - *Évaluer de manière critique la formation professionnelle et le poste actuel en fonction des intérêts, des caractéristiques, des aptitudes, des préférences, du marché du travail et des conditions et projets de vie.*
 - *Adapter le choix professionnel ou la situation professionnelle aux nouveaux intérêts, caractéristiques, aptitudes, préférences, marché du travail et conditions et projets de vie.*

- *Évaluer de manière critique les objectifs professionnels et privés en rapport avec le marché du travail, ses propres normes, ainsi que ses propres conditions et projets de vie et, le cas échéant, les adapter en conséquence.*
- *Intégrer l'évolution des intérêts, des caractéristiques, des aptitudes, des préférences, du parcours éducatif et professionnel et des conditions de vie (p. ex. transitions et ruptures dans le parcours professionnel) à sa propre identité et histoire personnelle.*
- **CGC 4.2: Évaluation critique et adaptation de ses propres progrès en matière de gestion de carrière et d'employabilité:** Compétences permettant la réflexion critique et l'évaluation sur ses progrès dans le processus de décision professionnelle et la gestion de carrière, l'évaluation de son employabilité et la planification et la mise en œuvre des adaptations dans ces domaines.
 - *Évaluer d'un œil critique la planification de carrière et les progrès accomplis dans la gestion de carrière et procéder à des ajustements si nécessaire.*
 - *Évaluer d'un œil critique le processus de développement et de maintien de son employabilité et procéder à des ajustements si nécessaire.*
 - *Déterminer les obstacles à la gestion de carrière, les évaluer de manière critique et organiser et, le cas échéant, adapter activement le processus de choix professionnel et la gestion de carrière.*

TABEAU 1: COMPÉTENCES DE GESTION DE CARRIÈRE (CGC) ESSENTIELLES DANS LES DIFFÉRENTES PHASES DE LA CARRIÈRE SELON LE MODÈLE INTÉGRATIF DES CGC

	Développement d'objectifs de carrière	Exploration des ressources et des obstacles existants	Mise en œuvre de plans d'action concrets	Révision et adaptation de la gestion de carrière
Phase du parcours professionnel / niveau de formation	CGC importantes			
Scolarité primaire	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier et nommer les aspects fondamentaux de ses intérêts, qualités, capacités et préférences personnelles et les mettre en relation avec le monde du travail (CGC 1.1). – Évaluer avec confiance ses propres capacités à construire son avenir professionnel (CGC 1.1). – Comprendre et évaluer les possibilités, caractéristiques et exigences fondamentales du système éducatif (CGC 1.2). – Comprendre et évaluer les caractéristiques et exigences fondamentales du monde du travail et leur lien avec l'école et la formation (CGC 1.2). 	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier les sources de soutien pour la gestion de carrière disponibles dans l'environnement éducatif, social et privé (CGC 2.1) 	–	–

	Développement d'objectifs de carrière	Exploration des ressources et des obstacles existants	Mise en œuvre de plans d'action concrets	Révision et adaptation de la gestion de carrière
	<ul style="list-style-type: none"> – Comparer les hypothèses actuelles avec la réalité du système éducatif et du monde du travail et les évaluer de manière critique (CGC 1.2). – Identifier, nommer et décrire les professions (CGC 1.2). 			
Scolarité secondaire	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier et nommer ses intérêts, qualités, capacités et préférences (CGC 1.1). – Développer des attentes réalistes et positives en matière d'efficacité personnelle pour le choix professionnel et les professions pertinentes. (CGC 1.1). – Replacer les expériences de formation et de travail dans un contexte personnel significatif (CGC 1.1). – Trouver, comprendre et évaluer de manière critique les informations sur les formations professionnelles, le marché des places d'apprentissage, le 	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier et mobiliser les attitudes, les forces et les compétences utiles pour faire face aux défis professionnels (CGC 2.1). – Identifier et mobiliser les soutiens disponibles dans l'environnement social et privé/familial pour faciliter le choix professionnel (CGC 2.1). – Identifier et évaluer de manière critique les difficultés et les obstacles potentiels dans le processus de choix professionnel/de transition vers la suite de la formation et développer des stratégies pour les dépasser (CGC 2.2). 	<ul style="list-style-type: none"> – Mener des démarches de postulation à une place d'apprentissage (CGC 3.1). – Développer et mobiliser des sources de soutien dans l'environnement privé et éducatif par le biais de contacts et de réseaux sociaux (CGC 3.3). – Communiquer et présenter clairement à autrui ses connaissances, ses capacités et ses compétences (CGC 3.3). 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyser de manière critique les idées actuelles en matière de choix de formation ou de carrière au regard des caractéristiques personnelles (intérêts, aptitudes, préférences), de l'état du marché des places d'apprentissage/de l'emploi et, le cas échéant, procéder aux ajustements nécessaires (CGC 4.1). – Identifier les progrès et les obstacles dans le processus de choix professionnel et, le cas échéant, procéder aux ajustements nécessaires (CGC 4.2).

	Développement d'objectifs de carrière	Exploration des ressources et des obstacles existants	Mise en œuvre de plans d'action concrets	Révision et adaptation de la gestion de carrière
	<p>système éducatif et le monde du travail (CGC 1.2).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Faire un choix professionnel sur la base d'une évaluation critique de soi-même, des attentes de l'entourage significatif, et des possibilités concrètes du système de formation et du marché du travail (CGC 1.3). 			
Formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier et nommer ses intérêts, qualités, capacités et préférences (CGC 1.1). – Replacer les expériences de formation et de travail dans un contexte personnel significatif (CGC 1.1). – Trouver, comprendre et analyser de manière critique les informations sur le marché du travail actuel et à venir en relation avec la profession choisie (CGC 1.2). – Trouver, comprendre et analyser de manière critique des informations 	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer et utiliser les attitudes, les points forts et les compétences utiles pour faire face aux défis liés à la gestion de carrière (CGC 2.1) – Identifier et mobiliser les soutiens existants et potentiels dans l'environnement professionnel, sociétal/social et privé/familial pour la gestion de carrière et la transition école-travail (CGC 2.1) – Identifier les obstacles potentiels à la transition 	<ul style="list-style-type: none"> – Mener des démarches de postulations à un emploi ou à une formation complémentaire (CGC 3.1). – Développer, élargir et approfondir des connaissances et des compétences spécialisées et transversales (CGC 3.2) – Développer et mobiliser des sources de soutien social dans le cadre privé, professionnel et éducatif par le biais de contacts et de réseaux (CGC 3.3). – Communiquer et présenter clairement ses 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyser de manière critique les idées actuelles en matière de choix de formation ou de profession au regard des caractéristiques personnelles (intérêts, aptitudes, préférences), de l'état du marché du travail, des circonstances et des projets de vie, et procéder aux ajustements nécessaires (CGC 4.1). – Intégrer dans sa propre identité et son histoire de vie les évolutions de ses capacités, préférences et

	Développement d'objectifs de carrière	Exploration des ressources et des obstacles existants	Mise en œuvre de plans d'action concrets	Révision et adaptation de la gestion de carrière
	<p>sur des emplois ou des formations complémentaires après la formation actuelle. (CGC 1.2).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Prendre des décisions professionnelles et formuler des objectifs de carrière à l'issue de la formation actuelle en intégrant de manière critique ses caractéristiques personnelles, les attentes de son entourage significatif, et les conditions du système éducatif et du marché du travail (CGC 1.3). 	<p>vers le monde du travail, les évaluer de manière critique et développer des stratégies pour les dépasser (CGC 2.2).</p>	<p>connaissances, ses capacités et ses compétences à autrui (CGC 3.3).</p>	<p>intérêts, de sa situation professionnelle et de ses conditions de vie (CGC 4.1).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Évaluer de manière critique les objectifs professionnels et procéder à des ajustements si nécessaire (CGC 4.2).
Gymnase	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier et nommer les intérêts, les caractéristiques, les capacités et les préférences (CGC 1.1). – Replacer les expériences de formation et de travail dans un contexte personnel significatif (CGC 1.1). 	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier et mobiliser les attitudes, les forces et les compétences utiles pour faire face aux défis du choix des études et de la gestion de carrière (CGC 2.1). – Identifier et mobiliser les soutiens disponibles dans l'environnement scolaire, social et familial pour 	<ul style="list-style-type: none"> – Entreprendre des démarches d'inscription à des formations complémentaires (CGC 3.1). – Entreprendre, le cas échéant, des démarches de postulation à des emplois ou des stages (CGC 3.1). 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyser de manière critique les idées actuelles en matière de choix d'études et de carrière au regard des caractéristiques personnelles (intérêts, aptitudes, préférences), de l'état du marché du travail, des circonstances et des projets de vie, et

	Développement d'objectifs de carrière	Exploration des ressources et des obstacles existants	Mise en œuvre de plans d'action concrets	Révision et adaptation de la gestion de carrière
	<ul style="list-style-type: none"> – Trouver, comprendre et analyser de manière critique des informations sur les options de formation/professionnelles (CGC 1.2). – Faire un choix d'études ou de carrière sur la base d'une évaluation critique de soi-même, des attentes de l'entourage significatif, et des possibilités concrètes du système de formation et du marché du travail (CGC 1.3). 	<ul style="list-style-type: none"> – faciliter le choix des études et la gestion de carrière (CGC 2.1). – Identifier les obstacles potentiels à la transition vers les études supérieures ou le monde du travail, les évaluer de manière critique et développer des stratégies pour les dépasser (CGC 2.2). 	<ul style="list-style-type: none"> – Développer, élargir et approfondir des connaissances et des compétences spécialisées et transversales (CGC 3.2) – Développer et mobiliser des sources de soutien social dans le cadre privé et éducatif par le biais de contacts et de réseaux (CGC 3.3). 	<ul style="list-style-type: none"> – procéder aux ajustements nécessaires (CGC 4.1). – Intégrer dans sa propre identité et son histoire de vie les évolutions de ses capacités, préférences et intérêts, de son parcours éducatif et de ses conditions de vie (CGC 4.1). – Évaluer de manière critique l'état et les progrès du processus de choix d'études et de carrière et procéder à des ajustements si nécessaire (CGC 4.2).
Études tertiaires	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier et nommer les intérêts, les caractéristiques, les capacités et les préférences (CGC 1.1). – Replacer les expériences de formation et de travail dans un contexte personnel significatif (CGC 1.1). 	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer et utiliser le soutien existant et potentiel dans l'environnement scolaire, sociétal/social et privé/familial pour la gestion de carrière (CGC 2.1) – Déterminer les attitudes, les points forts et les compétences utiles pour 	<ul style="list-style-type: none"> – Prendre ses dispositions pour rechercher un emploi et pour postuler (CGC 3.1) – Développer les connaissances et compétences techniques et transversales (CGC 3.2) – Développer et utiliser un soutien social dans l'environnement privé et 	<ul style="list-style-type: none"> – Évaluer de manière critique la planification de carrière et les décisions professionnelles au regard des intérêts, des caractéristiques, des aptitudes, des préférences personnels, du marché du travail et des conditions et des projets de vie et, le cas échéant, procéder aux

	Développement d'objectifs de carrière	Exploration des ressources et des obstacles existants	Mise en œuvre de plans d'action concrets	Révision et adaptation de la gestion de carrière
	<ul style="list-style-type: none"> – Trouver, comprendre et analyser de manière critique des informations sur le monde du travail et les options de formation/professionnelles (CGC 1.2). – Faire un choix de poursuite des études ou de carrière sur la base d'une évaluation critique de soi-même, des attentes de l'entourage significatif, et des possibilités concrètes du système de formation et du marché du travail (CGC 1.2) – Formuler des objectifs de carrière à court, moyen et long terme en tenant compte des projets de vie privée (CGC 1.3) 	<ul style="list-style-type: none"> – faire face aux défis liés à la gestion de carrière (CGC 2.1) – Déterminer et évaluer d'un œil critique les obstacles susceptibles d'entraver l'entrée dans le monde du travail et élaborer des stratégies (CGC 2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> – éducatif par le biais de contacts et de réseaux (CGC 3.3) – Transmettre et présenter clairement ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes aux autres (CGC 3.3) 	<ul style="list-style-type: none"> – ajustements qui s'imposent (CGC 4.1) – Intégrer l'évolution de ses intérêts, caractéristiques, aptitudes, préférences et de son parcours éducatif et professionnel ainsi que de ses conditions de vie à sa propre identité et histoire personnelle (CGC 4.1) – Évaluer de manière critique le processus de développement de l'employabilité et, le cas échéant, procéder aux ajustements nécessaires (CGC 4.2)
Début de carrière	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer et nommer les intérêts, les caractéristiques, les aptitudes et les préférences (CGC 1.1) – Placer les expériences de formation et de travail 	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer et utiliser les attitudes, les points forts et les compétences utiles pour faire face aux défis liés à la gestion de carrière (CGC 2.1) 	<ul style="list-style-type: none"> – Développer, élargir et approfondir des connaissances et des compétences spécialisées et transversales (CGC 3.2) – Développer et utiliser un soutien social dans 	<ul style="list-style-type: none"> – Évaluer de manière critique le choix professionnel et l'activité professionnelle actuelle au regard des intérêts, des caractéristiques, des aptitudes, des préférences

	Développement d'objectifs de carrière	Exploration des ressources et des obstacles existants	Mise en œuvre de plans d'action concrets	Révision et adaptation de la gestion de carrière
	<p>dans un contexte personnel qui a du sens (CGC 1.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Trouver, comprendre et évaluer de manière critique les informations sur les possibilités du marché du travail (CGC 1.2) – Trouver, comprendre et évaluer de manière critique les informations sur les formations continues adaptées pour élargir et approfondir son expertise professionnelle (CGC 1.2) – Prendre des décisions professionnelles et développer et fixer des objectifs de carrière à court, moyen et long terme en tenant compte de sa personne, des projets de vie privés, des souhaits et des idées des personnes de référence, du système éducatif, du marché du travail ainsi que des possibilités concrètes existantes (CGC 1.3) 	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer et utiliser le soutien existant et potentiel dans l'environnement professionnel, sociétal/social et privé/familial pour la gestion de carrière (CGC 2.1) – Déterminer et évaluer d'un œil critique les obstacles susceptibles d'entraver la gestion de carrière et développer des stratégies (CGC 2.2) 	<p>l'environnement privé et professionnel par le biais de contacts et de réseaux (CGC 3.3)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Transmettre et présenter clairement ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes aux autres (CGC 3.3) 	<p>personnels, du marché du travail et des conditions et des projets de vie et, le cas échéant, procéder aux ajustements qui s'imposent (CGC 4.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Intégrer l'évolution de ses intérêts, caractéristiques, aptitudes, préférences et de son parcours professionnel ainsi que de ses conditions de vie à sa propre identité et histoire personnelle (CGC 4.1) – Évaluer de manière critique la planification de carrière et les décisions professionnelles et, le cas échéant, procéder aux ajustements nécessaires (CGC 4.2)

	Développement d'objectifs de carrière	Exploration des ressources et des obstacles existants	Mise en œuvre de plans d'action concrets	Révision et adaptation de la gestion de carrière
Milieu de carrière	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer et nommer les intérêts, les caractéristiques, les aptitudes et les préférences (CGC 1.1) – Placer les expériences de formation et de travail dans un contexte personnel qui a du sens (CGC 1.1) – Trouver, comprendre et évaluer de manière critique les informations sur les possibilités du marché du travail (CGC 1.2) – Prendre des décisions professionnelles et développer et fixer des objectifs de carrière à court, moyen et long terme en tenant compte de sa personne, des projets de vie privés, des souhaits et des idées des personnes de référence, du système éducatif, du marché du travail ainsi que des possibilités concrètes existantes (CGC 1.3) 	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer et utiliser les attitudes, les points forts et les compétences utiles pour faire face aux défis liés à la gestion de carrière (CGC 2.1) – Déterminer et utiliser le soutien existant et potentiel dans l'environnement professionnel, sociétal/social et privé/familial pour la gestion de carrière (CGC 2.1) – Déterminer et évaluer d'un œil critique les obstacles susceptibles d'entraver la gestion de carrière et développer des stratégies (CGC 2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> – Développer, élargir et approfondir des connaissances et des compétences spécialisées et transversales (CGC 3.2) – Développer et utiliser un soutien social dans l'environnement privé et professionnel par le biais de contacts et de réseaux (CGC 3.3) – Transmettre et présenter clairement ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes aux autres (CGC 3.3) – Maintenir et accroître la performance et la productivité dans la position professionnelle actuelle (CGC 3.4) – Gérer efficacement les exigences et les contraintes accrues dans la vie professionnelle et privée (CGC 3.5) – Définir avec succès les limites entre vie professionnelle et vie privée (CGC 3.5) 	<ul style="list-style-type: none"> – Évaluer de manière critique la carrière et les objectifs, y compris leur progression, au regard des intérêts, des caractéristiques, des aptitudes, des préférences personnels, du marché du travail et des conditions et des projets de vie et, le cas échéant, procéder aux ajustements qui s'imposent (CGC 4.1) – Intégrer l'évolution de ses intérêts, caractéristiques, aptitudes, préférences et de son parcours professionnel ainsi que de ses conditions de vie à sa propre identité et histoire personnelle (CGC 4.1) – Évaluer de manière critique la planification de carrière, les décisions professionnelles et les progrès réalisés dans la gestion de carrière et, le cas échéant, procéder aux adaptations nécessaires (CGC 4.2)

	Développement d'objectifs de carrière	Exploration des ressources et des obstacles existants	Mise en œuvre de plans d'action concrets	Révision et adaptation de la gestion de carrière
Fin de carrière	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer et nommer les intérêts, les caractéristiques, les aptitudes et les préférences (CGC 1.1) – Placer les expériences de formation et de travail dans un contexte personnel qui a du sens (CGC 1.1) – Trouver, comprendre et évaluer de manière critique les informations sur les possibilités du marché du travail (CGC 1.2) – Trouver, comprendre et évaluer de manière critique les informations sur le départ à la retraite (CGC 1.2) – Prendre des décisions professionnelles et développer et fixer des objectifs de carrière à court et à moyen terme en tenant compte de sa personne, des projets de vie privés, des souhaits et des idées des personnes 	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer et utiliser les attitudes, les points forts et les compétences utiles pour faire face aux défis liés à la gestion de carrière (CGC 2.1) – Déterminer et utiliser le soutien existant et potentiel dans l'environnement professionnel, sociétal/social et privé/familial pour la gestion de carrière (CGC 2.1) – Trouver, comprendre et évaluer de manière critique les possibilités d'encouragement du développement professionnel et du maintien de la capacité, de la motivation et de la performance au travail (CGC 2.1) – Déterminer et évaluer d'un œil critique les obstacles susceptibles d'entraver la gestion de 	<ul style="list-style-type: none"> – Développer, élargir et approfondir des connaissances et des compétences spécialisées et transversales (CGC 3.2) – Développer et utiliser un soutien social dans l'environnement privé et professionnel par le biais de contacts et de réseaux (CGC 3.3) – Transmettre et présenter clairement ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes aux autres – Maintenir la performance et la productivité dans la position professionnelle actuelle (CGC 3.3) – Définir avec succès les limites entre vie professionnelle et vie privée (CGC 3.5) – Établir de manière proactive une adéquation permanente de la personne avec son travail (tâches, formes de 	<ul style="list-style-type: none"> – Évaluer de manière critique la situation professionnelle au regard des intérêts, des caractéristiques, des aptitudes, des préférences personnels, du marché du travail et des conditions et des projets de vie et, le cas échéant, procéder aux ajustements qui s'imposent (CGC 4.1) – Intégrer l'évolution de ses intérêts, caractéristiques, aptitudes, préférences et de son parcours professionnel ainsi que de ses conditions de vie à sa propre identité et histoire personnelle (CGC 4.1) – Évaluer de manière critique la planification de carrière, les décisions professionnelles et les progrès réalisés dans la gestion de carrière et, le cas échéant, procéder aux adaptations nécessaires (CGC 4.1)

	Développement d'objectifs de carrière	Exploration des ressources et des obstacles existants	Mise en œuvre de plans d'action concrets	Révision et adaptation de la gestion de carrière
	de référence, du système éducatif, du marché du travail ainsi que des possibilités concrètes existantes (CGC 1.3)	carrière et développer des stratégies (CGC 2.2)	travail, environnement) (CGC 3.6) – Réussir à gérer les défis et les obstacles professionnels liés à l'âge (CGC 3.6)	– Évaluer de manière critique la planification de la retraite et, le cas échéant, l'adapter aux conditions sanitaires, financières et sociales (CGC 4.2)