

Novembre 2021

Appliquer l'introspection comportementale à l'orientation professionnelle

Sasha Tregobov, Andreea Seusan, Michelle Krieger

Remerciements

À propos des auteurs

Sasha Tregobov est le directeur de BIT Canada, le bureau canadien de la [Behavioural Insights Team](#). Avant de fonder BIT Canada en 2019, Sasha a travaillé au bureau de la Behavioural Insights Team (BIT) à New York, supervisant un vaste programme de travail avec des villes américaines. Sasha est titulaire d'une maîtrise en politique publique et administration de l'Université Ryerson.

Andreea Seusan est conseillère principale auprès de BIT Canada. Avant de rejoindre BIT, elle a travaillé à l'UNICEF où elle a appliqué la science du comportement pour plaider auprès des gouvernements et des entreprises du monde entier en faveur de politiques qui soutiennent le développement des enfants. Andreea est titulaire d'une maîtrise en santé publique de l'Université de Columbia, où elle s'est spécialisée dans la modification du comportement en matière de santé.

Michelle Krieger est conseillère associée au sein de The Behavioural Insights Team. Elle est titulaire d'un doctorat en psychologie sociale appliquée. Avant de rejoindre BIT, elle a mené des recherches dans les domaines de la violence sexiste et sexuelle en ligne, des comportements liés à la recherche d'emploi et de l'équité en matière de santé.

Remerciements

Ce document et les recherches qui le sous-tendent n'auraient pas été possibles sans le soutien et le dévouement de nos partenaires chez Blueprint. Nous remercions les autres groupes de recherche pour les riches discussions et les commentaires judicieux qui ont permis d'améliorer constamment notre article, et plus particulièrement Springboard. Nous tenons également à exprimer notre gratitude aux conseillers en orientation professionnelle et aux experts – Tannis Goddard, Angela Hoyt et Randy Lindsay – dont les idées ont été déterminantes pour mieux comprendre les défis et les perspectives dans le paysage de l'orientation professionnelle au Canada.

Ce rapport de recherche a été financé dans le cadre de l'initiative Parcours professionnels adaptables.

Comment citer ce rapport

TREGBOV, S., SEUSAN, A., et KRIEGER, M. (2021). Applying Behavioural Insights to Career Advising. Blueprint et Centre des Compétences futures.

Remerciements pour le financement

Parcours professionnels adaptables est financé par le par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures.

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.



À propos de Blueprint

[Blueprint](#) collabore avec des décideurs politiques et des conseillers en orientation professionnelle pour transformer des idées visionnaires en politiques et programmes fondés sur des données probantes. Notre approche pragmatique et rigoureuse permet à notre équipe de concevoir, d'exécuter et d'évaluer des stratégies qui créent des changements significatifs et mesurables. Les problèmes complexes et dynamiques nécessitent des données réelles, et en temps réel, afin de favoriser des solutions innovantes, souples et adaptées qui fonctionnent. Avec des leaders ambitieux, nous avons pour mission d'améliorer la vie des Canadiens.

À propos du Centre des Compétences futures

[Le Centre des Compétences futures](#) est une organisation tournée vers l'avenir qui développe, teste et mesure des prototypes d'approches nouvelles et innovantes en matière de développement des compétences et de formation. Il se voue entièrement à l'édification d'une nation apprenante résiliente et soutenue par un écosystème de compétences souples et adaptées qui dote chaque personne des compétences dont elle a besoin pour s'épanouir dans une économie en mutation rapide et partager la prospérité du Canada.

En tant qu'organisation pancanadienne, le CCF travaille avec des partenaires de tout le pays pour comprendre comment les tendances mondiales se répercutent sur l'économie et pour identifier les compétences dont les adultes en âge de travailler ont besoin pour prospérer dans un environnement en constante évolution. Le CCF est financé par le Programme des compétences futures du gouvernement du Canada et a été fondé en tant que partenariat entre l'Université Ryerson, Blueprint et le Conference Board du Canada.



Table des matières

Résumé	2
1. Introduction	5
2. Obstacles et considérations clés	8
<i>Phase 1 : Décider de recourir à une orientation professionnelle</i>	9
<i>Phase 2 : Admission / Évaluation des besoins</i>	14
<i>Phase 3 : Création d'un plan d'action</i>	21
<i>Phase 4 : Mise en œuvre du plan d'action</i>	27
<i>Phase 5 : Soutien consécutif au placement</i>	33
3. Conclusion	35
Références	39



Résumé

Une orientation professionnelle de haute qualité et adaptée aux besoins¹ peut être un catalyseur clé pour le développement de compétences et pour de meilleures situations d'emploi pour les Canadiens. Cependant, l'orientation professionnelle au Canada n'est pas uniforme : les pratiques et les défis varient grandement d'une province à l'autre, d'un fournisseur de services à l'autre et d'une population de bénéficiaires de services à l'autre.

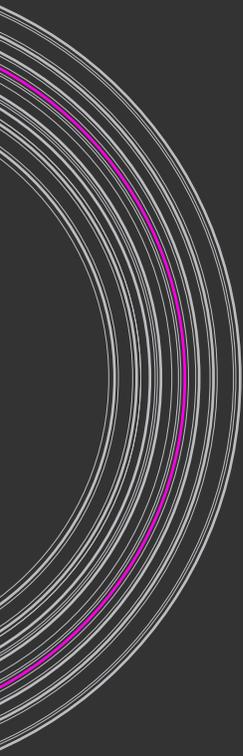
Dans l'ensemble, les Canadiens sont confrontés à un certain nombre d'obstacles pour accéder aux [services d'orientation professionnelle](#),¹ notamment des obstacles comportementaux et motivationnels. Il est essentiel de surmonter ces obstacles pour concrétiser la vision du Centre des Compétences futures (CCF) en matière de parcours professionnels adaptés. Ce document identifie certains de ces obstacles comportementaux et motivationnels et, sur la base d'une analyse documentaire d'environ 75 articles universitaires et de la littérature grise, propose quelques stratégies prometteuses pour les surmonter.

Il existe une possibilité réelle pour le CCF et les autres acteurs du système de tracer de nouvelles voies en soutenant l'avancement de ces idées stratégiques. Les possibilités les plus prometteuses permettront de les intégrer dans l'élaboration de nouvelles approches innovantes en matière de parcours professionnels adaptés et de soutenir leur mise en œuvre par le biais de changements de politiques et de systèmes. Un tel changement devrait tenter de s'attaquer aux causes profondes, structurelles et systémiques des obstacles abordés ici.

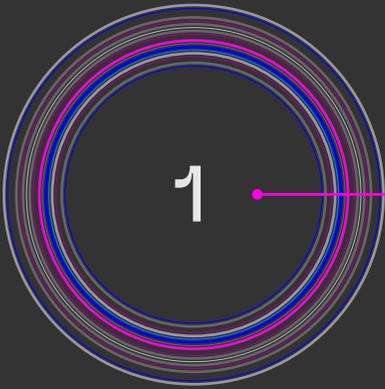
¹ Tout au long du document, des liens hypertextes renvoient au glossaire.

I Principaux thèmes

<p>Une sensibilisation accrue à l'orientation professionnelle est importante, mais insuffisante.</p>	<p>Les demandeurs d'emploi et ceux qui les soutiennent doivent être engagés là où ils se trouvent, et les avantages de l'orientation professionnelle doivent être plus pertinents sur le plan personnel.</p>
<p>Il est nécessaire de réduire les charges administratives pesant sur les conseillers en orientation professionnelle et leurs clients.</p>	<p>Le recours aux services d'orientation professionnelle doit être considérablement facilité, et les processus administratifs doivent être simplifiés.</p>
<p>La relation entre les conseillers en orientation professionnelle et leurs clients doit être une priorité.</p>	<p>Les conseillers en orientation professionnelle doivent établir une relation de confiance avec leurs clients et les aider à atteindre leurs objectifs.</p>
<p>Les conseillers en orientation professionnelle doivent mettre en œuvre des évaluations et des activités de fixation d'objectifs plus structurées et personnalisées.</p>	<p>Des évaluations rigoureuses, fondées sur les forces, doivent être réalisées afin d'adapter les conseils aux clients et d'atténuer la démotivation.</p>
<p>Les clients doivent être habilités à définir leurs propres objectifs de recherche d'emploi et être soutenus dans leur mise en œuvre.</p>	<p>Les clients doivent diriger l'élaboration de leurs objectifs et de leurs plans d'emploi tout en bénéficiant d'incitations et de rappels opportuns et personnels.</p>
<p>Les activités de préparation à l'emploi doivent être complétées par des interventions qui soutiennent l'efficacité personnelle et la résilience.</p>	<p>Au-delà des activités habituelles de préparation à l'emploi, telles que l'élaboration d'un CV et la préparation aux entretiens, les conseillers en orientation professionnelle peuvent aider les clients à identifier leurs motivations personnelles à construire une carrière et à s'assurer un soutien social pour favoriser des résultats durables en matière d'emploi.</p>



Une orientation professionnelle de haute qualité et adaptée aux besoins peut être un catalyseur clé pour le développement de compétences et pour de meilleures situations d'emploi pour les Canadiens. Cependant, l'orientation professionnelle au Canada n'est pas uniforme : les pratiques et les défis varient grandement d'une province à l'autre, d'un fournisseur de services à l'autre et d'une population de bénéficiaires de services à l'autre.



1



Introduction



Introduction

I L'orientation professionnelle au Canada : Un paysage très varié

Le domaine de l'orientation professionnelle au Canada est hétérogène, c'est le moins que l'on puisse dire. Les pratiques et les défis actuels varient considérablement d'une province à l'autre, d'un fournisseur de services à l'autre et d'une population de bénéficiaires de services à l'autre. Or, une orientation professionnelle de qualité et adaptée aux besoins contribue de manière cruciale au développement des compétences et à l'amélioration des résultats en matière d'emploi pour les Canadiens. À l'heure actuelle, un large éventail d'obstacles limite la capacité des Canadiens à accéder à ces services et nuit à l'incidence de ces services sur les résultats du marché du travail.

Ce document cherche à identifier les obstacles comportementaux et motivationnels importants qui empêchent d'accéder à l'orientation professionnelle et d'en bénéficier, ainsi que les stratégies prometteuses, fondées sur des données probantes, qui permettent de surmonter ces obstacles. Parallèlement aux travaux d'autres équipes de recherche, ces idées serviront de base à un cadre conceptuel pour des [cheminements de carrière](#) adaptés au Canada, ainsi qu'aux possibilités et options d'investissement du Centre de compétences futures (CCF) en vue de la réalisation de ce cadre.

Les idées avancées dans ce document sont fondées sur l'examen d'environ 75 articles pertinents évalués par des pairs et de publications de la littérature grise, ainsi que sur notre expérience et notre expertise en matière de science appliquée du comportement. Nous n'avons trouvé que très peu de littérature de la science du comportement portant sur les interventions en matière d'orientation professionnelle, c'est pourquoi l'analyse s'est appuyée sur les théories comportementales pertinentes et les interventions émanant de domaines adjacents. Il a également bénéficié des conseils et de l'avis de plusieurs conseillers en orientation professionnelle et dirigeants canadiens qui nous ont éclairés davantage sur les modèles courants d'orientation professionnelle. Il s'agit d'un domaine politique complexe et l'analyse documentaire et les idées qui en découlent sont loin d'être exhaustives. Cependant, nous croyons que les idées avancées peuvent éclairer de manière significative le cadre conceptuel proposé, les options de soutien et les orientations pour les recherches à venir.

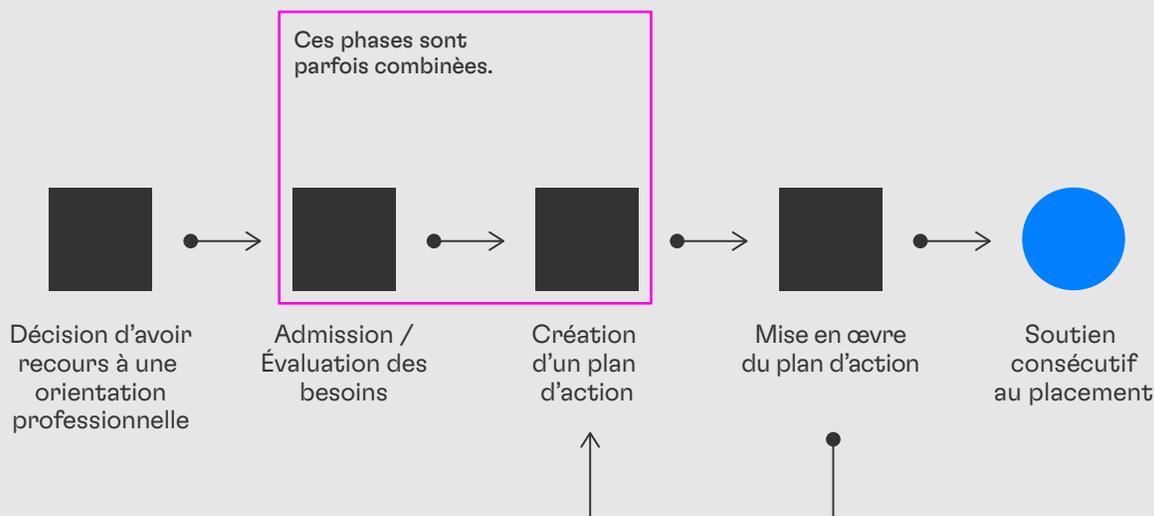
Bien que nombre de nos idées soient susceptibles d'être largement applicables, nous les avons développées pour traiter de l'orientation professionnelle fournie par les [services d'emploi](#) financés par les pouvoirs publics. Nous nous sommes concentrés sur les recommandations qui étaient pertinentes pour le modèle de préparation à l'emploi qui prédomine en matière d'orientation professionnelle. Cependant, nous pensons que la grande majorité d'entre elles sont également pertinentes pour les modèles d'apprentissage continu et de développement de carrière. Dans une perspective de science du comportement, nous donnons la priorité au contexte cognitif, émotionnel et social de l'orientation professionnelle. Par conséquent, nos idées s'appuient sur, et

renforcent, les caractéristiques importantes de la prestation de services axée sur le client et qui sont au cœur des efforts d'innovation dans ce domaine.

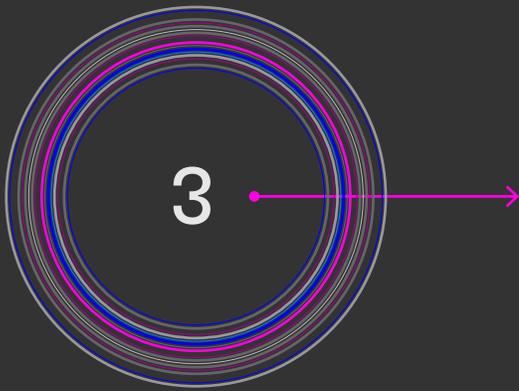
Il est important de noter que nos idées sont axées sur les besoins des bénéficiaires de services qui sont confrontés à des obstacles importants à un emploi durable et de qualité. Ce sont ces personnes qui peuvent bénéficier le plus d'une orientation professionnelle plus efficace et plus accessible. Nous reconnaissons que l'inégalité d'accès aux ressources, le racisme structurel et d'autres problèmes systémiques représentent les obstacles les plus importants à l'accès à l'orientation professionnelle et à ses bienfaits (et plus largement, à de meilleurs résultats sur le marché du travail). Nous tenons à préciser que nos idées visant à relever les défis comportementaux et motivationnels rencontrés par les clients et les conseillers en orientation professionnelle de l'orientation professionnelle ne suppriment pas la nécessité de traiter ces questions.

I Structure du présent document

Nos idées sont organisées autour d'une version générique du « parcours de l'utilisateur » à travers l'orientation professionnelle, lequel a été développé et validé au moyen de consultations avec des experts et des conseillers en orientation professionnelle. Bien que de nombreux clients connaîtront une version ou une autre de ce parcours, ces phases ne sont ni normalisées ni normatives à travers le Canada. Les activités entreprises à chaque étape du parcours peuvent différer considérablement d'un fournisseur de services à l'autre ou d'une province à l'autre.



En raison de cette hétérogénéité, la pertinence de nos recommandations devra être réévaluée dans chaque contexte de mise en œuvre. La conception détaillée des interventions doit être entreprise en partenariat avec les conseillers en orientation professionnelle et les clients dans le contexte spécifique de la mise en œuvre, puis évaluée rigoureusement avant la mise à l'échelle.



Obstacles et
considérations clés

I PHASE 1

Décider de recourir à une orientation professionnelle

I Description

Les clients peuvent être amenés à recourir à des services d'orientation professionnelle par de multiples voies, par exemple en ayant été aiguillés de manière formelle ou informelle ou en suivant leur propre cheminement. Pour bien des gens, c'est le chômage qui les conduit à l'orientation professionnelle. Pour d'autres, il s'agit d'une démarche en vue d'un projet de changement de carrière. Cette phase implique généralement que le client potentiel prenne conscience de l'existence de l'orientation professionnelle, prenne la décision d'y accéder, s'y inscrive et prenne un premier rendez-vous ou bien se présente tout simplement.

I Obstacles clés

Il existe bien des raisons pour lesquelles les personnes qui pourraient bénéficier d'une orientation professionnelle ne font pas appel à ce service. Beaucoup sont d'ordre structurel : les personnes qui ne peuvent pas trouver une garde d'enfants abordable ou un moyen de transport pour se rendre au service d'emploi ont peu de chances d'utiliser le service. Dans certains cas, les clients potentiels qui ne disposent pas d'une preuve d'identité (par exemple, une carte d'assurance sociale), d'une adresse permanente ou d'un service Internet ne pourront pas s'inscrire. De plus, l'expérience de la pauvreté ou de la perte d'emploi peut entraîner une charge cognitive induite par la rareté (Goldsmith et collab., 2020), qui augmente la concentration sur les défis immédiats et crée des difficultés à évaluer et à choisir entre des options ou des services qui offriraient des avantages à plus long terme (Mani et collab., 2020). Ce sont les obstacles qui

limitent le plus l'entrée, et ils devraient être une priorité d'investissement, mais des obstacles cognitifs et motivationnels peuvent également limiter le recours à ces services.

Les professionnels de l'orientation et les employeurs ont constaté que, pour qu'une personne soit considérée comme « employable », elle doit au minimum être motivée pour travailler. Un manque de motivation peut les empêcher d'être fiables et dignes de confiance – des caractéristiques essentielles pour conserver un travail (Evolution Group Inc, n.d). Avoir et garder la motivation de travailler tout au long du processus d'orientation professionnelle est donc fondamental pour avoir recours à ce service et en bénéficier.

Les clients potentiels ne savent pas toujours quels sont les services d'orientation professionnelle existants ou ceux auxquels ils pourraient être admissibles. Un projet récent mené par le BC Behavioural Insights Group et WorkBC, un programme de services d'emploi de la Colombie-Britannique, a révélé que le manque de connaissances sur les services d'emploi était un obstacle important à leur utilisation (BC Behavioural Insights Group, 2021). Les bénéficiaires potentiels de ces services peuvent également sous-estimer leur besoin en services et sous-évaluer leurs avantages potentiels en raison d'un biais d'optimisme ou d'une illusion de la planification et d'un biais du temps présent. Le premier incite les gens à penser que la recherche d'un emploi sera plus facile et prendra moins de temps qu'il n'en faut, tandis que le second encourage les clients potentiels à se concentrer davantage sur ce qu'il en coûte à court terme pour participer (par exemple, le temps que cela prendra) que sur le résultat à plus long terme d'augmenter ses chances d'obtenir un emploi ou une meilleure qualité d'emploi² Bien que ces biais cognitifs ne soient pas universels, en moyenne, les gens sous-estiment le temps qu'il leur faudra pour trouver un emploi (Spinnewijn, 2015).

L'attrait de l'orientation professionnelle peut également être réduit par la stigmatisation perçue du fait de recevoir ce service. La stigmatisation est, de façon plus générale, un obstacle reconnu au recours à la consultation psychologique, bien que la recherche portant spécifiquement sur l'orientation professionnelle soit moins répandue. Des recherches menées auprès d'étudiants de niveau postsecondaire ont montré que la stigmatisation jouait un rôle dans l'acquisition des attitudes à l'égard de l'orientation professionnelle (Ludwikowski et collab., 2009), et nos entretiens avec des experts ont suggéré qu'une dynamique similaire pouvait être présente chez les adultes.³

Le préjugé du statu quo peut être un obstacle pour certaines personnes pour lesquelles chercher conseil représenterait une rupture avec des habitudes bien ancrées. Ceci est particulièrement pertinent pour les personnes confrontées au chômage de longue durée ainsi que pour les personnes en situation d'emploi précaire dont les secteurs d'activité risquent d'être perturbés, mais qui restent employées.

Enfin, le processus d'admission ou d'inscription peut également générer des obstacles. Les coûts de friction, des étapes supplémentaires apparemment mineures qui sont requises pour adhérer ou accéder aux services, peuvent avoir un effet dissuasif important sur l'entrée (Service et collab., 2015). Si les processus d'admission exigent beaucoup d'information, utilisent des formulaires ou un langage complexes, ou nécessitent de multiples interactions, les clients potentiels seront moins enclins à les remplir. Ces frictions peuvent exacerber davantage la tendance naturelle à la procrastination ou à l'oubli (qui est particulièrement forte chez les personnes soumises à une charge cognitive induite par la rareté).

² Le biais du temps présent ou de statu quo peut être particulièrement pertinent pour les personnes qui ont un emploi, mais qui envisagent un changement de carrière ou une formation supplémentaire. Pour la plupart des clients de l'orientation professionnelle, les coûts à court terme du chômage sont probablement assez clairs et évidents.

³ La participation à l'orientation professionnelle est plus stigmatisée dans certains groupes que dans d'autres. Pour plus de recherches à ce sujet, consulter, par exemple, [Rochlen et O'Brien, 2002](#); [Wu et collab., 2017](#).

I Considérations clés

Utiliser une communication proactive pour accroître la sensibilisation à l'orientation professionnelle et à sa valeur perçue

Notre première série d'idées à prendre en considération vise à aider les gens à mieux comprendre la disponibilité et les avantages potentiels des services d'orientation professionnelle.

- **Faire participer les demandeurs d'emploi et leurs soutiens là où ils se trouvent.** Nous ne pouvons pas compter sur le fait que les gens identifient eux-mêmes leurs besoins en matière d'orientation professionnelle et qu'ils prennent l'initiative de demander de l'aide. Nos discussions avec les conseillers en orientation professionnelle ont indiqué que la connaissance et la compréhension de ces services sont généralement faibles, y compris parmi les groupes de Canadiens qui bénéficieraient le plus des services d'orientation. Pour combler cette lacune, les fournisseurs de services doivent identifier les lieux, les canaux et les services que ces personnes utilisent déjà et y intégrer l'information sur l'orientation professionnelle et ses avantages. Dans la mesure du possible, ils ne doivent pas se contenter de simplement donner l'information visant à sensibiliser, ils doivent chercher à faciliter l'action (par exemple, en réservant un rendez-vous initial avec un professionnel de l'orientation professionnelle afin de positionner les services d'orientation professionnelle comme l'option par défaut). Les services d'orientation professionnelle provinciaux peuvent utiliser l'outil fédéral Repérage, référence et rétroaction (RRR) pour identifier et cibler les demandeurs d'assurance-emploi (AE) en vue d'un programme d'emploi, comme c'est actuellement le cas au Québec et en Colombie-Britannique.

Les organisations qui encouragent le recours à l'orientation professionnelle devraient également envisager d'étendre leur auditoire au-delà des demandeurs d'emploi afin d'atteindre d'autres personnes qui se soucient de leur bien-être. Si une personne de confiance suggère le service ou même qu'elle prend rendez-vous, cela pourrait aider les demandeurs d'emploi hésitants. Une étude a révélé que l'envoi hebdomadaire aux parents d'élèves du secondaire de messages personnalisés d'une phrase sur les résultats scolaires de leurs enfants diminuait la probabilité de décrochage des élèves (Kraft et Rogers, 2015).

- **Rendre les avantages de l'orientation professionnelle plus pertinents sur le plan personnel au moyen d'une sensibilisation adaptée à différents groupes.** Les experts avec lesquels nous nous sommes entretenus ont tous fait remarquer que de nombreuses personnes qui pourraient bénéficier d'une orientation professionnelle peuvent croire à tort qu'elle ne s'adresse pas à des « personnes comme elles » en raison de la stigmatisation perçue liée au fait de recevoir un soutien, ce qui suggère que des communications proactives adaptées sont nécessaires. L'utilisation de récits et de témoignages de messagers avec lesquels il est facile de s'identifier est une stratégie prometteuse de sensibilisation adaptée (De Wit et collab., 2008). Dans une étude, l'envoi par courrier à des chômeurs âgés d'information décrivant les avantages du retour au travail sur les futures prestations de retraite a entraîné une augmentation du nombre de personnes qui ont accédé à des ressources d'emploi et sont retournées sur le marché du travail (Liebman et

Luttmer, 2015). L'approche a trouvé un écho parce que les gains de retraite étaient une grande préoccupation pour l'auditoire.

- **Rendre la sensibilisation plus attrayante en la faisant coïncider avec les « nouveaux départs ».** Les changements majeurs dans la vie, comme la poursuite d'une nouvelle vocation, ne sont jamais faciles compte tenu de la préférence de l'être humain pour le statu quo et de sa tendance à se concentrer sur le court terme (Dai et collab., 2014). Cependant, il y a des moments dans notre vie où nous sommes beaucoup plus ouverts au changement, généralement dans le cadre de grands événements ou d'étapes importantes, et lorsque les gens tendent à prendre des décisions de carrière (comme après avoir quitté l'école, après quelques années dans la vie active et quelques années avant la retraite) (Institute for Employment Studies, 2013). Offrir des services d'orientation professionnelle aux personnes pendant ces périodes peut augmenter l'intérêt envers ces services et le nombre d'inscriptions.

I Faciliter au maximum le recours aux services

Une fois les gens intéressés par l'orientation professionnelle, que ce soit par le biais d'une recommandation ou de leur propre initiative, l'utilisation de ce service devrait être aussi simple, rapide et indolore que possible pour eux. Nous proposons plusieurs moyens pour réduire les frictions administratives et accroître l'accessibilité. Nous reconnaissons que ces recommandations ne seront pas pertinentes dans certains modèles de services ou qu'elles seront plus pertinentes pour la phase suivante du processus, à savoir l'admission et l'évaluation des besoins. Comme indiqué plus haut, la structure des processus d'inscription, d'admission et d'évaluation des besoins varie considérablement.

- **Rationaliser les processus de recommandation et d'inscription afin de réduire l'effort à fournir par les clients potentiels.** Il peut s'agir de réduire le nombre de champs dans les formulaires et les exigences en matière de documentation, ou encore de préremplir la documentation lorsque cela est possible. Même si, en fin de compte, la prestation d'un service efficace nécessite d'obtenir davantage de renseignements, il convient de réduire au minimum ceux devant être recueillis avant même que les clients ne bénéficient d'un soutien concret ou n'apprennent à connaître leur conseiller. Nous reconnaissons qu'il s'agit d'une recommandation difficile à appliquer pour de nombreux fournisseurs de services en raison de protocoles stricts; les organisations qui définissent ces exigences ont un rôle important à jouer dans la mise en œuvre de cette recommandation.
- **Aider les clients à s'orienter dans les processus de recommandation et d'inscription par le biais de la « signalisation ».** Lorsque les processus impliquent plusieurs étapes, des aides à la navigation doivent être fournies pour en assurer la clarté. Par exemple, les listes de contrôle peuvent réduire la charge cognitive en simplifiant les actions et en permettant aux clients de suivre facilement leurs progrès. Un essai récent mené par WorkBC a examiné l'incidence des différents courriels sur l'entrée et a révélé qu'un courriel contenant une liste de contrôle et indiquant que les personnes se

trouvaient à la dernière étape menant à l'accès aux services avait pour conséquence d'augmenter le nombre de personnes qui cliquaient sur le formulaire de demande et le soumettaient (BC Behavioural Insights Group, 2021). En plus d'aider les personnes à suivre le processus, l'indication qu'elles sont sur le point de le terminer a probablement renforcé la motivation compte tenu de l'effet de gradient d'objectif, lequel est abordé plus loin dans le document. Une fois qu'un client a exprimé son intérêt pour le service, nous recommandons un suivi personnel par un conseiller en orientation professionnelle désigné dès que possible. Il s'agit d'un moment propice, où le client est susceptible d'être motivé; une approche humaine à ce stade précoce peut aider à engager le client.

- **Signaler aux clients potentiels que des processus sont incomplets et leur rappeler leurs rendez-vous initiaux.** Tout le monde peut se laisser distraire, procrastiner et oublier. Si les processus ne sont pas terminés, il convient d'envoyer des rappels pour faire savoir aux gens qu'ils ont déjà fait des progrès et qu'ils sont sur le point d'atteindre leur objectif de recevoir un soutien. Lorsque le processus d'admission se déroule en personne ou nécessite une réunion virtuelle, des rappels doivent être envoyés la veille et le jour même.

I PHASE 2

Admission / Évaluation des besoins

I Description

L'admission fait référence à l'achèvement des processus requis pour commencer officiellement à recevoir des services d'orientation professionnelle. Elle a souvent lieu lors d'un premier entretien au cours duquel le conseiller en orientation professionnelle explique les services proposés. L'évaluation des besoins, qui est souvent combinée à l'admission, vise à identifier les soutiens dont le client aura besoin et ses possibilités les plus convaincantes d'obtenir de bons résultats en matière d'emploi. Bien que cela varie largement selon le conseiller en orientation professionnelle et le service, un certain degré d'évaluation est nécessaire pour déterminer les services requis et la meilleure façon de les offrir. Certains modèles de services répartissent les clients dans des filières en fonction de leur degré d'aptitude à l'emploi au moment de l'admission et du niveau de soutien nécessaire.

L'évaluation des besoins est réalisée au cours d'un entretien, ou plus. Cette phase comprend également des évaluations formelles ou informelles réalisées par le client et le conseiller en orientation professionnelle. Elle peut également inclure des exercices et des formulaires à remplir par chacun de manière indépendante. À la fin de cette phase, le client, avec le soutien du conseiller en orientation professionnelle, décidera d'un parcours ou d'un objectif professionnel, qui consiste généralement à trouver un emploi ou à acquérir les qualifications requises pour travailler dans un domaine spécifique.

Cette phase est un moment important dans le parcours du client, car elle détermine l'objectif initial et général du travail. Elle donne également le ton des interactions futures en offrant aux conseillers en orientation professionnelle l'occasion d'établir une relation et de cultiver l'engagement et la motivation du client.

I Obstacles clés

Il existe un certain nombre d'obstacles complexes qui peuvent limiter l'engagement à ce stade. La relation est un déterminant important de l'engagement des clients et des résultats en matière d'emploi (The Behavioural Insights Team, 2018), et de nombreux chercheurs ont appelé à mettre davantage l'accent sur l'établissement de relations dans les premières étapes de l'orientation professionnelle. Une étude longitudinale récente sur les services d'orientation professionnelle en Israël a révélé que la qualité de la relation de travail entre le client et le conseiller en orientation professionnelle permettait de prédire l'ampleur de l'exploration des carrières, et que la perception par le client de la relation au cours de la première séance était le meilleur prédicteur des résultats (Elad-Strenger et Littman-Ovadia, 2012). Dans cette étude, la relation était définie comme étant la « force de l'alliance de travail » et était mesurée au moyen d'une variété de facteurs autodéclarés, y compris le « lien » et « la concordance des objectifs et des tâches ». Les processus d'admission complexes ou redondants créent une charge administrative (« boue ») pour le client et le conseiller en orientation professionnelle, ce qui nuit au développement d'une relation de travail solide. Cela reste un obstacle tout au long du parcours de l'utilisateur, car les conseillers d'orientation professionnelle passent une grande partie de la séance à remplir des documents administratifs en raison de l'exhaustivité de la documentation exigée par les services d'emploi. Des facteurs interpersonnels, tels que l'absence de culture ou de langue commune, peuvent également constituer des obstacles à l'établissement de relations. Les contraintes financières peuvent engendrer des charges de travail importantes qui limitent le temps passé avec les clients : un facteur structurel limitant l'établissement de relations. Les entretiens avec les experts ont également suggéré que les pratiques en matière de ressources humaines au sein des services d'orientation professionnelle ne sont pas toujours axées sur cet aspect des compétences du conseiller en orientation professionnelle.

Pour réaliser une évaluation efficace des besoins, il est essentiel de maintenir un engagement soutenu tout au long des entretiens et des activités. La boue est également un obstacle ici, tout comme le faible sentiment d'efficacité personnelle en lien avec la carrière dont font preuve certains demandeurs d'emploi. En particulier, un faible sentiment d'efficacité personnelle réduit l'engagement dans les tâches d'exploration et d'orientation professionnelle, car les personnes ont le sentiment qu'elles ne pourront pas réussir (Falco et Summers, 2019). On a constaté que certains groupes d'équité sous-estiment systématiquement leur aptitude à occuper des rôles particuliers. Par exemple, les recherches menées auprès des filles et des femmes ont montré qu'elles ont tendance à moins s'orienter vers des carrières dans les STIM, non pas en raison d'une aptitude moindre, mais du moins en partie parce qu'elles croient qu'elles auront peu de chances de réussir dans ces carrières (Marra et collab., 2009). Un faible sentiment d'efficacité personnelle peut conduire à des comportements d'évitement, qui limitent non seulement l'exploration des carrières, mais aussi la persistance des objectifs face aux défis (Betz, 2001).

Une gamme variée d'obstacles cognitifs peut limiter la qualité des décisions liées à la définition des objectifs de carrière pendant la phase d'évaluation des besoins. Les demandeurs d'emploi manquent souvent de connaissances ou ont des perceptions inexacts des différentes professions et des compétences qu'elles requièrent, en particulier compte tenu de l'évolution rapide du marché du travail. L'information sur les professions et le marché du travail (IMT) peut améliorer la qualité des décisions en comblant ces lacunes, mais elle introduit également des biais dans l'interprétation des données. Par

exemple, la négligence du taux de base peut amener certains conseillers en orientation professionnelle et clients à se concentrer sur les taux de changement dans une carrière plutôt que sur des données plus importantes concernant le niveau absolu d'emploi dans ce domaine. Le biais de confirmation peut les amener à rechercher l'IMT qui reflète leurs idées préconçues et à y accorder trop d'importance. À mesure que les lacunes en matière de connaissances se réduisent, il existe un risque de surabondance de choix, un concept des sciences du comportement qui démontre que, dans certaines situations, le fait de fournir aux individus de plus en plus d'options peut nuire à la prise de décision (Chernev et collab., 2015). Cette barrière est probablement plus importante pour les clients qui font face à la rareté, compte tenu de la pression que cette rareté exerce sur la bande passante cognitive.

Les stéréotypes et les biais de disponibilité peuvent conduire les conseillers en orientation professionnelle à ne pas recommander des emplois qui ne correspondent pas à leurs idées préconçues concernant le sexe, l'origine ethnique, les capacités ou d'autres facteurs. Les personnes confrontées à des obstacles importants ont également tendance à être écartées en raison des perceptions des employeurs et ont donc du mal à accéder au marché du travail. L'exposition limitée des clients aux professions constitue un obstacle important à l'exploration des carrières et à la recherche d'emploi, ce qui limite la disponibilité des autres options (Lent et Brown, 2020). Le préjugé du statu quo peut également amener les clients à se concentrer sur des emplois qui sont ouvertement liés à leur poste le plus récent ou actuel (au-delà du degré où cela est rationnel).

Enfin, il peut y avoir des contraintes structurelles ou programmatiques quant aux ressources disponibles pour les activités d'évaluation et d'exploration des carrières. Les outils d'évaluation peuvent ne pas convenir à tous les clients, et les ressources et capacités d'accès à d'autres options peuvent être limitées. Par exemple, la possibilité de renvoyer vers d'autres services d'évaluation, tels que des évaluations psychosociales ou des services de traduction.

I Considérations clés

Simplifier les processus administratifs

En rationalisant et en simplifiant autant que possible les processus d'admission et d'évaluation des besoins, il est possible de réduire la charge de travail et de consacrer plus de temps à l'établissement d'une relation et à l'examen attentif des objectifs professionnels.

- **Les processus simplifiés et rationalisés devraient donner la priorité à la collecte des renseignements nécessaires pour fournir des services de haute qualité et adaptés.** Outre la consolidation des formulaires et la rationalisation des processus, les techniques courantes de simplification des communications consistent à abaisser le niveau moyen de lecture, à raccourcir les documents et à utiliser la mise en forme pour regrouper les éléments connexes et diviser le texte en sections (Lasky-Fink et collab., 2020). Dans une expérience, la simplification du processus de demande d'une subvention offerte aux travailleurs à faible revenu aux États-Unis par l'utilisation d'une feuille de travail plus courte a augmenté l'entrée de plus de 39 % (Bhargava et Manoli, 2015). Dans le cadre de son travail avec les services d'emploi britanniques, la Behavioural Insight

Team (BIT) a constaté que la rationalisation des processus d'admission (et particulièrement la consolidation du nombre de formulaires requis) permettait de consacrer plus de temps à la conversation (Sanders et collab., 2021). Combiné à d'autres interventions, cela a également contribué à accélérer le retour à l'emploi à l'échelle nationale.

- **Utiliser les « temps morts » du processus d'évaluation pour inciter à l'autoréflexion.** Lorsque les tâches administratives ne peuvent être soustraites des interactions avec le client, comme c'est souvent le cas au Canada à l'heure actuelle compte tenu des exigences imposées aux prestataires de services, les clients devraient être encouragés à utiliser ce temps pour réfléchir. Dans le cadre de l'intervention des services d'emploi au Royaume-Uni décrite ci-dessus, les personnes ont répondu à une enquête portant sur leurs expériences et leurs aspirations afin de susciter une réflexion sur les questions avant la première rencontre avec un conseiller en orientation professionnelle. L'objectif était de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle lors de la première conversation (Sanders et collab., 2021).
- **Veiller à ce qu'une assistance humaine soit facilement disponible tout au long du processus.** Certains modèles de services adoptent des processus d'admission et d'évaluation des besoins entièrement en ligne. Dans ces cas, et plus généralement dans les cas de processus d'orientation numérique, l'assistance humaine doit être accessible, d'autant plus que les processus numériques constituent par nature un obstacle pour certains.

Établir la confiance et la relation

Le développement d'une relation de travail de qualité entre le conseiller en orientation professionnelle et le client est une tâche essentielle dans cette phase, et il jette les bases pour de futurs emplois.

- **Concevoir l'environnement physique pour qu'il soit accueillant.** Il a été démontré que l'environnement physique influence l'humeur, le comportement et la qualité des interactions des clients dans d'autres environnements de service de consultation (Dijkstra et collab., 2008), les préférences des clients étant motivées par le désir d'espaces confortables et accueillants (Sanders et Lehmann, 2019). Ces changements pourraient également inclure des efforts visant à créer des espaces culturellement accueillants, par exemple en mettant à disposition des documents en plusieurs langues. La modification de l'environnement physique pour créer une atmosphère moins formelle et plus confortable peut faciliter l'établissement de relations. Dans les services d'orientation professionnelle de BIT au Royaume-Uni, les bureaux ont été réorganisés pour déplacer les ordinateurs sur le côté, permettant ainsi aux conseillers en orientation professionnelle et aux clients de se faire face. Bien que ce changement n'ait pas été évalué de manière isolée, dans le cadre d'un ensemble plus large d'interventions, il a entraîné des taux d'emploi plus élevés par rapport à la prise en charge habituelle (The Behavioural Insights Team, 2018).
- **Privilégier et soutenir l'établissement de rapports.** La durée de l'interaction en personne pendant la phase d'évaluation des besoins devrait être augmentée pour permettre aux conseillers en orientation professionnelle d'avoir le temps d'établir une relation avec les clients et d'en faire un élément central des attentes quant à leur rôle et de l'évaluation de leur rendement. Nous

reconnaissons que cela peut entraîner des coûts importants (par exemple, une réduction du nombre de dossiers et l'embauche d'un plus grand nombre de conseillers en orientation professionnelle), mais nous croyons que cela vaut néanmoins la peine d'en faire l'essai. Au-delà de l'augmentation de la durée, il existe des exercices qui peuvent aider à renforcer les relations à ce stade précoce. Un exercice entre des enseignants et des élèves de neuvième année aux États-Unis, par exemple, a montré que l'identification des similitudes renforçait les relations et améliorait les résultats scolaires (Gehlbach et collab., 2016). Des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour identifier ou développer des exercices similaires pour le contexte de l'orientation professionnelle avec des adultes.

- **Éviter ou retarder la demande de renseignements potentiellement stigmatisants ou démotivants.** Les fournisseurs de services ont besoin de connaître leurs clients, et avec une tendance croissante vers des modèles de paiement à la performance avec des incitations différentes basées sur les obstacles à l'emploi, ce besoin est encore plus fort. Toutefois, demander aux clients de décrire leurs obstacles à l'emploi (par exemple, un handicap ou des caractéristiques susceptibles d'engendrer une discrimination sur le marché du travail) peut stigmatiser et démotiver les participants. Ces renseignements doivent être demandés de manière à normaliser les difficultés. Une telle demande doit être faite lorsque les clients commencent à se sentir soutenus. Si les clients sont placés dans des catégories en fonction de leurs besoins en matière de services ou de la difficulté probable à les « placer », cette information ne devrait probablement pas être rendue visible.

Effectuer des évaluations rigoureuses, fondées sur les forces

Un bon processus d'évaluation peut permettre une orientation plus efficace et personnalisée (Myers et collab., 2011), en s'attaquant aux biais de disponibilité et aux obstacles à la motivation. Ces évaluations sont essentielles pour soutenir l'autoréflexion des clients et guider leur exploration des carrières. Les conseillers d'orientation professionnelle canadiens ont identifié « la conscience de ses intérêts professionnels, des attitudes pertinentes, des valeurs personnelles, des compétences liées à l'emploi » comme étant le besoin prioritaire des clients, tandis que « l'acquisition de l'employabilité et des compétences essentielles » a été classée au septième rang (Bezanson et collab., 2009).

- **Favoriser des évaluations plus approfondies et plus rigoureuses.** Dans de nombreux cas, les conseillers en orientation professionnelle peuvent être incapables de consacrer suffisamment de temps (ou plus d'une seule séance) à l'évaluation, compte tenu des contraintes de temps et des charges de travail élevées. Cependant, si le temps requis pour utiliser une variété de méthodes et d'outils d'évaluation fait défaut, les préjugés qu'ont les clients et les conseillers en orientation professionnelle peuvent jouer un rôle important et préjudiciable dans la détermination des forces, des défis et des perspectives. Les flux de travail et les modèles de financement devraient permettre ces activités. Des évaluations rigoureuses peuvent même aider à établir la nature et l'étendue des préjugés du client susceptibles d'influencer défavorablement les décisions en aval. Les conseillers en orientation professionnelle devraient évaluer les préjugés dans l'autoévaluation, dans le niveau d'indécision lié à la carrière et dans la capacité de prise de décision des clients (Brown et Lent, 1996). Sur la base de cette information, les conseillers en orientation professionnelle peuvent privilégier les exercices et les conversations qui répondent aux défis de la prise de décision.

- **Utiliser un modèle basé sur les forces pendant l'évaluation.** Les approches basées sur les forces, qui mettent l'accent sur la reconnaissance des forces des clients plutôt que sur leurs déficits, peuvent être particulièrement utiles pour les clients ayant un faible sentiment d'efficacité personnelle et les clients démotivés. Les conseillers en orientation professionnelle peuvent s'appuyer sur les forces des clients en leur demandant de réfléchir à leurs forces ou en modifiant la façon dont les questions sont posées ou les options présentées. Bien que des modèles basés sur les forces aient été proposés pour les adultes (Owens et collab., 2019) et les jeunes à risque (Smith, 2006), dans le contexte de l'orientation professionnelle, peu d'études ont évalué cette approche récemment. Nous comprenons que de nombreux conseillers d'orientation professionnelle mettent en œuvre des approches fondées sur les forces et nous recommandons de tirer parti de ce travail en cours pour affiner et évaluer plus rigoureusement les approches.

Aborder les préjugés courants dans l'identification des objectifs professionnels

Même dans un processus d'orientation professionnelle itératif, l'objectif professionnel initial sert de point d'ancrage essentiel pour les discussions futures. Dans un processus linéaire, il peut s'agir de la décision la plus importante que prennent le conseiller d'orientation professionnelle et le client.

- **Utiliser un modèle éprouvé et structuré pour fixer l'objectif professionnel.** Les modèles de décision structurés réduisent l'impact des biais cognitifs tels que le biais de confirmation, la surabondance de choix et le biais de disponibilité. Dans un contexte d'orientation professionnelle, ces modèles tendent à simplifier les choix en les décomposant en « mini-décisions » plus petites. Par exemple, dans le modèle PIC (Prescreening, In-depth exploration and Choice) en trois étapes, les conseillers en orientation professionnelle et les clients identifient les aspects ou les caractéristiques du travail qui sont importants pour le client, et passent successivement en revue les options en fonction des intérêts du client, en comparant les caractéristiques distinctives et les compromis.⁴ Le modèle PIC peut également aider les conseillers en orientation professionnelle à utiliser l'IMT de manière systématique et moins biaisée. Cependant, nous ne croyons pas que le modèle PIC ait été évalué de manière rigoureuse, et nous recommandons de procéder à une évaluation randomisée.

- **Intégrer une IMT de haute qualité, accessible et opportune pour améliorer les décisions relatives aux objectifs d'emploi.**

Les conseillers d'orientation professionnelle et les clients bénéficieraient d'une IMT de haute qualité qui reconnaît et traite la gamme des biais cognitifs qui limitent l'accès, la compréhension et l'action éclairée. Pour ce faire, l'IMT doit être simple à comprendre, sélective, personnalisée, axée sur les résultats à court terme (ou rendre les résultats à long terme plus tangibles) et éviter les pièges.⁵ Certains travaux ont été réalisés avec des jeunes afin d'explorer la façon avec laquelle ils utilisent l'IMT (The Behavioural Insights Team, 2020), ce qui démontre que les clients bénéficient davantage de l'IMT lorsqu'ils sont aidés par un conseiller en orientation professionnelle (Milot-Lapointe et collab., 2018), mais d'autres travaux sont nécessaires pour tester comment et quand fournir l'IMT afin qu'elle génère des résultats positifs sur le marché du travail.

⁴ Pour une description approfondie, consulter [Gati et Asher, 2001](#).

⁵ Cette liste combine les éléments identifiés par BIT avec les recommandations d'un rapport de l'OCDE publié en 2020 : consulter [Hofer et collab., 2020](#).

○ **Intégrer l'engagement avec les employeurs dans le cadre de l'exploration des carrières.** Les services d'orientation professionnelle peuvent bénéficier de relations accrues avec les employeurs dès la phase d'évaluation des besoins (bien qu'une grande partie de la recherche à l'appui soit axée sur les jeunes) (McCreary Centre Society, 2014). Il pourrait s'agir de faciliter les essais d'emploi à court terme des clients afin de faciliter l'exploration des carrières et de lutter contre les biais de disponibilité et du statu quo. Les personnes confrontées à des obstacles importants (mais qui sont motivées, fiables et sur lesquelles on peut compter) sont celles qui bénéficieront le plus de l'augmentation des points de contact avec la main-d'œuvre. Les services d'orientation professionnelle doivent servir de passerelle entre le client et l'employeur.

I PHASE 3

Création d'un plan d'action

I Description

Après la phase d'admission et d'évaluation des besoins, ou parfois parallèlement à celle-ci, le client et le conseiller en orientation professionnelle élaborent un plan pour atteindre l'objectif professionnel global identifié, que nous appelons le plan d'action. À ce stade, le conseiller en orientation professionnelle et le client remplissent généralement un formulaire décrivant les objectifs d'emploi du client et identifiant les activités à entreprendre pour atteindre cet objectif. Le plan d'action peut être ou non un document ou un outil formel, et le terme est utilisé ici pour désigner une variété de pratiques hétérogènes. Il peut s'agir de la rédaction d'un CV, de la pratique d'un entretien, de la recherche d'un emploi, de l'aide à la rédaction d'un CV, de la participation à des salons de l'emploi et événements de recrutement, de la recherche de possibilités de formation et de développement et de réunions permanentes. Les activités les plus courantes concernent la rédaction de CV et la pratique des entretiens.

Cette étape est une occasion importante de motiver le client et de créer un plan d'action pratique et réalisable qui guidera sa progression vers son objectif professionnel. Idéalement, cette phase devrait aider le client à répondre à des questions telles que : Quelles actions devez-vous entreprendre, et quand, pour transformer cet objectif en réalité? Quels types d'obstacles pourraient s'y opposer? Comment pouvez-vous les aborder? Sur quels types de ressources et de soutien pouvez-vous vous appuyer pour surmonter ces obstacles?

I Obstacles clés

Plusieurs biais et obstacles cognitifs peuvent empêcher le client de profiter pleinement de cette étape. Les gens peuvent surestimer ou sous-estimer la quantité de travail nécessaire pour atteindre leur objectif, ils peuvent ne pas entreprendre des activités de planification efficaces et peuvent être démotivés par le processus et la structure du plan d'action lui-même. Les clients peuvent être dépassés par l'ampleur de l'objectif global du travail et ne pas savoir par où commencer.

Des perceptions inexactes de soi peuvent limiter l'efficacité des plans d'action. Par exemple, le biais d'optimisme et illusion de la planification peuvent amener les clients à penser que trouver un emploi sera plus facile et plus rapide que ce ne l'est en réalité. Ils peuvent ainsi créer un plan d'action irréaliste, tant au niveau des délais que du nombre ou de la fréquence des activités prévues, et qui n'anticipe pas les obstacles. D'autre part, les personnes ayant un faible sentiment d'efficacité personnelle peuvent sous-estimer leurs compétences et leurs capacités. L'évaluation des biais cognitifs et décisionnels des clients peut aider à mieux adapter les interventions définies dans le plan d'action.

La structure et le format du plan d'action peuvent également constituer un obstacle à son efficacité. En général, les formulaires ressemblent à des formulaires : des documents administratifs et transactionnels qui doivent être remplis, mais qui ne servent pas un objectif impératif. Les plans d'action longs, techniques ou difficiles à comprendre taxeront la charge cognitive des clients, qui seront moins susceptibles d'y référer. **Nous pensons également que si les clients ne se sentent pas investis dans leur plan d'action ou responsabilisés dans leur élaboration, cela se reflétera sur leur qualité et sur la probabilité de leur mise en œuvre.**

Le modèle de plan d'action que nous avons examiné,⁶ bien qu'il ne soit probablement pas représentatif, énumérait des activités, mais ne comportait aucune invitation susceptible d'aider le client à planifier quand, où, et comment il allait les réaliser. L'absence d'invitation à faire une planification détaillée peut nuire à la mise en œuvre. Par conséquent, le client peut se retrouver avec un plan d'action qui ne remplit pas son rôle de feuille de route pour atteindre ses objectifs.

⁶ Ce modèle de plan d'action n'est pas public et ne peut être cité dans ce rapport.

I Considérations clés

Améliorer le processus de création d'un plan d'action

Nous proposons plusieurs recommandations visant à repenser les interactions en présence entre les conseillers en orientation professionnelle et les clients afin de passer d'un modèle transactionnel, mené par le conseiller en orientation professionnelle, à un modèle motivant, mené par le client. Nous reconnaissons que ces recommandations sont susceptibles d'augmenter les besoins en ressources et qu'elles peuvent contredire les incitations liées à l'augmentation du nombre de dossiers.

- **Demander aux clients de piloter l'élaboration de leur plan d'action personnalisé.** D'un point de vue tactique, cela peut signifier que le client remplit les feuilles de travail du plan d'action, ou que le conseiller en orientation professionnelle les remplit pendant que le client explique les activités qu'il juge importantes. Des invitations devront être intégrées aux feuilles de travail et lancées par le conseiller en orientation professionnelle tout au long du processus pour s'assurer que les activités clés ne sont pas oubliées. **Cette approche se justifie par le fait que de plus en plus de services d'emploi amèneront les clients à prendre une part plus active dans ces discussions, ce qui aura pour effet d'augmenter la qualité et la pertinence personnelle du plan d'action, et de conduire à une mise en œuvre plus fidèle du plan. En effet, les gens ont tendance à accorder plus de valeur aux objets qu'ils ont contribué à construire, un phénomène appelé l'« effet IKEA » (Mochon et collab., 2012).**

En développant le plan d'action, le client peut se persuader de la nécessité d'adopter de nouveaux comportements ou de nouvelles attitudes, rendant ces changements plus probables que si le conseiller en orientation professionnelle tentait de le persuader de les adopter (Aronson, 1999). Pour faciliter cette démarche, le conseiller en orientation professionnelle doit poser au client des questions qui l'amènent à justifier pourquoi les actions qu'il définit feront une différence. Un essai mené en 2012 dans des services d'emploi au Royaume-Uni a montré que les demandeurs d'emploi qui ont fixé leurs propres objectifs et élaboré eux-mêmes leurs plans grâce à un « ensemble d'engagements » sont devenus indépendants du soutien au revenu plus rapidement que ceux qui ne l'ont pas fait. Et en Moldavie, nous avons encouragé les demandeurs d'emploi à jouer un rôle plus proactif dans leur recherche d'emploi en pilotant eux-mêmes l'élaboration de leur plan d'action. Chaque demandeur d'emploi s'est fixé des objectifs concrets, a planifié la manière dont il allait les atteindre, a régulièrement reçu des rétroactions et a évalué ses progrès. Cette approche a permis d'augmenter la probabilité que le dossier d'une personne soit clos dans les cinq mois, par rapport au groupe témoin (Vasilescu et Midoni, 2019).

- **Réduire au minimum les processus administratifs pendant les séances d'élaboration du plan d'action.** Le travail administratif, comme la saisie de l'information du plan d'action dans les systèmes de gestion des cas, doit être effectué avant ou après les séances en personne, si possible. Les informations de base du plan d'action doivent être préremplies afin qu'il ne soit pas nécessaire d'en discuter pendant la session. Nous savons qu'en Colombie-Britannique, par exemple, l'information provenant de l'évaluation des besoins ou du dossier est utilisée pour préremplir de nombreuses

sections du plan d'action. Compte tenu de la quantité de changements auxquels les praticiens de la gestion du changement doivent faire face, ces derniers devraient obtenir des outils clairs et efficaces pour soutenir les changements ultérieurs, comme des listes de contrôle permettant d'identifier clairement quelles tâches administratives sont effectuées et à quel moment. La réduction des tâches administratives lors des séances en personne devrait permettre de créer de l'espace pour l'approche menée par le client et décrite ci-dessus (qui sera probablement plus discursive) et les activités de planification plus détaillées recommandées ci-dessous, tout en augmentant la valeur perçue du plan d'action.

I Améliorer le contenu et la structure du plan d'action

Les recommandations ci-dessus ont porté sur le *processus* de création du plan d'action. Ces recommandations portent sur le *contenu* ainsi que sur la *structure* du document lui-même. Une méta-analyse des « ingrédients actifs » de l'orientation professionnelle a révélé que les exercices écrits, y compris la fixation d'objectifs, sont associés à de meilleurs résultats en matière d'emploi dans l'ensemble des services et programmes d'emploi (Brown et Ryan Krane, 2000). Nous recommandons de reformuler les activités du plan d'action en tant qu'objectifs, de préciser comment et quand ils seront atteints, de prévoir les obstacles, d'utiliser des invites pour guider le processus et de veiller à ce que le plan d'action soit facile à comprendre et à utiliser. La justification générale de nos recommandations est que le plan d'action sera plus efficace s'il est aussi spécifique et réaliste que possible.

- **Reformuler les activités du plan d'action en objectifs.** Il a été démontré depuis longtemps que la décomposition de grands objectifs difficiles, tels que la recherche d'un emploi, en sous-objectifs plus petits et réalisables, augmente la motivation et la persévérance et facilite l'atteinte de ces objectifs (Brunstein, 1993). En outre, la fixation d'objectifs axés sur les tâches s'est avérée efficace. Par exemple, dans une étude menée auprès d'étudiants, la fixation d'objectifs axés sur les tâches a eu un effet positif à la fois sur l'achèvement des tâches et sur les résultats des cours. La fixation d'objectifs basés sur le rendement n'a cependant pas été bénéfique quant aux résultats du cours (Clark et collab., 2020). Pour les objectifs complexes, tels que la recherche d'un emploi, les objectifs basés sur les tâches et axés sur l'apprentissage sont efficaces, car l'accent est mis sur la maîtrise de la tâche plutôt que sur le résultat du rendement (Latham et Locke, 2007). Ainsi, on a constaté que le fait d'être orienté vers un objectif d'apprentissage est lié à l'intensité de la recherche d'emploi chez les adultes sans emploi (Creed et collab., 2009). À la lumière de cette recherche, nous recommandons que chaque activité du plan d'action soit considérée comme un objectif en soi (par exemple, rédiger un CV), qui peut être subdivisé en tâches concrètes (par exemple, trouver le CV le plus récent, examiner de bons exemples, rédiger l'énoncé de la vision de la carrière, incorporer les commentaires du conseiller d'orientation professionnelle, etc.).
- **Formuler des intentions de mise en œuvre.** Se contenter de fixer des objectifs (ou de dresser une liste d'activités) n'est souvent pas suffisant. Une fois les objectifs fixés, il faut inviter les clients à indiquer où, quand et comment ils vont réaliser chaque objectif ou activité : une technique connue

sous le nom de formation d'intentions de mise en œuvre. Les intentions de mise en œuvre prennent souvent la forme de déclarations « si-alors ». Dans 94 études, les personnes qui s'étaient fixé des intentions de mise en œuvre étaient davantage susceptibles d'atteindre leurs objectifs que celles qui ne l'avaient pas fait (Gollwitzer et Sheeran, 2006). Une expérience de terrain menée en Afrique du Sud a révélé que les jeunes chômeurs qui avaient élaboré un plan de recherche d'emploi détaillé avaient soumis 15 % de demandes d'emploi de plus, sans augmenter le temps qu'ils consacraient à la recherche d'emploi. Cela suggère que les invites de planification peuvent augmenter l'efficacité de la recherche d'emploi (Abel et collab., 2017). La formation d'intentions de mise en œuvre est particulièrement utile pour entreprendre une action lorsque la charge cognitive est élevée (Brandstätter et collab., 2001), ce qui est probablement le cas pour les clients confrontés au stress du chômage (Brown et collab., 2003). Cette technique a été un élément clé de la réussite de l'intervention en Moldavie évoquée plus haut. Toutes les deux semaines, les demandeurs d'emploi ont fait le point sur leurs progrès par rapport à chacun de leurs objectifs, en identifiant les éventuels obstacles à leur réalisation. (Vasilescu et Midoni, 2019).

- **Prévoir les obstacles et la manière de les surmonter.** Un moyen efficace de donner vie aux intentions de mise en œuvre consiste à utiliser une technique appelée contraste mental (Oettingen, 2012). Cette stratégie consistant à identifier les obstacles à la réalisation des objectifs et à planifier la manière de les surmonter a été recommandée dans le contexte de l'orientation professionnelle (Lent et Brown, 2020). Une forme couramment utilisée de contraste mental consiste à identifier un souhait, un résultat, un obstacle et un plan, ou WOOP. Cette méthode s'est avérée plus efficace que la fixation d'objectifs seule (Saddawi-Konefka et collab., 2017). L'un des risques liés à l'utilisation de ces méthodes est qu'elles peuvent être démotivantes pour les personnes qui sont déjà sensibles aux choses qui peuvent mal tourner dans la poursuite d'un objectif. Pour les conseillers en orientation professionnelle qui travaillent avec des clients confrontés à de multiples obstacles importants, d'autres approches peuvent être privilégiées. Par exemple, il a été démontré que l'intégration de « réserves d'urgence » – ou d'une sorte de marge de manœuvre – dans les objectifs réduit l'impact de l'échec d'un sous-objectif sur la réalisation de l'objectif global. Cette technique a augmenté la motivation à persévérer des personnes après qu'elles aient échoué à un sous-objectif, ce qui a conduit à une meilleure performance sur les objectifs à long terme (Sharif et Shu, 2021).
- **Fournir des indications dans le plan d'action pour traiter les erreurs cognitives courantes.**
- **Utiliser les prévisions de la classe de référence pour fixer des délais réalistes.** Pour fixer des délais réalistes pour l'atteinte des objectifs, une méthode appelée prévision par classe de référence peut être employée pour contrer l'illusion de la planification. Il s'agit d'une méthode permettant de prédire l'avenir en examinant des situations passées similaires et leurs résultats. Par exemple, le conseiller en orientation professionnelle peut suggérer un délai pour la rédaction d'un CV en se basant sur le temps que prennent généralement les autres clients.
- **Fournir des exemples personnalisés et pertinents de plans d'action.** Des exemples personnalisés de plans d'action de clients se trouvant dans des situations similaires peuvent renforcer la motivation tout en donnant une idée réaliste du travail à accomplir.

- **« Ancrer » les clients sur un plus grand nombre d'activités.** Certains territoires de compétence exigent des demandeurs d'emploi qu'ils entreprennent un nombre minimum d'activités (par exemple, des demandes d'emploi) pour conserver leur droit aux prestations. Ces exigences minimales peuvent servir de points d'ancrage sur lesquels les demandeurs d'emploi peuvent se concentrer lorsqu'ils élaborent un plan d'action. Toutefois, cela peut poser problème lorsque les exigences minimales sont inférieures au nombre d'activités susceptibles d'aboutir à une recherche d'emploi fructueuse. Dans ces cas, des points d'ancrage plus vastes et plus réalistes doivent être établis.
- **Faciliter la compréhension du plan d'action et l'engagement envers celui-ci.** Il est possible de réduire la charge cognitive nécessaire pour comprendre le plan et s'y référer en simplifiant et en résumant les renseignements qu'il contient et en veillant à utiliser un langage clair normalisé. Le plan d'action doit comporter un résumé clair et accessible pour faire ressortir ces renseignements, et il ne doit contenir que les renseignements nécessaires au client pour atteindre l'objectif souhaité. Les formulaires doivent viser un niveau de lecture de huitième année, qui peut être vérifié à l'aide de divers outils tels que [Hemingway Editor](#).

I PHASE 4

Mise en œuvre du plan d'action

I Description

Une fois le plan d'action créé, le client et le conseiller en orientation professionnelle amorcent sa mise en œuvre. Cette mise en œuvre peut varier en fonction des objectifs et du niveau de soutien nécessaire pour chaque client, ainsi que de la capacité du conseiller en orientation professionnelle. Les activités de cette phase peuvent inclure la rédaction et la révision de CV et de lettres de motivation, des simulations d'entretiens, un soutien et un suivi de la recherche d'emploi, la création de réseaux et la participation à des événements de recrutement, des activités de développement des compétences telles que l'identification et l'inscription à des programmes de formation, et d'autres activités détaillées dans le plan. Les interventions en matière de recherche d'emploi sont une composante essentielle de l'orientation professionnelle et il a été démontré qu'elles multipliaient presque par trois les chances des individus de trouver un emploi (Liu et collab., 2014). Il s'agit d'une phase critique au cours de laquelle les clients s'engagent ou non dans les activités qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs. Idéalement, les conseillers en orientation professionnelle et les clients consulteront le plan d'action tout au long de cette phase pour guider leur travail, surveiller les progrès et réviser le plan si nécessaire. Cette phase prend fin une fois que le client a trouvé un emploi et marque généralement la fin du service, bien que certains services commencent à étendre l'orientation professionnelle au soutien consécutif

I Obstacles clés

Cette étape sera de durée variable et peut être plus longue que ce que les clients anticipent, il est donc important de soutenir la motivation et la persévérance des clients. Les clients dont l'efficacité personnelle en matière de recherche d'emploi est faible ont moins confiance en leur capacité à rechercher un emploi avec succès et à obtenir un emploi. Cette conviction constitue un obstacle important, car l'efficacité personnelle en matière de recherche d'emploi est positivement associée au comportement de recherche d'emploi, à la probabilité d'obtenir un emploi et au nombre d'offres d'emploi (Kanfer et collab., 2001). Les clients peuvent également manquer de connaissances sur la manière de rechercher efficacement un emploi. Comme les Canadiens se tournent de plus en plus vers l'Internet pour la recherche d'emploi (Ipsos, 2004; Tavakoli et collab., 2010), les personnes ayant un faible niveau d'alphabétisation ou de compétences numériques sont confrontées à des défis accrus. Un autre obstacle à une recherche d'emploi efficace est la perception d'un manque de contrôle. Une étude a montré que les personnes ayant un lieu de contrôle interne – c'est-à-dire qui croient que leurs actions déterminent les résultats – fixent des seuils plus élevés pour le salaire minimum qu'elles seraient prêtes à accepter et recherchent plus intensément des emplois (Caliendo et collab., 2015). En revanche, les personnes qui pensent que leurs actions ont peu de chances de changer leur situation ou d'influencer leurs chances de trouver un emploi peuvent être moins motivées ou moins autonomes dans leur recherche d'emploi.

L'intensité de la recherche d'emploi est également influencée par d'autres facteurs comportementaux tels que l'autorégulation. En particulier, on a constaté que les stratégies d'autorégulation telles que le contrôle des émotions, le contrôle de la motivation et l'engagement d'une personne à avoir un emploi, sont toutes associées à l'intensité de la recherche d'emploi (Creed et collab., 2009). Il a également été démontré que l'autorégulation permet de prédire la résilience (Artuch-Garde et collab., 2017), ce qui est particulièrement important pour les clients confrontés à des rejets répétés ou à d'autres « échecs » dans le cadre de leur recherche d'emploi. Dans l'ensemble, la capacité perçue et réelle du demandeur d'emploi à persévérer dans ses activités de recherche d'emploi est un facteur essentiel de la réussite de la mise en œuvre.

Pendant la recherche d'emploi, le biais du statu quo peut limiter l'éventail des options envisagées par les clients. Les clients ont tendance à suivre et à poursuivre une gamme étroite de types d'emplois en fonction de leurs rôles actuels et passés (Institute for Employment Studies, 2013). Ils ont également tendance à se concentrer sur leur salaire le plus récent ou actuel et à exclure de leurs recherches des emplois convenables (Babcock et collab., 2012). Des données provenant d'Allemagne et de Hongrie suggèrent que cette dépendance à la référence nuit également à l'intensité de la recherche d'emploi tout au long du parcours (DellaVigna et collab., 2016).

Il est important de noter que les clients peuvent être démotivés lorsque le processus prend plus de temps que prévu et qu'ils ne voient pas de progrès vers leur objectif. Cela peut réduire leurs chances de persévérer dans l'accomplissement des tâches et de continuer à assister aux réunions.

Les clients souffrant d'une charge cognitive induite par la rareté peuvent avoir de nombreuses priorités concurrentes et des ressources limitées, ce qui rend difficile l'accomplissement des tâches de recherche d'emploi ou la participation à d'autres activités professionnelles telles que la participation à des salons de l'emploi. De même, les personnes ayant un emploi précaire peuvent avoir du mal à consacrer

du temps à la recherche d'un meilleur emploi face aux pressions exercées pour continuer à gagner un revenu. D'autres encore peuvent tout simplement oublier ou remettre la réalisation des objectifs et des tâches de leur plan d'action. Ces obstacles spécifiques seraient mieux traités par un accompagnement social plus étendu (par exemple, aide au revenu et [services de soutien](#)), mais des interventions complémentaires liées aux services d'orientation professionnelle peuvent également être utiles.

I Considérations clés

Les stratégies que nous proposons s'attaquent à la fois aux obstacles comportementaux à l'engagement dans le travail de développement des compétences et aux risques pour la motivation. Une méta-analyse de 47 interventions en matière de recherche d'emploi a révélé que les interventions n'étaient efficaces que lorsqu'elles comprenaient à la fois le développement de compétences et des éléments visant à stimuler la motivation, comme des interventions sur l'efficacité personnelle (Liu et collab., 2014). De nombreuses recommandations relatives aux phases précédentes (par exemple, réduire la boue, établir une relation) restent pertinentes ici, mais cette section se concentre sur les idées qui sont uniques ou spécifiques à cette phase du parcours du client.

Aider les clients à accomplir les tâches prévues dans leur plan d'action

Des conseils et des rappels simples, clairs et personnalisés peuvent aider le client à mettre en œuvre efficacement les activités de son plan d'action.

○ Fournir une orientation simple et personnalisée en matière de recherche d'emploi.

De nombreux clients ne savent pas comment rechercher efficacement un emploi, et les conseillers en orientation professionnelle peuvent jouer un rôle important pour combler cette lacune. Cela peut se faire dans le cadre de séances en personne et être complété par des outils en ligne (Briscese et collab., 2020). Un essai de BIT en Australie a révélé qu'un site Web proposant des conseils de recherche d'emploi et des modèles pour créer un CV et une lettre de motivation était plus efficace pour les demandeurs d'emploi les moins défavorisés (The Behavioural Insights Team, 2018). Les clients plus défavorisés ont probablement besoin d'un soutien plus intensif en personne, comprenant une orientation personnalisée (comme des termes et des critères spécifiques de recherche d'emploi pour s'assurer que les clients envisagent une gamme appropriée d'options). Dans une étude menée auprès de jeunes défavorisés en Colombie-Britannique, les clients ont souligné que le soutien à l'emploi le plus utile qu'ils avaient reçu était axé sur les jeunes, personnalisé en fonction de leurs besoins spécifiques et adapté aux emplois disponibles localement (McCreary Centre Society, 2014). Au-delà de la personnalisation, les conseils devraient être limités à ce qui est le plus essentiel, facile d'accès et utilisant un langage simple.

○ Utiliser des rappels et des messages d'incitation fondés sur le comportement (SMS) pour stimuler la participation aux rendez-vous.

Deux expériences de BIT ont exploité les rappels par SMS pour augmenter la participation aux salons de l'emploi et aux rendez-vous d'orientation professionnelle. Dans le premier cas, nous avons constaté que les SMS personnalisés qui évoquaient un sentiment de réciprocité étaient les plus efficaces pour inciter les demandeurs d'emploi à participer à un événement de recrutement, par rapport au SMS de contrôle de statu

quo qui n'était pas enrichi par l'introspection comportementale (Sanders et Kirkman, 2019). Dans le second, nous avons constaté qu'un SMS de rappel visant à renforcer l'efficacité personnelle réduisait le nombre de rendez-vous manqués au National Careers Service de 24 % par rapport au statu quo consistant à ne recevoir aucun message (The Behavioural Insights Team, 2019). D'autres recherches ont démontré la valeur des rappels par courriel pour augmenter la présence aux rendez-vous d'orientation (Darling et collab., 2017).

Toutefois, les rappels par courriel et par SMS ne sont pas une panacée. La même étude qui a démontré qu'ils augmentaient la participation aux rendez-vous d'orientation n'a toutefois démontré aucun effet sur l'achèvement global du programme. De même, dans une intervention qui utilisait des invites de planification pour aider les jeunes à rechercher un emploi, les rappels hebdomadaires n'offraient aucun avantage supplémentaire (Abel et collab., 2017). Nous recommandons de tester davantage les rappels et les invites pour promouvoir la participation autonome. Parmi les stratégies prometteuses, citons l'exploitation de l'effet de nouveau départ en faisant coïncider les messages avec les étapes personnelles et le début d'une nouvelle semaine ou d'un nouveau mois (Dai et collab., 2014), ainsi que le fait de demander aux clients de rédiger leurs propres rappels et invites (qui leur sont automatiquement transmis ultérieurement).

Renforcer la motivation et la confiance en soutenant l'efficacité personnelle et la résilience

Notre deuxième série de considérations clés concerne le développement de compétences non cognitives qui peuvent aider les personnes à persévérer dans leur recherche d'emploi ou de développement de compétences et à minimiser les éléments déclencheurs qui les démotivent.

- **Utiliser des modèles basés sur les forces pour atténuer la démotivation.** Les modèles d'orientation professionnelle et de recherche d'emploi basés sur les forces, qui mettent l'accent sur la reconnaissance des forces des clients plutôt que sur leurs déficits, sont liés à des résultats positifs. Par exemple, JOBS est un programme de groupe fondé sur des preuves et sur le comportement, conçu pour aider les demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi tout en prenant soin de leur santé mentale. Ce programme cherche à aider les clients à reconnaître et à développer leurs forces par le biais d'un apprentissage actif, et il applique également les principes d'inoculation contre les revers pour aider à conserver la motivation et l'efficacité personnelle. Il a été démontré que JOBS augmentait l'efficacité personnelle et la motivation en matière de recherche d'emploi, renforçait la préparation et la résilience face aux revers et, surtout, entraînait des taux d'embauche plus élevés et des résultats positifs en matière de santé mentale (Price et Vinokur, 2014). Plus largement, les preuves de l'impact des interventions visant à renforcer la résilience dans le contexte de l'orientation professionnelle sont encore émergentes. Notre point de vue actuel est que, lorsqu'il y a des compromis à faire, les interventions qui s'attaquent aux causes profondes de la faible résilience devraient être prioritaires, et qu'il est néanmoins utile de poursuivre la recherche et le développement dans ce domaine.

7 Le SMS disait : *Bonjour [Prénom du client], 8 nouveaux emplois sont maintenant disponibles chez [Employeur]. Venez au service d'emploi de Bedford le lundi 10 juin entre 10 et 16 heures et demandez à voir Sarah pour en savoir plus. Je t'ai réservé une place. Bonne chance, [Prénom du conseiller].*

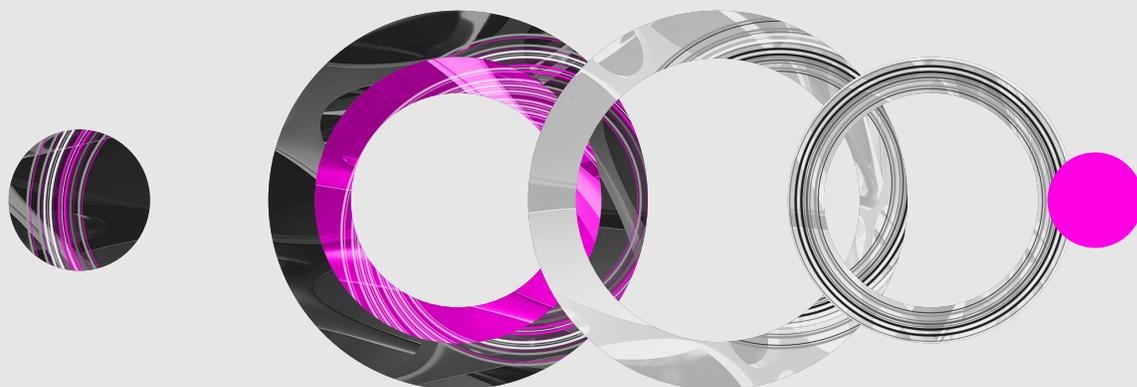
8 Le SMS disait : *Personne ne naît avec une carrière parfaite. Le temps et les efforts peuvent améliorer vos compétences et votre CV..*

- **Mettre l'accent sur l'apprentissage plutôt que sur le rendement tout au long de la mise en œuvre du plan d'action.** Les conseillers en orientation professionnelle doivent aider les clients à développer une orientation vers un objectif d'apprentissage dans lequel l'accent est mis sur le développement des compétences et la maîtrise de quelque chose de nouveau. Cela contraste avec une orientation vers un objectif de rendement, dans lequel l'accent est mis sur la démonstration de la compétence et l'obtention d'éloges. Les personnes qui adoptent une orientation vers un objectif d'apprentissage ont tendance à accepter des tâches plus difficiles et à y travailler davantage. Les demandeurs d'emploi au chômage qui ont participé à un atelier conçu pour développer l'orientation vers des objectifs d'apprentissage ont défini davantage d'intentions de recherche d'emploi, ont adopté davantage de comportements de recherche et ont eu plus de chances de retrouver un emploi (van Hooft et Noordzij, 2009). À cette fin, les conseillers doivent célébrer les réalisations plus modestes et considérer les « échecs » comme des occasions d'apprendre.
- **Aider les clients à identifier leurs motivations personnelles pour trouver un emploi et construire une carrière.** La motivation intrinsèque tend à engendrer une plus grande persévérance par rapport à la motivation extrinsèque, qui est liée aux récompenses et aux punitions. Par exemple, le fait d'avoir une raison personnellement significative d'apprendre a aidé les apprenants adultes à maintenir leur motivation pendant les tâches académiques fastidieuses (Yeager et collab., 2014). Les conseillers en orientation professionnelle peuvent parler à leurs clients de leurs motivations ou leur demander de rédiger des écrits expressifs sur le sujet. Ces motivations peuvent ensuite être intégrées dans les plans d'action, les rappels et autres invites.
- **Montrer visuellement la progression vers les objectifs.** Une fois que le client a recadré les activités du plan d'action en tant qu'objectifs qu'il a ensuite décomposés en objectifs plus petits et réalisables axés sur les tâches, il est important d'enregistrer visuellement ses progrès. Selon l'hypothèse du gradient d'objectif, les personnes augmentent le niveau d'effort qu'elles déploient pour atteindre un objectif en fonction de la distance qui les sépare selon elles de cet objectif (Kivetz et collab., 2006). On peut en tirer parti dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action en créant une liste de contrôle comprenant des tâches administratives qui peuvent être facilement cochées. Les éléments préalablement cochés, comme la prise de rendez-vous, peuvent accroître la motivation en donnant au client le sentiment d'avoir une longueur d'avance. Cet effet de progrès alimenté peut augmenter la motivation du client à progresser vers son objectif.

I Bénéficier d'un soutien social

Les conseillers en orientation professionnelle et les clients ne sont pas les seuls acteurs qui peuvent aider les demandeurs d'emploi à mettre en œuvre leur plan d'action. Le cas échéant, la famille, les amis, les partenaires et même d'autres clients peuvent être impliqués pour renforcer l'engagement et maintenir les clients sur la bonne voie.

- **Encourager les clients à envoyer leur plan d'action à une personne de leur entourage qui les soutient.** Les gens sont plus susceptibles de remplir des objectifs s'ils partagent ces objectifs avec d'autres personnes (Epton et collab., 2017). Cela peut être mis à profit dans le cadre d'une orientation professionnelle en groupe ou en demandant au client de partager son plan d'action avec un proche. Cette forme d'engagement social peut rendre les clients responsables de l'accomplissement des tâches clés. Les clients peuvent choisir de partager des invites et des rappels avec leurs soutiens en plus du plan d'action.
- **Envisager le mentorat et le conseil par les pairs.** Les conseillers en orientation professionnelle pourraient mettre les clients en contact avec des modèles de rôle et des pairs auxquels ils s'identifient pour qu'ils les aident à rester engagés et motivés. Bien que notre analyse documentaire n'ait pas identifié de modèles testés de soutien par les pairs dans le contexte de la recherche d'emploi, un programme de formation à l'emploi du gouvernement du Canada pour les travailleurs âgés recommande des modèles de soutien par les pairs en groupe comme meilleure pratique (Emploi et Développement social Canada, 2014), et la documentation plus approfondie sur le mentorat par les pairs⁹ suggère que c'est une voie intéressante. Inversement, les exercices qui demandent au client de *donner* des conseils à un pair peuvent accroître sa propre motivation. Cette idée repose sur des recherches récentes montrant que les personnes en difficulté sont plus motivées par le fait de donner des conseils que de les recevoir. Plus précisément, les personnes qui avaient du mal à trouver un emploi étaient plus motivées par le fait de donner des conseils à une autre personne qui était également aux prises avec le même problème que



⁹ Par exemple, dans le domaine de la santé, [Petosa et Smith, 2014](#); et chez les personnes en liberté conditionnelle, [Marlow et collab., 2015](#).

I PHASE 5

Soutien consécutif au placement

I Description

Bien que ce ne soit pas la norme dans tous les territoires de compétence, certains fournisseurs de services continuent à fournir un soutien une fois que le client a trouvé du travail (par exemple, WorkBC). L'aide consécutive au placement est généralement moins intensive et peut être liée à certaines étapes comme l'achèvement d'un apprentissage, l'obtention de nouvelles qualifications ou d'une augmentation de salaire ou le maintien de l'emploi pendant une période définie. Les domaines d'intérêt communs de l'orientation professionnelle consécutive au placement comprennent les solutions aux défis du milieu de travail et l'identification d'autres possibilités de développement des compétences. Bien que la valeur globale du soutien consécutif au placement dépasse le cadre de cette étude, notre analyse documentaire suggère que les modèles d'orientation professionnelle¹⁰ incluant le soutien consécutif au placement peuvent être plus efficaces et répondre à un besoin de soutien continu identifié par les conseillers en orientation professionnelle. Nous prévoyons qu'il deviendra de plus en plus courant et nous avons voulu aborder plusieurs obstacles comportementaux et motivationnels ainsi que les stratégies propres à cette phase de l'orientation professionnelle.

¹⁰ Consulter, par exemple, [Glebbeek et Sol, 2018; Myers et collab., 2011](#). L'examen de l'efficacité relative de l'intégration d'un soutien consécutif au placement dépassait le cadre de cette recherche.

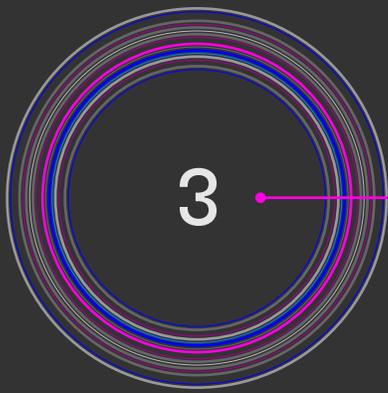
I Obstacles clés

Même lorsque les structures de financement et les modèles de prestation de services encouragent le soutien consécutif au placement, le changement de comportement peut être lent et difficile. Bien qu'anecdotiques, nos entretiens avec des experts ont fortement étayé cette affirmation. Les conseillers en orientation professionnelle et les clients peuvent avoir des modèles mentaux bien ancrés dont l'objectif ultime est de trouver un emploi, ce qui réduit la motivation à poursuivre l'orientation professionnelle. Les efforts de transformation tendent à se concentrer sur les processus, les règles et les modèles de financement, mais l'impact psychologique du biais du statu quo constitue également un obstacle puissant et constant. Les avantages du soutien consécutif au placement peuvent également ne pas être aussi motivants pour les clients, car le besoin immédiat et à court terme d'un emploi a été satisfait (un exemple de biais de récence).

I Considérations clés

Aider les conseillers en orientation professionnelle et les clients à se réorienter vers le soutien consécutif au placement et à rester engagés et motivés tout au long de cette phase, peut nécessiter un « échafaudage » important tout au long du parcours d'orientation professionnelle.

- **Le développement des compétences à plus long terme et les objectifs en matière d'emploi doivent être centrés afin qu'ils n'apparaissent pas comme une réflexion après coup plus tard dans le processus.** Cela devrait commencer dès la phase d'admission et d'évaluation des besoins et, de la même manière, le plan d'action devrait intégrer la fixation d'objectifs et d'activités consécutivement au placement – et peut-être même consécutifs à l'orientation) (Lent et Brown, 2020). Comme il s'agira d'une rupture avec les pratiques actuelles de nombreux fournisseurs, les conseillers en orientation professionnelle doivent avoir accès à des invites et à des outils simples, accessibles et opportuns, ainsi qu'à une formation spécifique. Il pourrait s'agir d'outils d'évaluation structurés permettant d'évaluer les obstacles potentiels à l'emploi durable et au développement continu des compétences, ou d'objectifs de carrière communs ou recommandés à moyen et à long terme pour susciter des discussions et autres invites similaires pour les activités pertinentes du plan d'action. Les séances d'orientation consécutive au placement devront peut-être être un peu plus scénarisées ou prescrites qu'il ne le faudrait pour faciliter la transition.
- **Le recours à des objectifs à court terme pour maintenir la motivation doit être exploré.** Des étapes importantes comme l'obtention d'une augmentation de salaire, la réussite d'une période d'essai ou l'obtention d'un nouveau microcrédit peuvent être utilisées pour soutenir l'engagement. De nombreux clients, en particulier ceux qui sont confrontés à d'importants obstacles à demeurer sur le marché du travail pour de longues périodes, peuvent faire l'objet de nombreux placements avant de trouver un emploi durable. L'un des experts avec lesquels nous nous sommes entretenus a mentionné combien il est important de célébrer chaque période d'emploi, même si elle est courte, comme étant un succès et une expérience d'apprentissage qui ouvrent la voie vers un travail mieux adapté dans le futur. Bien que ce conseil ait été partagé dans le contexte de la valeur du « travail d'abord » et des modèles de services d'emploi axés sur le développement de l'emploi, nous croyons qu'il peut être tout aussi pertinent dans le contexte du soutien consécutif au placement dans des modèles plus traditionnels axés sur la préparation à l'emploi.



3



Conclusion



Domaines de recherche future

Notre analyse documentaire a identifié très peu de recherches appliquées en sciences du comportement portant sur l'orientation professionnelle. La plupart de nos idées sont fondées sur un mélange de théorie et de preuves empiriques provenant de contextes adjacents. Cela suggère qu'il existe de nombreuses voies potentielles pour les recherches futures afin de tirer parti des connaissances de la science du comportement appliquée pour éclairer les services d'orientation professionnelle. Elle suggère également un besoin particulier d'évaluation rigoureuse des idées présentées dans ce rapport. En examinant les options d'évaluation, nous constatons le besoin d'études longitudinales à plus long terme, les programmes actifs du marché du travail ne donnant souvent des résultats que deux ou trois ans ou plus après leur achèvement.

Dans ce document de référence, nous nous sommes concentrés sur les clients des services d'orientation professionnelle et, dans une bien moindre mesure, sur les conseillers en orientation professionnelle. Cela a exclu des pistes de réflexion intéressantes sur le rôle potentiel de la science appliquée du comportement. Des examens exploratoires similaires des sciences du comportement pourraient permettre d'approfondir les obstacles cognitifs et motivationnels qui influencent les conseillers en orientation professionnelle, ainsi que d'explorer ceux qui influencent d'autres acteurs importants, tels que les employeurs.

Nos idées ont également été développées à partir d'un modèle de services d'orientation professionnelle en personne. Les services en ligne et hybrides peuvent engendrer un ensemble différent d'obstacles à l'accès à l'orientation professionnelle et à ses bienfaits qui nécessitent des solutions différentes. Les recherches futures pourraient également se pencher sur la manière dont les différents modèles de prestation, tels que les services exclusivement en ligne, présentent différents défis, mais aussi des avantages potentiels, pour une orientation professionnelle efficace.

I Les voies de l'avenir

L'orientation professionnelle peut jouer un rôle essentiel dans la réalisation de la vision du CSF en matière de parcours professionnels adaptés, en offrant une orientation prospective, personnalisée, de haute qualité et accessible à un large éventail de Canadiens.

Pour concrétiser cette vision, il faut s'attaquer aux obstacles comportementaux et motivationnels depuis l'inscription aux services d'orientation professionnelle jusqu'à la fermeture du dossier. Être sans emploi ou avoir un emploi précaire est un défi unique. Cela diminue notre capacité à traiter l'information et à prendre de bonnes décisions à long terme pour nous-mêmes, et mine notre confiance en nous. Les activités courantes d'orientation professionnelle n'abordent pas ces obstacles dans la mesure où elles le pourraient, ce qui réduit l'accessibilité et l'efficacité de l'orientation professionnelle. Sur la base de notre analyse documentaire et de nos consultations avec des experts dans ce domaine, ainsi que de notre expérience en matière de science appliquée du comportement, nous avons élaboré une série de considérations prometteuses, dont beaucoup s'appuient sur les meilleures pratiques existantes, pour réorienter l'orientation professionnelle afin de mieux prendre en compte ces obstacles. Les fils conducteurs de nos idées comprennent :



Réduire les charges administratives pesant sur les conseillers en orientation professionnelle et leurs clients;



Donner la priorité à la relation entre les conseillers en orientation professionnelle et leurs clients et investir en ce sens;



Mettre en œuvre des évaluations plus structurées et personnalisées, des activités de planification et de fixation d'objectifs, ainsi que des invites et des rappels en temps opportun; et



Compléter les activités de préparation à l'emploi à l'aide de nouvelles interventions qui renforcent la motivation et la confiance en soutenant l'efficacité personnelle et la résilience.

Les idées que nous avons proposées nécessiteront une conception détaillée et adaptée au contexte et à la culture avant d'être mises en œuvre. Compte tenu de la diversité des modèles d'orientation professionnelle et des populations clientes, nous ne sommes pas en mesure de proposer des recommandations plus prescriptives. Bien que nos idées aient été développées pour s'appliquer aux modèles d'orientation professionnelle « typiques » actuellement financés par l'État et qui visent généralement à soutenir la préparation à l'emploi chez les clients confrontés à des obstacles à l'emploi, elles demeurent largement pertinentes pour les approches plus transformatrices envisagées et adoptées à travers le Canada (par exemple, les modèles centrés sur l'apprentissage tout au long de la vie et [le développement de carrière](#)).

Le CCF et d'autres acteurs du système ont l'occasion d'ouvrir de nouvelles voies en soutenant le développement, la mise en œuvre et l'évaluation de ces idées prometteuses dans les modèles d'orientation professionnelle des fournisseurs de services à travers le pays. Toutefois, nous reconnaissons que

les modèles de financement, les rôles de prestation, les solutions technologiques et les capacités des conseillers en orientation professionnelle présentement en place sont susceptibles de limiter les possibilités que certaines de ces idées puissent être facilement mises en œuvre. La portée de notre recherche ne s'étendait pas aux considérations de mise en œuvre, et nous reconnaissons que certaines de nos idées peuvent ne pas être réalisables dans le cadre des modèles de financement et de prestation actuels, en particulier lorsqu'elles demandent de la part des conseillers en orientation professionnelle de première ligne des charges de travail importantes et de lourdes exigences en matière de rapports.

Les possibilités les plus prometteuses auront probablement surtout pour but d'intégrer les solutions que nous proposons dans l'élaboration de nouvelles approches innovantes en matière de parcours professionnels adaptés, et de soutenir leur mise en œuvre par le biais de changements de politiques et de systèmes. Ce changement devrait tenter de s'attaquer aux causes profondes, structurelles et systémiques des obstacles comportementaux et motivationnels que nous avons identifiés, comme l'insécurité à l'égard du revenu et le racisme structurel.

I Références

- Abel M., Burger R., Carranza E., & Piraino, P. (2017). *Bridging the intention-behavior gap? The effect of plan-making prompts on job search and employment*. The World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28358?locale-attribute=en>
- Aronson, E. (1999). The power of self-persuasion. *American Psychologist*, 54(11), 875–884.
- Artuch-Garde, R., González-Torres, M., de la Fuente, J., Vera, M. M., Fernández-Cabezas, M., & López-García, M. (2017). Relationship between resilience and self-regulation: A study of Spanish youth at risk of social exclusion. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 612.
- Babcock, L., Congdon, W. J., Katz, L. F., & Mullainathan, S. (2012). Notes on behavioral economics and labor market policy. *IZA Journal of Labor Policy*, 1(2). <https://doi.org/10.1186/2193-9004-1-2>
- BC Behavioural Insights Group. (2021, April 14). *Using behavioural insights to help unemployed British Columbians during COVID-19*. Medium. <https://medium.com/bcbigideas/using-behavioural-insights>
- Betz, N. (2001). Career self-efficacy. In F. T. L. Leong & A. Barak (Eds.), *Contemporary models in vocational psychology: A volume in honor of Samuel H. Osipow* (pp. 55–77). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bezanson, L., O'Reilly, E., & Magnusson, K. (2009). *Pan-Canadian mapping study of the career development sector*. Canadian Career Development Foundation. <https://ccdf.ca/wp-content/uploads/2019/02/>
- Bhargava, S., & Manoli, D. (2015). Psychological frictions and the incomplete take-up of social benefits: Evidence from an IRS field experiment. *American Economic Review*, 105(11), 1–41.
- Brandstätter, V., Lengfelder, A., & Gollwitzer, P. M. (2001). Implementation intentions and efficient action initiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(5), 946–960.
- Briscese, G., Zanella, G., & Quinn, V. (2020). *Improving job search skills: A field experiment on online employment assistance*. Institute of Labor Economics (IZA). <http://ftp.iza.org/dp13170.pdf>
- Brown, D. W., Balluz, L. S., Ford, E. S., Giles, W. H., Strine, T. W., Moriarty, D. G., Croft, J. B., & Mokdad, A. H. (2003). Associations between short- and long-term unemployment and frequent mental distress among a national sample of men and women. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(11), 1159–1166.
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (1996). A social cognitive framework for career choice counseling. *The Career Development Quarterly*, 44(4), 354–366.
- Brown, S. D., & Rector, C. C. (2008). Conceptualizing and diagnosing problems in vocational decision making. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (4th ed., pp. 392–407). Wiley.



Brown, S. D., & Ryan Krane, N. E. (2000). Four (or five) sessions and a cloud of dust: Old assumptions and new observations about career counseling. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (3rd ed., pp. 740–766). Wiley.

Brunstein, J. C. (1993). Personal goals and subjective well-being: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1061–1070.

Caliendo, M., Cobb-Clark, D. A., & Uhlendorff, A. (2015). Locus of control and job search strategies. *The Review of Economics and Statistics*, 97, 88–103.

Chernev, A., Böckenholt, U., & Goodman, J. (2015). Choice overload: A conceptual review and meta-analysis. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 333–358.

Clark, D., Gill, D., Prowse, V., & Rush, M. (2020). Using goals to motivate college students: Theory and evidence from field experiments. *The Review of Economics and Statistics*, 102(4), 648–663.

Creed, P. A., King, V., Hood, M., & McKenzie, R. (2009). Goal orientation, self-regulation strategies, and job seeking intensity in unemployed adults. *Journal of Applied Psychology*, 94, 806–813.

Dai, H., Milkman, K. L., & Riis, J. (2014). The fresh start effect: Temporal landmarks motivate aspirational behavior. *Management Science*, 60(10), 2563–2582.

Darling, M., O’Leary, C., Perez-Johnson, I., Lefkowitz, J., Kline, K., Damerow, B., Eberts, R., Amin, S., & Chojnacki, G. (2017). *Using behavioral insights to improve take-up of a reemployment program: Trial design and findings*. Mathematica Policy Research.

DellaVigna, S., Heining, J., Schmieder, J. F., & Trenkle, S. (2020). *Evidence on job search models from a survey of unemployed workers in Germany*. National Bureau of Economic Research.

DellaVigna, S., Lindner, A., Reizer, B., & Schmieder, J. F. (2016). *Reference-dependent job search: Evidence from Hungary*. National Bureau of Economic Research.

De Wit, J. B., Das, E., & Vet, R. (2008). What works best: Objective statistics or a personal testimonial? An assessment of the persuasive effects of different types of message evidence on risk perception. *Health Psychology*, 27, 110.

Dijkstra, K., Pieterse, M. E., & Pruyn, A. T. H. (2008). Individual differences in reactions towards color in simulated healthcare environments: The role of stimulus screening ability. *Journal of Environmental Psychology*, 28, 268–277.

Elad-Strenger, J., & Littman-Ovadia, H. (2012). The contribution of the counselor-client working alliance to career exploration. *Journal of Career Assessment*, 20, 140–153.

Employment and Social Development Canada. (2014). *Targeted initiative for older workers: Best practices compendium*. <http://www.humanservices.alberta.ca>

Epton, T., Currie, S., & Armitage, C. (2017). Unique effects of setting goals on behavior change: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 85, 1182–1198.



Eskreis-Winkler, L., Fishbach, A., & Duckworth, A. L. (2018). Dear Abby: Should I give advice or receive it? *Psychological Science*, 29(11), 1797–1806.

Evolution Group Inc. (n.d). *Employment Outcomes Management Professional III*. [Course Materials].

Falco, L. D. & Summers, J. J. (2019). Improving career decision self-efficacy and STEM self-efficacy in high school girls: Evaluation of an intervention. *Journal of Career Development*, 46, 62–76.

Gati, I., & Asher, I. (2001). Prescreening, In-Depth Exploration, and Choice: From decision theory to career counseling practice. *The Career Development Quarterly*, 50(2), 140–157.

Gehlbach, H., Brinkworth, M. E., King, A. M., Hsu, L. M., McIntyre, J., & Rogers, T. (2016). Creating birds of similar feathers: Leveraging similarity to improve teacher-student relationships and academic achievement. *Journal of Educational Psychology*, 108(3), 342–352.

Glebbeeck, A. & Sol, E. (2018). The evaluation of reemployment programs: Between impact assessment and theory-based approaches. In U. C. Klehe & E. A. J. van Hooft (Eds.), *The Oxford handbook of job loss and job search* (pp. 525–546). Oxford University Press.

Goldsmith, K., Griskevicius, V., & Hamilton, R. (2020). Scarcity and consumer decision making: Is scarcity a mindset, a threat, a reference point, or a journey? *Journal of the Association for Consumer Research*, 5(4), 358–364.

Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69–119.

Hofer, A. R., Zhivkovikj, A., & Smyth, R. (2020). *The role of labour market information in guiding educational and occupational choices*. OECD. <https://www.oecd.org>

Institute for Employment Studies. (2013). *Adult career decision-making: Qualitative research*. BIS Research Paper 132.

Ipsos. (2004, June 29). *More Canadians than ever using the internet to look for a job*. <https://www.ipsos.com/en-ca/more-canadians-ever-using-internet-look-job>

Kanfer, R., Wanberg, C., & Kantrowitz, T. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837–855.

Kivetz, R., Urminsky, O., & Zheng, Y. (2006). The goal-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusory goal progress, and customer retention. *Journal of Marketing Research*, XLIII, 39–58.

Kraft, M. A. and Rogers, T. (2015). The underutilized potential of teacher-to-parent communications: Evidence from a field experiment. *Economics of Education Review*, 47, 49–63.

Lasky-Fink, J., Robinson, C. D., Chang, H., & Rogers, T. (2020). *Using behavioral insights to improve school administrative communications: The case of truancy notifications*. EdWorkingPaper: 20-271.

Latham, G., & Locke, E. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12, 290–300.



Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103448.

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79–122.

Liebman, J. B., & Luttmer, E. F. (2015). Would people behave differently if they better understood social security? Evidence from a field experiment. *American Economic Journal: Economic Policy*, 7(1), 275–299.

Liu, S., Huang, J. L., & Wang, M. (2014). Effectiveness of job search interventions: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 140(4), 1009–1041.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Ludwikowski, W. M. A., Vogel, D., & Armstrong, P. I. (2009). Attitudes toward career counseling: The role of public and self-stigma. *Journal of Counseling Psychology*, 56(3), 408–416.

Mani, A., Mullainathan, S., Shafir, E., & Zhao, J. (2020). Scarcity and cognitive function around payday: A conceptual and empirical analysis. *Journal of the Association for Consumer Research*, 5(4), 365–376.

Marlow, E., Grajeda, W., Lee, Y., Young, E., Williams, M., & Hill, K. (2015). Peer mentoring for male parolees: A CBPR pilot study. *Progress in Community Health Partnerships: Research, Education, and Action*, 9(1), 91–100.

Marra, R. M., Rodgers, K. A., Shen, D., & Bogue, B. (2009). Women engineering students and self-efficacy: A multi-year, multi-institution study of women engineering student self-efficacy. *The Research Journal for Engineering Education*, 98, 27–38.

McCreary Centre Society. (2014). *Negotiating the barriers to employment for vulnerable youth*. <http://www.mcs.bc.ca/pdf>

McGee, A. D. (2015). How the perception of control influences unemployed job search. *ILR Review*, 68, 184–211.

Milot-Lapointe, F., Savard, R., & Paquette, S. (2018). Effect of labour market information (LMI): Comparison between independent and assisted use of LMI. *Canadian Journal of Career Counselling*, 17, 43–52.

Mochon, D., Norton, M. I., & Ariely, D. (2012). Bolstering and restoring feelings of competence via the IKEA effect. *International Journal of Research in Marketing*, 29, 363–369.

Myers, K., Fowler, H. S., Leonard, D., Conte, N., & Gyarmati, D. (2011). *Career development services and skills development programs: Gaps, innovations, and opportunities*. Social Research and Demonstration Corporation. <https://www.srdc.org/publications>

Oettingen, G. (2012). Future thought and behaviour change. *European Review of Social Psychology*, 23, 1–63.

- 
- Owens, R. L., Allan, B. A., & Flores, L. Y. (2019). The strengths-based inclusive theory of work. *The Counselling Psychologist, 47*(2), 222–265.
- Pearson, M., & Wilson, H. (2012). Soothing spaces and healing places: Is there an ideal counselling room design? *Psychotherapy in Australia, 18*(3), 46–53.
- Petosa, R. L., & Smith, L. H. (2014). Peer mentoring for health behavior change: A systematic review. *American Journal of Health Education, 45*(6), 351–357.
- Price, R. H., & Vinokur, A. D. (2014). The JOBS program: Impact on job seeker motivation, reemployment, and mental health. In U. C. Klehe & E. A. J. van Hooft (Eds.), *The Oxford handbook of job loss and job search*. Oxford University Press.
- Rochlen, A. B., & O'Brien, K. M. (2002). The relation of male gender role conflict and attitudes toward career counseling to interest in and preferences for different career counseling styles. *Psychology of Men & Masculinity, 3*, 9–21.
- Saddawi-Konefka, D., Guarino, A., Burns, S. M., Gollwitzer, P. M., Oettingen, G., Baker, K., & Charnin, J. E. (2017). Changing resident physician studying behaviors: A randomized comparative effectiveness trial of goal setting versus WOOP. *Journal of Graduate Medical Education, 9*, 451–457.
- Sanders, M., Brisce, G., Gallagher, R., Gyani, A., Hanes, S., Kirkman, E., & Service, O. (2021). Behavioural insight and the labour market: Evidence from a pilot study and a large stepped-wedge controlled trial. *Journal of Public Policy, 41*, 42–65.
- Sanders, M., & Kirkman, E. (2019). I've booked you a place, good luck: Applying behavioral science to improve attendance at high-impact job recruitment events. *Journal of Behavioral Public Administration, 2*(1).
- Sanders, R., & Lehmann, J. (2019). An exploratory study of clients' experiences and preferences for counselling room space and design. *Counselling and Psychotherapy Research, 19*, 57–65.
- Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J., & Kirkman, E. (2015). *EAST: Four simple ways to apply behavioural insights*. Behavioural Insights Team.
- Sharif, M. A., & Shu, S. B. (2021). Nudging persistence after failure through emergency reserves. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 163*, 17–29.
- Smith, E. J. (2006). The strength-based counseling model. *The Counseling Psychologist, 34*, 13–79.
- Spinnewijn, J. (2015). Unemployed but optimistic: Optimal insurance design with biased beliefs. *Journal of the European Economic Association, 13*, 130–167.
- Tavakoli, M., Rocca, C., & Thorngate, W. (2010). Improving virtual career counselling and guidance in Canada. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 5*, 1890–1896.
- The Behavioural Insights Team. (2018). *Applying behavioural insights to labour markets*. <https://www.bi.team/publications/applying-behavioural-insights-to-labour-markets/>
- 



The Behavioural Insights Team. (2019). *Annual Update Report 2017–2018*. <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2019/01/Annual-update-report>

The Behavioural Insights Team. (2020). *Behavioural insights and engagement with technical education*. Government Social Research. <https://assets.publishing.service.gov.uk>

van Hooft, E. A. J., & Noordzij, G. (2009). The effects of goal orientation on job search and reemployment: A field experiment among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1581–1590.

Vasilescu, D., & Midoni, J., (2019, May 1). *Putting people at the center of job search: How job seekers in Moldova get the lead out*. UNDP. <https://www.md.undp.org/content/moldova>

Wu, I. H. C., Bathje, G. J., Kalibatseva, Z., Sung, D., Leong, F. T. L., & Collins-Eaglin, J. (2017). Stigma, mental health, and counseling service use: A person-centered approach to mental health stigma profiles. *Psychological Services, 17*(4), 490–501.

Yeager, D. S., Henderson, M. D., Paunesku, D., Walton, G. M., D'Mello, S., Spitzer, B. J., & Duckworth, A. L. (2014). Boring but important: A self-transcendent purpose for learning fosters academic self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology, 107*(4), 559–580.

