

Novembre 2021

# La profession de conseiller en développement de carrière au Canada et l'émergence de la prestation de services en ligne ou multimodale

Jenny Bimrose, Tannis Goddard

# Remerciements

## À propos des auteurs

**Jenny Bimrose** est professeur émérite à l'Institute for Employment Research de l'Université de Warwick, en Angleterre. Forte de plus de 40 ans d'expérience en enseignement, en recherche et en gestion dans le domaine de l'enseignement supérieur, elle a été consultante pour le Conseil de l'Europe sur l'orientation professionnelle, ainsi que formatrice et consultante pour de nombreuses organisations de développement de carrière au Royaume-Uni et dans le monde. Elle a été chef du Centre de formation en orientation professionnelle à l'Université d'East London pendant plus de 20 ans. Parmi les projets de recherche sur lesquels elle a travaillé, plusieurs ont porté sur la théorie et la pratique de l'orientation professionnelle, ainsi que sur le développement de la carrière des femmes. Les recherches en cours portent notamment sur les moyens de soutenir l'utilisation des TIC par les professionnels œuvrant dans les domaines du développement de carrières et de l'emploi. Ses publications comprennent : cinq livres à titre de corédactrice, 55 chapitres de livres, 37 articles dans des revues spécialisées, 52 rapports de recherche et articles dans des revues professionnelles. Elle a prononcé 63 discours liminaires à titre de conférencière invitée (voir <https://warwick.ac.uk/fac/soc/ier/people/jbimrose/>)

**Tannis Goddard** travaille dans le domaine du développement de carrière depuis 30 ans. Durant sa carrière, elle a notamment assuré l'exploitation d'un centre de carrière public en Colombie-Britannique pendant 25 ans, fourni des services de perfectionnement professionnel et de formation aux professionnels en développement de carrière et aux leaders de l'industrie, mis sur pied le tout premier service de développement de carrière en ligne du Canada, en 2004, et offert des conseils à des gouvernements canadiens et étrangers en matière de conception et de prestation des services d'orientation professionnelle. Madame Goddard a récemment terminé son doctorat, qui était axé sur le potentiel transformationnel de l'intégration de canaux de communication synchrones et asynchrones dans le cadre de la prestation des services de développement de carrière.

Elle habite à Port Moody. Elle a récemment envoyé sa fille unique à une université en Californie et profite de la compagnie de sa chienne Luna.

## Remerciements

Nous tenons à remercier sincèrement Sareena Hopkins, directrice générale de la Fondation canadienne pour le développement de carrière, et Riz Ibrahim, directeur général du CERIC, qui nous ont généreusement consacré leur précieux temps pour discuter de l'approche que nous avons adoptée dans le cadre de ce rapport, nous apportant ainsi un éclairage précieux sur le contexte canadien de la professionnalisation pour la vaste communauté du développement de carrière.

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

## Comment citer ce rapport

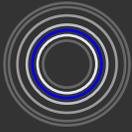
Bimrose, J., & Goddard, T. (2021). *The career development profession in Canada & the emergence of Online/Multi-modal practice delivery*. Blueprint & Future Skills Centre.

## 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 .....	4
2. Comment faut-il envisager la profession de conseiller en développement de carrière? .....	7
3. Prestation en ligne .....	21
4. Résumé .....	42
5. Conclusion .....	48
Références .....	51



## Résumé

Comme tous les autres travailleurs, [les professionnels en développement de carrière](#) (PDC)<sup>1</sup> au Canada naviguent dans un contexte turbulent et imprévisible. Pourtant, alors qu'ils n'ont généralement pas de formation adéquate, on leur demande de s'adapter à un marché du travail tumultueux tout en offrant un soutien approprié aux Canadiens. En outre, en raison des restrictions liées à la COVID-19, l'intégration de la technologie dans la prestation de services de développement de carrière n'est plus une option – l'adoption de technologies appropriées implique toutefois un changement fondamental de la pratique.

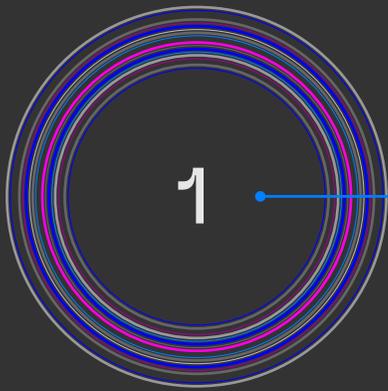
Dans le cadre de l'[initiative Parcours professionnels adaptables du Centre de Compétences futures \(CCF\)](#), ce rapport aborde les questions fondamentales liées au soutien au développement de carrière et à l'intégration de la prestation en ligne. Il est basé sur une analyse documentaire approfondie de la littérature universitaire et grise internationale pertinente, sur la participation de l'auteur aux tables rondes organisées par Blueprint et sur des discussions avec deux employés clés des principales associations et organismes professionnels en développement de carrière du Canada.

---

<sup>1</sup> Tout au long du document, des liens hypertextes renvoient au glossaire.

## I Principaux thèmes

- Partout dans le monde, le soutien au développement de carrière se caractérise à la fois par *l'ambiguïté et par l'indétermination*. La prestation de services au Canada ne fait pas exception.
- Il faut repenser radicalement la nature du développement de carrière au Canada, notamment en examinant la nature de la profession et du professionnalisme, et en l'organisant autour d'une stratégie de perfectionnement de la main-d'œuvre financée, d'une norme de qualité nationale, d'un groupe de coordination pour les organismes membres existants, d'une compréhension des besoins de perfectionnement du secteur, y compris la pratique en ligne, et d'un modèle de formation et d'apprentissage qui pourrait piloter la prestation de la formation.
- Avant le début de la pandémie de COVID-19, le secteur de [l'orientation professionnelle](#) a été lent à intégrer l'utilisation des TIC. Cependant, les restrictions liées à la pandémie ont forcé les services de développement de carrière à utiliser les TIC pour faciliter les interactions avec leurs clients. Il s'agit là d'un changement considérable, non seulement pour la pratique de l'orientation professionnelle au Canada, mais également pour le rôle des PDC.
- Il est impératif que les modèles de services soient judicieusement repensés pour qu'ils puissent adopter le meilleur de la technologie parallèlement aux prestations en vis-à-vis.
- Les principaux défis à relever en matière de prestation de services sont l'accès inadéquat aux ressources, outils et infrastructures des TIC, le manque d'accès de la main-d'œuvre aux qualifications et compétences, le faible accès à de l'information de qualité et l'intégration insuffisante des TIC dans les modèles de prestation de services.
- De nouvelles interventions doivent être développées afin d'aider les PDC à mieux comprendre la prestation multimodale de services efficaces et les encourager à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour concevoir et fournir ces services.



1



Introduction



## Introduction

La nature de la pratique du développement de carrière a évolué, passant du modèle de soutien aux transitions ponctuelles dans le marché du travail à des moments clés qui fut la norme pendant des décennies, à celui de l'adoption d'une perspective qui suit tout le cours de la vie. Cette évolution marque un changement fondamental d'orientation, l'accent n'étant plus mis à faire le rapprochement entre les clients et les occasions d'emploi les mieux adaptés à leur profil, mais plutôt à aider les clients à développer des compétences professionnelles et à devenir des apprenants plus autonomes et réfléchis, et moins dépendants des interventions et du soutien provenant de l'extérieur (Barnes et coll., 2020; OCDE 2004a, 2004b).

Ce changement radical de la pratique de l'orientation professionnelle s'est opéré en réaction aux marchés du travail internationaux de plus en plus volatils qui ont entraîné des trajectoires de carrière moins prévisibles, moins linéaires et plus complexes (Barnes et coll., 2020). Cette situation a été exacerbée par les ravages causés aux économies par le début de la pandémie de COVID-19, dont la fin, au moment où nous écrivons ces lignes, est difficile à prévoir. Les changements structurels fondamentaux et profondément ancrés dans les modes de fonctionnement des marchés du travail exigent une action urgente pour permettre la création de parcours de carrière adaptables au Canada. Cela nécessitera un soutien de haute qualité en matière de développement de carrière pour les Canadiens qui se fraient maintenant un chemin parmi les occasions offertes dans le marché du travail tout au long de leur vie (Cedefop et coll., 2020; Mann et coll., 2020; Russek et coll., 2021).

Dans ce contexte général, [le Centre de Compétences futures \(CCF\)](#) a fait des parcours professionnels adaptables une initiative stratégique et a engagé [Blueprint](#) pour soutenir l'élaboration d'options pertinentes visant à éclairer les décisions en matière de financement. Ce rapport représente l'une des contributions à cette initiative, qui traite de deux grands domaines : la profession de conseiller en orientation professionnelle et l'intégration de la pratique en ligne.

Ce rapport est basé sur une analyse documentaire approfondie de la littérature universitaire et grise internationale pertinente. Les auteurs ont également participé à cinq tables rondes auxquelles prenaient part un large éventail d'intervenants clés, ont engagé des discussions professionnelles avec deux employés clés des principales associations et organismes professionnels en développement de carrière du Canada, et ont échangé des idées avec d'autres chercheurs participant au projet Blueprint. Les connaissances et la compréhension cumulées dans le cadre de ces activités combinées constituent la base de ce rapport de recherche.

## I Questions abordées par cette étude

Deux séries de questions distinctes, mais interreliées, sont abordées dans ce rapport. L'une concerne la profession de conseiller en développement de carrière alors que l'autre porte sur l'intégration de pratiques technologiques appropriées dans la pratique de la carrière, tant au sein de la profession que par la profession. Les questions abordées dans ce rapport sont les suivantes :

### **Profession de conseiller en développement de carrière :**

Comment devrions-nous comprendre et améliorer la profession de conseiller en développement de carrière alors que nous nous dirigeons vers un système de parcours professionnels plus adaptables?

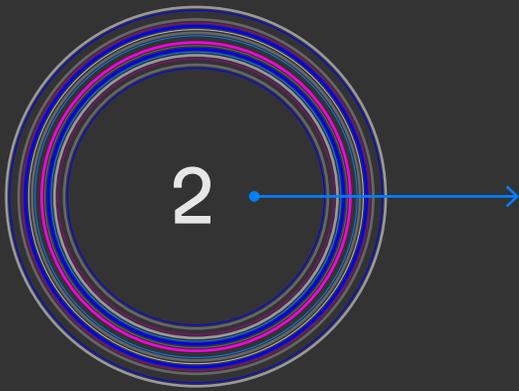
### **La prestation de services en ligne :**

Que savons-nous déjà des pratiques exemplaires en matière de prestation de services de développement de carrière de qualité en ligne, et quelles questions sont toujours sans réponse?

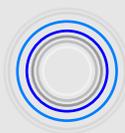
Lorsqu'il s'agit de la prospérité économique future du Canada, ces questions sont indissociables. Comme tous les autres travailleurs, les professionnels en développement de carrière (PDC) au Canada naviguent dans un contexte turbulent et imprévisible. Pourtant, alors qu'ils n'ont généralement pas de formation adéquate, on leur demande de s'adapter à un marché du travail tumultueux tout en offrant un soutien approprié aux Canadiens. Avant même la pandémie, les utilisateurs finaux formulaient aux PDC des demandes supplémentaires en lien avec la santé mentale et le bien-être (Redekopp et Huston, 2019). Par conséquent, la main-d'œuvre en développement de carrière se voit soumise à des pressions accrues et de plus en plus fortes, alors qu'elle-même a un urgent besoin d'aide.

Outre ces nombreuses difficultés, la pandémie a imposé de nouvelles exigences sur les méthodes de travail avec les clients nécessitant un soutien en matière de développement de carrière. En raison des fermetures imposées par le gouvernement en réaction à la pandémie, l'intégration de la technologie dans la prestation de services de développement de carrière a cessé d'être une option. Cependant, l'adoption judicieuse et efficace des technologies appropriées implique un changement fondamental des pratiques.





Comment faut-il  
envisager la profession  
de conseiller en  
développement  
de carrière?



## Comment faut-il envisager la profession de conseiller en développement de carrière?

Cette section porte essentiellement sur la première question, à savoir de quelle façon faut-il envisager la profession de conseiller en développement de carrière alors que nous évoluons vers un système de parcours professionnels plus adaptables. Dans un premier temps, elle examine la question controversée de l'incohérence de la terminologie, ainsi que les nombreux titres de postes dans le domaine du développement de carrière qui, ensemble, illustrent à quel point la prestation des services est fragmentée.

Il existe une multitude de termes utilisés de manière interchangeable dans le domaine – orientation professionnelle, éducation et orientation [professionnelle, développement de carrière](#), conseil en carrière, encadrement de carrière, encadrement professionnel, conseil en orientation professionnelle, conseil en emploi, orientation tout au long de la vie – et leur intérêt relatif continue d'être débattu au niveau international. Cependant, il demeure difficile d'obtenir consensus quant au terme précis à adopter.

**Indépendamment des termes précis utilisés, une des principales caractéristiques importantes du processus de soutien à la carrière consiste à veiller à ce que chaque client individuel réalise son plein potentiel, avec une forte composante implicite de justice sociale.**

Outre les variations dans la nomenclature (ou peut-être à cause d'elles), il existe une multitude d'intitulés de postes, ce qui reflète une fragmentation considérable du secteur. Dans le contexte canadien, les résultats d'une enquête récente (CERIC, 2019) illustrent trois sous-divisions principales au sein de l'industrie : le secteur de l'enseignement postsecondaire, le secteur privé et le secteur caritatif et sans but lucratif. Pour le secteur de l'éducation, il existe d'autres subdivisions entre l'enseignement collégial et l'enseignement supérieur. Plus encore, les intitulés de poste recensés diffèrent. Par exemple, pour le secteur caritatif et sans but lucratif, les titres de postes comprennent : conseil en carrière ou orientation professionnelle, conseil ou orientation en emploi, planification ou prestation de programmes, enseignement ou formation, et autres. Cette variation dans les intitulés de poste se reflète dans une recherche menée au Royaume-Uni qui a recensé pas moins de 103 titres d'emploi (Neary et coll., 2014).

Des recherches menées dans l'Union européenne (Barnes et coll., 2020) mettent également en évidence la manière dont les modèles organisationnels façonnent non seulement les profils professionnels, mais aussi les activités sur le terrain. Ce qui apparaît comme crucial, c'est de savoir si le soutien à la carrière est considéré comme un service spécialisé fourni par une organisation distincte, ou s'il est combiné à d'autres rôles dans une organisation. Les services publics d'emploi (SPE) en sont un bon exemple :

**Par exemple, dans les SPE, il existe des variations dans les conditions d'entrée, les profils de compétences et les profils d'emploi, ainsi que dans le degré de flexibilité et d'autonomie des services entre les pays. Les modèles de services dans lesquels les conseillers doivent opérer déterminent les profils d'emploi génériques des conseillers en emploi. En outre, la diversification des profils professionnels dépend largement de la structure opérationnelle du SPE, des tâches prioritaires et des programmes actifs du marché du travail utilisés dans le pays. (Barnes et coll., 2020, p.42)**

Le degré de variation dans le domaine est considéré comme un problème au Canada : un aperçu de la situation des services de développement de carrière au Canada révèle un secteur fragmenté, et la fragmentation peut mener à la confusion pour les consommateurs potentiels du service. « Il y a très peu d'uniformité dans les intitulés de poste, en particulier chez les conseillers anglophones. Cela crée une confusion pour le public, qui doit discerner quels services sont offerts et à quels endroits, en plus de compromettre l'identité professionnelle et la cohérence du secteur du développement de carrière ». (Bezanson et coll., 2014, p.546).

Une récente enquête du CERIC (2019) a révélé que 43,3 % des personnes œuvrant en développement de carrière estimaient que les [services d'orientation professionnelle](#) étaient tenus en faible estime, indiquant que le public « ne connaît pas, ne comprend pas ou n'apprécie pas » les services. Les données de la même enquête sur les niveaux d'insatisfaction des PDC canadiens à l'égard de leurs fonctions actuelles sont peut-être liées à cette constatation sur le manque d'estime : 49,4 % des répondants ont indiqué qu'une lourde charge de travail affectait leur capacité à fournir les services de développement de carrière et 40,1 % ont estimé qu'ils n'avaient pas assez de temps à consacrer à leurs clients. **Même si la perception d'une faible estime des services et l'insatisfaction de ceux qui les fournissent semblent constituer des défis, les données d'évaluation relatives à l'impact des services sur les clients sont encourageantes.**

Les résultats concernant l'impact résonnent avec les preuves croissantes des avantages du processus de soutien au développement de carrière. La création du Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes (GDRC) semble être une réponse à la critique selon laquelle il existe peu de preuves concrètes que les interventions en développement de carrière fonctionnent réellement (Magnusson et Roest, 2004). Le GDRC, positionné comme « un leader dans l'avancement de la base de données probantes pour les services de développement de carrière » (Bezanson et coll., 2014, p.541), a été formé sous forme de partenariat entre six universités et la Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC), et a attiré des investissements de la part du gouvernement fédéral dans la recherche fondée sur des données probantes (Bezanson et coll., 2014). Le Groupe a développé un cadre d'évaluation qui a été testé, et il continue à collaborer pour affiner et appliquer ce cadre. Tout en affirmant que l'évaluation doit faire partie des pratiques courantes, il est reconnu que celle-ci reste marginalisée dans les programmes de formation (Bezanson et coll., 2014). La FCDC est toujours très active dans ce domaine de la recherche et du développement, et elle dispose d'un logiciel de gestion appelé PRIME qui soutient des services de qualité et une évaluation solide de l'impact de ces services. Il est décrit comme « un logiciel de gestion des données et de clients qui soutient des services d'orientation professionnelle et d'emploi de qualité et une évaluation plus solide de l'impact des services ». (CCDF, n.d.).

Au niveau international, il existe désormais de nombreuses preuves de la valeur et de l'efficacité du soutien à la carrière pour permettre aux individus de prendre des décisions en matière d'éducation, d'apprentissage et de carrière, et de réussir leur transition vers et dans le marché du travail (par exemple, Barnes et coll., 2020, Hooley et Dodd, 2015, Whiston et coll., 2017, Whiston, 2020). Jusqu'à présent, l'accent a été mis sur la production de preuves quantitatives des résultats économiques, et des pressions ont été exercées en ce sens. Un exemple récent au Royaume-Uni examine la productivité et les avantages économiques d'une organisation de carrière dans le nord de l'Angleterre, concluant

qu'il y avait des avantages fiscaux démontrables pour le Trésor et pour l'économie dans son ensemble. En outre, le service a été rentabilisé en moins de deux mois (Hughes et Hogg, 2018). Roberts (2013), cependant, émet une mise en garde contre cette préoccupation politique :

**L'orientation professionnelle ne peut être justifiée en termes de résultats économiques. Elle a été et continuera d'être fournie en réponse à une demande effective, et non à une preuve d'efficacité. La profession doit être jugée en fonction de critères réalistes. Indépendamment des résultats à plus long terme, les individus veulent savoir quelles sont les prochaines étapes qui s'offrent à eux à des moments donnés de leur carrière, et quelles sont les implications à plus long terme de chaque étape possible. (p.250)**

L'accent est de plus en plus mis, du moins en partie grâce à la reconnaissance de la part de la communauté de l'orientation professionnelle elle-même, sur le développement de mesures plus souples des résultats du soutien à la carrière (par exemple, la distance parcourue) qui serviraient mieux les clients et les prestataires de services (voir par exemple, Barnes et Wright, 2019).

## I Évolution du domaine du développement de carrière

L'émergence du domaine du développement de carrière au Canada repose sur « une idéologie d'humanitarisme et de justice sociale » (Norman et coll., 2014, p. 29) et peut être retracée à partir de 1850, alors que les [services d'emploi](#) établis pour aider les chômeurs prenaient de l'importance (Norman et coll., 2014). L'Ontario et le Québec sont les deux premières provinces attestées à avoir établi des bureaux d'emploi gouvernementaux. Ce n'est toutefois que dans les années 1940 que le conseil en orientation est devenu officiellement une partie intégrante du système éducatif. Des associations provinciales représentant le secteur du conseil en orientation ont commencé à voir le jour à peu près à la même époque et ont entrepris de faire pression sur les gouvernements fédéral et provinciaux pour qu'ils assument une plus grande responsabilité en matière de chômage. Entre 1950 et 1999, l'offre en matière de développement de carrière a connu une augmentation significative en réaction aux niveaux élevés du chômage. Les bureaux devaient fournir des conseils en matière de carrière et d'emploi aux jeunes, le premier Youth Employment Service (YES) ayant ouvert ses portes à Toronto, en Ontario, en 1968. Cette période a également été marquée par une pression accrue sur le personnel fournissant ces services pour qu'il possède des qualifications pertinentes.

Au nombre des développements ultérieurs dans l'établissement du domaine figure la formation de diverses associations ayant un historique et des objectifs différents. Le [CERIC](#), par exemple, est une organisation caritative vouée à la progression de l'éducation et de la recherche en matière de développement de carrière et de développement de carrière afin d'accroître le bien-être économique et social des Canadiens. Entre autres activités, il publie la *Revue canadienne de développement de carrière*, réalise des enquêtes en ligne pour la profession, organise des conférences et finance des projets de recherche et de génération de connaissances.

Une autre organisation importante est la [FCDC](#), une organisation à but non lucratif qui est un chef de file à l'échelle nationale et internationale dans le domaine du développement de carrière. La FCDC travaille avec les organisations et les gouvernements pour articuler les principales priorités et élaborer des solutions stratégiques, soutenir la prestation de services de développement de carrière de qualité et promouvoir des politiques et des pratiques fondées sur des preuves. La FCDC est à l'origine de l'élaboration du Guide canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière publié dans les années 1990, et elle est également le fer de lance (grâce à un contrat avec Emploi et Développement social Canada [ESDC]) de sa mise à jour vers un nouveau cadre national de compétences.

## I Qu'entend-on par « profession »?

Le terme « profession » a une signification différente selon les personnes, et cette signification évolue dans le temps et selon les cultures. Dans certains pays, le terme est récemment tombé dans un usage proche du langage familier, utilisé pour décrire ou désigner toute une série de groupes professionnels ou d'emplois qui couvrent tout le spectre du statut, du salaire et des privilèges. L'usage familier de ce terme côtoie celui de professions plus établies, par exemple la médecine, le droit et la comptabilité.

Au fil du temps, les caractéristiques définissant une profession se sont affinées et complexifiées dans la littérature, distinguant plus nettement les professions des emplois, le terme s'appliquant à des groupes professionnels spécifiques disposant d'une éducation et d'une formation spécialisées, généralement acquises par des études universitaires ou postuniversitaires (Calway et Murphy 2011, Lester, 2009). Les revendications professionnelles quant à l'autorité de pratiquer dans des domaines d'expertise spécifiques ont donc été fondées sur des qualifications d'entrée obligatoires, généralement maintenues grâce au soutien du gouvernement (O'Reilly, 2018). Au Canada, les professions traditionnelles ont acquis leur autonomie et le pouvoir d'exercer grâce à une combinaison d'études et de formation de haut niveau obligatoires et très structurées, associées à des procédures d'autoréglementation strictes (Adams, 2010). La réglementation apparaît donc comme un critère important pour définir une profession et est pertinente pour comprendre le contexte canadien de la profession de conseiller en développement de carrière.

Plus récemment, l'approche plus traditionnelle de la définition de profession a été contestée comme étant élitiste, protectionniste, exclusive et largement non pertinente pour la prestation de services publics dans les sociétés contemporaines (voir par exemple Evans, 2008, Evetts, 2011). Parce que de nombreuses professions partagent désormais certaines caractéristiques avec d'autres groupes professionnels (Evetts, 2014), le concept de profession en tant que distincte de ces autres groupes professionnels, est devenu de moins en moins clair (Evetts, 2013).

**L'émergence d'une logique comptable (Broadbent et coll., 1997), où les indicateurs de coût et de rendement quantitatif pressent les employés à quantifier leur impact et à justifier leur professionnalisme par rapport aux exigences organisationnelles, est devenue courante, notamment dans le secteur public. Toutefois, cela risque de compromettre l'un des principaux objectifs du soutien à la carrière, c'est-à-dire la justice sociale, et la volonté de faire en sorte que chaque individu atteigne son plein potentiel. Une logique comptable met en péril la capacité des conseillers en orientation d'entreprendre un travail utile avec les personnes socialement défavorisées.**

Au Canada, avant la pandémie de COVID-19, il a été avancé que la volatilité accrue des marchés du travail avait entraîné une transformation du domaine du développement de carrière, ainsi que de la théorie et des politiques et pratiques qui l'entourent, ce qui, à son tour, a entraîné la professionnalisation du secteur : « L'une des transformations les plus radicales et intégrales a été la professionnalisation du secteur ». (Bezanson et coll., 2014, p. 532). Les mêmes auteurs, sous les auspices de la FCDC, ont fait valoir que : « Le secteur dispose des outils, des soutiens et des structures nécessaires pour continuer à se développer en tant que profession. »

**Défaire la trame des valeurs et des croyances contradictoires et conflictuelles à propos de la nature de la profession et les implications qui en découlent est susceptible d'être au cœur de la façon avec laquelle nous devrions envisager la main-d'œuvre canadienne en développement de carrière dans la transition vers un système de parcours de carrière plus adaptables.**

## I Associations professionnelles, certifications et réglementations

Selon les rapports internationaux de l'OCDE sur le développement de carrière (2004a, 2004b), les domaines suivants ont été jugés, au mieux, incohérents et, au pire, inexistant : l'adhésion à des associations professionnelles, les normes de pratique, l'octroi de licences et la certification des conseillers, un code de déontologie clair et appliqué, et des parcours de formation professionnelle clairs et cohérents pour l'acquisition de la qualification. Pour le Canada, la note sur le pays publiée par l'OCDE (2002) qui y est liée estime qu'il existe entre 40 et 50 associations professionnelles, d'où une diversité considérable :

**Une tendance clé dans le domaine du développement de carrière au Canada au cours des dernières années a été son éloignement des modèles de prestation de services professionnels dans des cadres bureaucratiques qui possédaient leurs propres processus d'assurance de la qualité, pour se tourner vers des modèles de prestation plus diversifiés, impliquant de nombreuses catégories de conseillers dans une variété croissante de contextes. (p.20)**

Cela a conduit à « un besoin de clarté quant au rôle des professionnels en développement de carrière dans les nouveaux modèles de prestation de services plus diversifiés » (OCDE, 2002, p. 20).

Les associations professionnelles, la certification et la réglementation jouent toutes un rôle clé dans l'établissement et le maintien de la confiance et de l'expertise de leurs professionnels. Les sections suivantes décrivent ces aspects en relation avec le secteur du développement de carrière canadien. Elles sont en grande partie incohérentes ou inexistantes, bien que certains efforts soient déployés pour remédier à ces lacunes.

## I Associations professionnelles

À l'échelle internationale, la profession de conseiller en développement de carrière est largement non réglementée (O'Reilly, 2018). En l'absence de procédures réglementaires externes et gouvernementales, il revient aux organismes et associations professionnels de défendre les valeurs de leur profession, souvent par le biais de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de normes conçues pour servir de base à diverses formes de certification (Hooley et coll., 2016, Leicht et Fennell, 2001). Les associations professionnelles sont également souvent sollicitées pour assurer le perfectionnement professionnel continu (PPC) de leurs membres, ainsi que pour faciliter les possibilités de mise en réseau.

**Le Canada ne dispose pas d'une seule association nationale unique pour le secteur du développement de carrière** (Van Norman et coll., 2014). Au niveau provincial, des associations du secteur du développement de carrière existent dans huit provinces, et d'autres sont à venir. Les provinces ayant mis en place une certification ou un permis d'exercice ont la responsabilité de gérer ces processus. Pas moins de 37 associations provinciales, nationales et internationales ont été dénombrées, par l'intermédiaire desquelles les PDC étaient certifiés ou en voie de l'être (Bezanson et coll., 2014). Le [Conseil canadien pour le développement de carrière](#) est un groupe formé à partir de la base, mis en œuvre et autofinancé par des associations de développement de carrière et des groupes partenaires et parties prenantes de tout le Canada. Il sert de mécanisme de collaboration pancanadienne pour la discussion et l'action dans tous les secteurs du développement de carrière. En raison de sa nature autofinancée, son potentiel de levier est limité aux efforts des bénévoles, ce qui réduit la capacité d'organisation et de mobilisation de masse. **Cet effort illustre toutefois le désir d'une voix pancanadienne.**

Le fait que de nombreux PDC travaillent dans des organisations constitue un défi particulier pour les associations professionnelles lorsqu'il s'agit d'influencer la conduite de leurs membres. Ces organisations exerceront généralement une primauté par rapport aux normes de rendement de ses employés, qui peuvent entrer en conflit avec celles des associations professionnelles (Evetts, 2013). Cela pose un défi particulier pour assurer la conformité au code d'éthique de toute association. Dans ce cas, les associations professionnelles n'auront que peu ou pas d'autorité pour imposer leurs propres normes de rendement ou même en contrôler le respect. Récemment, le réseau des associations de professionnels en développement de carrière a connu un développement avec la création de l'International Career Development National Peak Body, qui a été fondé par des associations en Australie (CICA), en Nouvelle-Zélande (CDANZ), au Canada (FCDC), en Afrique du Sud (SACDA) et au Royaume-Uni (CDI). Ce réseau a tenu son premier séminaire international en juillet 2021 sur le thème de la professionnalisation du secteur. Cependant, les PDC continuent à être définis selon leur contexte organisationnel, leurs rôles et leur conduite, plutôt que par une quelconque association professionnelle.

Les associations professionnelles jouent potentiellement un rôle clé dans la gestion des systèmes et procédures guidant la pratique professionnelle (O'Reilly, 2018). Un examen gouvernemental de la profession de conseiller en développement de carrière au Royaume-Uni (Department for Education, 2010) a même plaidé pour un organisme professionnel fort et unifié qui pourrait réaffirmer l'importance de l'orientation professionnelle pour la prospérité économique et la cohésion sociale. Cependant, les associations sont trop souvent laissées à elles seules dans leurs efforts pour établir la confiance et maintenir l'expertise de la profession qu'elles représentent.

## I Certification

Une enquête du CERIC (2019) auprès des PDC canadiens détaille les différents niveaux et types de certifications détenues par la main-d'œuvre en développement de carrière, qui va de « quelques années d'études secondaires » à un diplôme de doctorat. Cela indique clairement le manque de cohérence concernant la certification du niveau d'entrée dans ce secteur. D'une part, cela pourrait être considéré comme une force si l'opinion prédominante est que les généralistes peuvent mieux servir la population diverse des clients des services de développement de carrière. D'autre part, l'absence de normes rigoureuses et cohérentes en matière de recrutement pourrait nuire à la formation d'une identité professionnelle forte et constituer un obstacle majeur à la professionnalisation du secteur. Des recherches récentes menées au Royaume-Uni sur les points de vue des professionnels en développement de carrière ont révélé que la certification préalable à l'entrée dans la profession était considérée comme essentielle à l'établissement d'un sentiment d'identité professionnelle (Gough, 2017) et que la formation continue était très appréciée pour maintenir cette identité (Neary, 2014, 2016).

En outre, on attend des professions qu'elles protègent le public contre les préjudices causés par leurs membres : les normes qui définissent les exigences de la pratique professionnelle en matière de qualifications, de formation et de perfectionnement professionnel sont donc cruciales et soulignent la nature critique de l'adhésion aux normes éthiques par les membres des professions. Le premier Guide canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière a été élaboré dans les années 1990 afin d'aider à répondre à ces divers besoins. Le Guide visait à définir le développement de carrière comme une spécialisation légitime, fournir une base pour concevoir la formation des conseillers, fournir une assurance qualité pour le public, reconnaître les divers ensembles de compétences des conseillers et créer une voix et un vocabulaire communs pour le domaine du développement de carrière (FCDC). Le Guide a également répondu au fait que les PDC canadiens considéraient l'accès à la formation professionnelle comme leur priorité la plus élevée alors que les gestionnaires le plaçaient en deuxième position (Bezanson et coll., 2014).

Une contribution majeure à la normalisation de la certification des professionnels en développement de carrière au Canada était en cours au moment de la rédaction du présent document, sous la direction de la FCDC. La revitalisation du Guide a été entreprise en partenariat, par le biais de consultations approfondies au sein de la communauté professionnelle. Il s'agit d'une révision complète et d'une réarticulation du Guide pour créer un cadre pancanadien de compétences professionnelles en développement de carrière. La FCDC a clairement indiqué que son mandat se limite à diriger la collaboration et la création de ces compétences et de la certification nationale qui les accompagne. Un organisme national sera nécessaire pour assumer la responsabilité permanente de la gestion et de la mise en œuvre.

Au cours du siècle dernier, la théorie et la pratique du développement de carrière sont passées l'accent n'étant plus mis à faire le rapprochement entre les individus et les emplois les mieux adaptés vers de nouvelles approches qui reflètent l'évolution des sociétés et des marchés du travail (Arthur et McMahon, 2019). Toutefois, le défi pour les professionnels en développement de carrière consiste à se tenir suffisamment au courant des nouvelles théories et recherches qui ne cessent d'émerger afin de

---

<sup>2</sup> It is important to note that career counselling services are distinct from employment services, delivered by Public Employment Services, who are not regulated by the OCCOQ.

pouvoir intégrer de nouvelles réflexions et stratégies dans leur pratique. La recherche paneuropéenne sur la formation universitaire de la main-d'œuvre en développement de carrière menée par le Network for Innovation in Career Guidance and Counselling in Europe (Schiersmann et coll., 2012) a reconnu la nécessité de développer des aptitudes et des compétences dans la formation initiale, et a mis l'accent sur le développement du professionnalisme en tant que compétence fondamentale qui se traduit facilement en PPC tout au long de la vie.

L'enquête du CERIC (2019) n'est pas encourageante à cet égard. Elle a révélé que 29,9 % des professionnels en développement de carrière au Canada consacrent généralement moins d'une heure par mois au PPC alors que 38 % y consacrant entre une et trois heures. Il est peu probable que cela soit suffisant pour le niveau de mise à jour nécessaire. Les compétences professionnelles nécessitent un investissement et une mise à jour constants : « Si les conseillers (et les organisations qui les emploient) veulent réussir sur le plan des affaires, l'innovation et la valeur ajoutée sont vitales » (Mulvey, 2013, p. 275). L'investissement dans le PPC est judicieux même s'il présente un coût en termes réels à une époque où les coûts font l'objet d'un examen attentif. Son importance pour maintenir la pratique professionnelle à des niveaux d'expertise acceptables est bien établie (Mulvey, 2013). Les développements dans le domaine de la microcertification peuvent constituer une stratégie viable pour le Canada à l'avenir.

## I Réglementation

Les professions sont en mesure de réglementer l'accès en leur sein parce qu'elles possèdent un pouvoir législatif, confié à des organismes crédibles et légitimes, ce qui leur permet de gérer leur propre certification, de contrôler l'accès à la profession et de définir des normes de pratique. En retour, les organismes professionnels sont responsables de l'autogestion et de la réglementation (Gough, 2017, Gough et Neary, 2020). Parmi les exemples de professions réglementées, on peut citer la médecine, le droit et l'enseignement. Ces comparaisons rendent évident le fait que le développement de carrière manque de réglementation, l'entrée dans la profession étant ambiguë (O'Reilly et coll., 2020).

**Il existe au Canada une exception notable. Le Québec est la seule province au Canada à réglementer le titre et les diverses activités professionnelles des conseillers d'orientation professionnelle** (Cournoyer, 2014). En effet, c'est l'un des rares exemples dans le monde. La profession de conseiller d'orientation professionnelle est exercée au Québec depuis plus de 70 ans. Les conseillers professionnels soutiennent constamment les jeunes et les adultes dans leurs efforts de (ré)insertion scolaire et professionnelle, de réadaptation et de (re)développement de carrière dans les secteurs de l'éducation, de l'employabilité, des services communautaires, de la santé et des services sociaux et de la pratique privée et institutionnelle.

L'Ordre des conseillers et des conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ) supervise l'entrée dans la profession et la compétence de ses membres, et travaille avec les établissements d'enseignement supérieur pour offrir des cours de développement de carrière à différents niveaux.<sup>2</sup> En 2004, on estimait à 2 500 le nombre de conseillers d'orientation dans la province, répartis dans divers secteurs. Les conseillers accomplissent diverses tâches, dont l'évaluation du fonctionnement psychologique,

---

<sup>2</sup> Il est important de noter que les services de développement de carrière sont distincts des services d'emploi, qui sont fournis par les services publics d'emploi et ne sont pas réglementés par l'OCCOQ.

des ressources personnelles et des conditions locales, le travail sur les questions d'identité et le développement et le maintien de stratégies d'adaptation actives, et l'aide au rétablissement de l'autonomie sociale et professionnelle (Gouvernement du Québec, 2009). Des responsabilités supplémentaires se sont ajoutées au fil du temps, comme la fourniture d'information et de soutien aux personnes ayant des besoins particuliers.

Ailleurs qu'au Québec, « la formation spécialisée en développement de carrière est rare et aléatoire, réalisée par une formation préalable ou en cours d'emploi » (Bezanson et coll., 2014, p. 546). L'Alberta, la Colombie-Britannique, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Ontario ont actuellement mis en place une certification volontaire (Bezanson et coll., 2014), mais une enquête a indiqué que les conseillers avaient un appétit pour une plus grande reconnaissance professionnelle, sous la forme de processus de certification et de licence. (Bezanson, et coll., 2014).

**Deux approches opposées à une réglementation officielle peuvent donc être identifiées au sein de la communauté du développement de carrière au Canada.** La première est menée par l'[Association canadienne de counseling et de psychothérapie](#) (ACCP), qui comprend des conseillers de développement de carrière, et qui confirme que la délivrance de titres, de licences, d'enregistrements et de certifications est de ressort provincial au Canada. Pour être certifié, un conseiller canadien certifié doit reconnaître les normes de la pratique professionnelle, adhérer au code de déontologie officiel et s'engager dans la formation continue. La certification entraîne également des procédures disciplinaires si nécessaire. Seuls les conseillers certifiés par l'ACCP sont autorisés à utiliser le titre réservé de conseiller canadien certifié ou son acronyme, CCC. La deuxième approche est celle adoptée par la FCDC, qui dirige depuis septembre 2018 un projet collaboratif ayant à ce jour co-créé (avec plus de 1 000 PDC) un cadre de compétences qui reflète l'expertise des professionnels en développement de carrière, un profil de compétences qui décrit les connaissances et les compétences communément requises chez ces professionnels et dans une gamme de contextes divers, ainsi qu'une norme de l'industrie qui définit le niveau de compétence requis dans les connaissances et les compétences décrites par le profil de compétences et reflétant les conditions du milieu de travail. Tous ces documents ont été complétés et seront disponibles en ligne sous peu (Mise à jour du projet, directeur général, CCDF).

La situation au Canada illustre à quel point le pouvoir et le statut de la profession de conseiller en développement de carrière « fluctuent » (Gough et Neary, 2020, p.6), ce qui a pour conséquence la nécessité d'avoir parfois à reprofessionnaliser le domaine. Être un professionnel se définit beaucoup plus largement qu'en termes de qualifications, car cela englobe dorénavant « entreprendre un rôle, embrasser une vision à la fois du monde et de soi-même afin d'exercer ce rôle et être imprégné de la culture, ce qui implique une séparation et une transformation de l'identité » (Dubar et Tripier, 2003, p.101). La reformulation de l'identité professionnelle, favorisée par le perfectionnement professionnel continu, offre une source potentielle puissante de soutien aux professionnels en développement de carrière canadiens pour qu'ils puissent se perfectionner et se recycler dans les domaines requis.

## I Identité professionnelle

Il est évident que de nombreuses contre-indications existent actuellement concernant le statut professionnel des professionnels en développement de carrière au Canada. Ils ne sont pas nécessairement en mesure de revendiquer des niveaux de confiance universels parmi les clients ou le grand public pour les services qu'ils fournissent. Les niveaux de qualification et d'expertise varient considérablement d'une compétence à l'autre (bien que, comme nous l'avons vu plus haut, la publication du Guide canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière soit en attente et que sa mise en œuvre est en cours). Il est également difficile d'affirmer que les contributions aux clients des prestataires de services ne peuvent être dupliquées par ceux qui ne sont pas membres de la profession. Les mécanismes réglementaires permettant de tenir les membres individuels de la profession responsables de la qualité des services fournis sont largement absents. Barnes et coll. (2020) résument parfaitement ces questions, non seulement pour le Canada, mais aussi au niveau international :

**Le professionnalisme, concept auquel la plupart des professionnels en développement de carrière s'identifient, exige le maintien de certaines normes, notamment une pratique fondée sur des connaissances et une compréhension expertes. Cependant, il est souvent difficile pour les professionnels en développement de carrière de maintenir leurs connaissances à jour en intégrant dans leur pratique les nouvelles théories, ainsi que les résultats des recherches de pointe sur lesquelles la théorie est fondée. En effet, il est parfois difficile de convaincre les professionnels en développement de carrière et leurs gestionnaires de la pertinence de la théorie pour leur pratique et pour le débat plus large concernant la qualité des services et leur impact (p.44).**

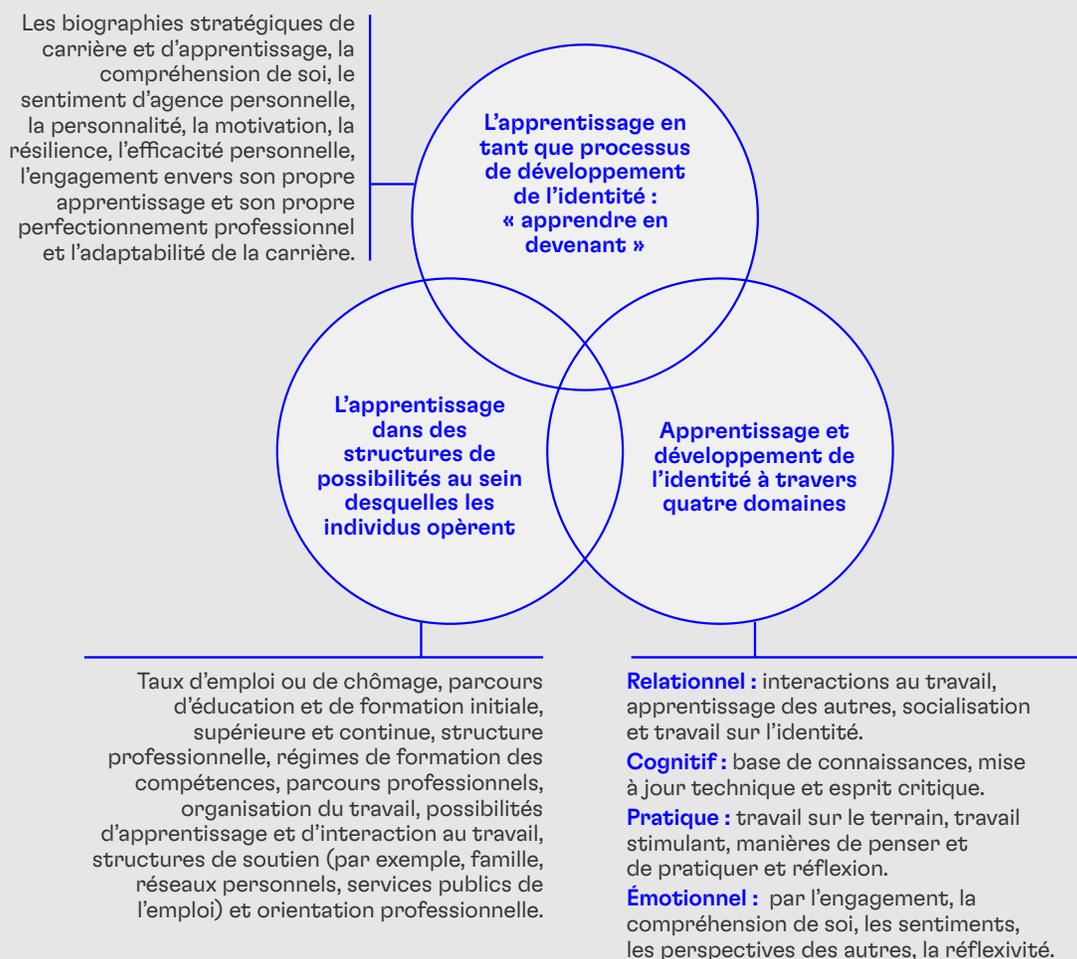
En bref, les professionnels en développement de carrière sont encore loin d'avoir établi et maintenu une compréhension de leur expertise particulière ou un niveau de confiance suffisamment élevé. Le développement d'un fort sentiment d'identité professionnelle (Bimrose et Brown, 2019, Bimrose et coll., 2019, Gough, 2017, Gough et Neary, 2020, Neary, 2014, O'Reilly, 2018) pourrait être déterminant pour identifier des voies constructives.

Jenkins (2004) affirme que l'identité professionnelle se développe en tant qu'un aspect de l'identité sociale; les identités professionnelles sont des significations attribuées à un individu, par lui-même et par les autres. Les recherches entreprises dans les SPE à travers l'Union européenne (2014-2018) se sont concentrées sur l'apprentissage en tant que moteur du développement de l'identité au travail et ont exploré comment les identités au travail se développent et changent au fil du temps, avec le soutien de la technologie (Artiles et coll., 2018, Bimrose et Brown, 2019). Un modèle de formation de l'identité professionnelle (Brown, 1997) a fourni un cadre pour la conception et la mise en œuvre d'un soutien à l'apprentissage en ligne pour les conseillers des SPE. D'autres développements ont contribué à comprendre le processus de développement de l'identité professionnelle des professionnels en développement de carrière et de l'emploi, comme montré à la figure 1 (Brown et Bimrose, 2015, 2018). Il a été constaté que l'apprentissage au travail peut être soutenu efficacement lorsqu'il est compris de trois manières : comme un processus de développement de l'identité, comme un processus de développement dans quatre domaines interdépendants et comme se déroulant dans le contexte de structures de perspectives particulières. La figure 1 met en évidence ces trois représentations des facteurs clés qui influencent l'apprentissage et le développement de l'identité au travail.

**Figure 1 :**

## Facteurs clés influençant l'apprentissage et le développement de l'identité au travail

- **L'apprentissage en tant que processus de développement de l'identité :** Apprendre en devenant » est décrit dans les biographies stratégiques de carrière et d'apprentissage des individus. Les influences clés sur l'apprentissage comprennent les caractéristiques personnelles qui sous-tendent l'apprentissage et le développement, l'apprentissage par la compréhension de soi, l'engagement envers son propre apprentissage et son perfectionnement professionnel, et l'adaptabilité de la carrière (Brown et Bimrose, 2015).



- **L'apprentissage s'effectue dans quatre domaines de développement :** relationnel, cognitif, pratique et émotionnel. L'apprentissage peut impliquer le développement d'un ou de plusieurs domaines et le développement de chaque domaine peut être réalisé de différentes manières. Le développement peut être représenté de manière thématique, bien que son étendue sous des thèmes particuliers puisse varier considérablement selon les cas individuels (Brown et Bimrose, 2018).
- **L'apprentissage se produit dans le contexte des structures de possibilités** dans lesquelles les individus opèrent. Ces structures peuvent également jouer un rôle clé dans l'accès à un travail riche en possibilités d'apprentissage et de développement (Brown et Bimrose, 2018).

Ce modèle d'apprentissage en milieu de travail fournit un cadre pour conceptualiser le processus de formation de l'identité professionnelle, ce qui peut être pertinent pour comprendre les meilleures façons de soutenir la profession de conseiller en développement de carrière au Canada à l'avenir. Le modèle pourrait, par exemple, alimenter la réflexion sur l'élaboration d'un soutien à la formation pour les PDC au Canada, en veillant à ce que ce soutien tienne compte des trois différents types de variables qui influencent l'apprentissage et le développement de l'identité au travail. Alors que les aspects cognitifs et pratiques de la formation sont souvent mis en avant de manière adéquate dans la formation aux compétences, les aspects relationnels et émotionnels sont souvent mis de côté. Tous ces composants d'un apprentissage efficace sont essentiels à la modification des comportements et des attitudes et pourraient être intégrés, par exemple, dans une formation en ligne conçue pour soutenir le développement de la main-d'œuvre.

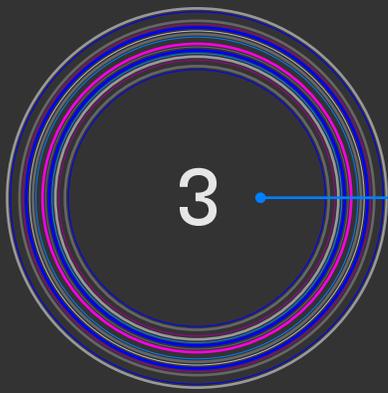
Cette théorie de la transformation de l'identité professionnelle a été utilisée dans le contexte européen (Bimrose et Brown, 2019, Bimrose et coll., 2018) pour élargir la réflexion sur l'amélioration des interventions en matière de développement de carrière. Pour se concentrer sur les besoins de soutien des professionnels en développement de carrière qui dispensent ces interventions, la question directrice de la recherche était la suivante : « comment les processus de dialogue centrés sur les carrières et les identités dans un programme d'apprentissage en ligne peuvent-ils soutenir le développement et la révision des propres identités des conseillers? » (Bimrose et coll., 2019, p.7). Les résultats de cette recherche ont mis en évidence le fait que les participants en ligne appréciaient de se voir offrir un espace dans lequel ils pouvaient co-construire un débat sur leurs perspectives d'avenir, en changeant de sujet de discussion entre les questions de contexte, de compétences et d'identités. L'apprentissage en communauté est un aspect important de la transformation de l'identité professionnelle (Brown et Bimrose, 2015) et une fois que les participants en ligne ont eu accès à l'espace de discussion, ils l'ont transformé en un lieu où ils pouvaient prendre part aux questions touchant la pratique professionnelle les plus urgentes pour eux. Le cours en ligne a démontré l'importance du soutien à l'apprentissage par les pairs, peut-être la source d'apprentissage la plus riche (Bimrose et Brown, 2019). Cela s'est avéré évident depuis un certain temps dans les situations d'apprentissage en face à face, mais cette étude de recherche a démontré que le même effet peut être obtenu virtuellement avec des collègues qui se trouvent dans différents pays et qui partagent des identités professionnelles basées sur le groupe qui transcendent les contextes organisationnels et les frontières nationales (Bayerl et coll., 2018). La facilitation a joué un rôle important dans les discussions en ligne et il est apparu clairement dans cette recherche que si les plateformes de TIC doivent devenir des lieux d'apprentissage et de réflexion pour soutenir le développement de l'identité des professionnels en développement de carrière, une telle facilitation jouera un rôle majeur.

## I La profession de conseiller en développement de carrière dans le contexte des parcours professionnels adaptables

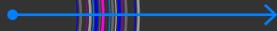
D'après l'enquête de recherche sur laquelle s'appuie le présent document, confirmée par les discussions qui ont eu lieu lors des cinq tables rondes, il est évident que la profession de conseiller en développement de carrière au Canada, comme beaucoup d'autres dans le monde, est caractérisée à la fois par l'*ambiguïté* et l'*indétermination* (Bimrose et coll., 2006). Définir le secteur du développement de carrière constitue en soi un réel défi, car cette ambiguïté définitionnelle se reflète dans l'ambiguïté opérationnelle et laisse le dialogue en cours sur la nature du soutien au développement de carrière dans différents contextes juridiques soit conflictuels, soit largement non résolus.

En outre, permettre aux clients des services de développement de carrière de s'orienter vers des parcours professionnels adaptables dans un monde post-COVID-19 exige de leur part qu'ils élaborent un sens personnel dans un monde de plus en plus indéterminé et instable. Il n'est pas surprenant que ces clients soient souvent incertains quant à la nature de l'aide au développement de carrière dont ils ont besoin, car leurs besoins sont de nature ouverte, surtout si cette aide doit être adaptée à des environnements volatiles. **Une conséquence importante de cette ambiguïté et de cette indétermination est que la qualité des services de développement de carrière fournis doit être jugée sur la base du choix de la voie ou du parcours du client, plutôt que sur la réalisation d'un objectif spécifique.**

**En résumé, les circonstances actuelles indiquent qu'il est nécessaire de repenser radicalement la façon dont nous envisageons la profession de conseiller en développement de carrière au Canada, alors que nous nous dirigeons vers un système de parcours de carrière plus adaptable.** Les rôles, les fonctions, les affinités, les identités et le statut des PDC sont des éléments essentiels de cette reconceptualisation. Il en va de même pour les méthodes de prestation de ces services, qui doivent inclure une prestation de services en ligne de haute qualité.



3



Prestation en ligne



## Prestation en ligne

Les développements technologiques et les changements dans les mécanismes de prestation ont eu un impact majeur sur les modes de fonctionnement des services de développement de carrière. Ils peuvent potentiellement favoriser l'inclusion sociale en créant un meilleur accès à une éducation de qualité, en offrant de nouvelles possibilités de développement des compétences et en améliorant l'accès à l'information, aux connaissances et aux données gratuites ou à faible coût (OCDE, 2018). L'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour maximiser l'impact de la prestation de services devient de plus en plus importante et continue de changer la façon de travailler et le lieu de travail des professionnels en développement de carrière. Cette section se concentre sur l'utilisation croissante de la technologie dans le soutien à la carrière, accélérée par la pandémie de COVID-19. Dans le sillage des fermetures et des mesures d'éloignement, la demande d'une prestation de services flexible est devenue une nécessité, à laquelle la main-d'œuvre en développement de carrière était mal préparé. Cela a été, et continue d'être, un changement capital pour la pratique de la carrière au Canada, et cela a des ramifications importantes pour le rôle et la pratique des PDC.

La discussion suivante présente un bref historique des TIC et du domaine des services de développement de carrière, suivi d'un examen de l'impact de la COVID-19 sur la pratique. Un appel est lancé en faveur de la transformation des services afin d'intégrer de multiples modalités de prestation. Les défis à relever pour développer des services intégrés de qualité sont passés en revue, suivis d'un aperçu des pratiques émergentes et des pratiques exemplaires, y compris les façons dont le soutien aux clients et aux conseillers devrait être opérationnalisé et fourni. La section se conclut par une exploration de ce qui doit être pris en compte pour faire progresser les services intégrés de qualité pour le développement de carrière.

### I État actuel

Avant le début de la pandémie de COVID-19, le secteur du développement de carrière au Canada (et de nombreuses autres compétences à l'échelle internationale) a été lent à intégrer l'utilisation des TIC pour faciliter l'apprentissage et la communication dans le cadre de la prestation de services de développement de carrière. En raison des exigences de la pandémie qui limitaient la prestation de services en personne, les services de développement de carrière ont été contraints d'utiliser les TIC pour faciliter l'interaction et les services auprès de leurs clients. Étant donné le peu de recherches qui existent sur l'utilisation des TIC comme facilitateur et catalyseur de services de développement de carrière, il est raisonnable de supposer que les agences de développement de carrière ont dû créer et innover des solutions avec la technologie qu'elles possédaient déjà, ou à laquelle elles pouvaient facilement accéder, et qui était autorisée par les conditions de stockage de l'information.

## I Les TIC et le domaine du développement de carrière

Depuis plusieurs décennies, le secteur du développement de carrière utilise les TIC de manière substantielle, par exemple pour la gestion de l'information, l'administration des évaluations de carrière, la diffusion d'information sur les carrières et le marché du travail (IMT), la commercialisation et le partage d'information par le biais des médias sociaux. Le premier usage de la technologie dans ce domaine a été le développement de systèmes d'orientation assistés par ordinateur (SOAO). Les SOAO ont été élaborés pour soutenir la prestation de services de développement de carrière en utilisant les théories des traits et des facteurs conçues pour faire correspondre les personnes aux professions appropriées en fonction de leurs aptitudes et de leurs intérêts (Amundson et coll., 2014). Les SOAO sont devenus un élément essentiel de la prestation systématique de service d'orientation professionnelle de la fin des années 1970 jusqu'à la fin des années 1990. Ils convenaient à l'approche dominante en matière de sélection professionnelle en raison de la précision et de la rapidité de leur algorithme pour générer des correspondances professionnelles entre les données entrées par l'utilisateur et l'IMT stockée dans le système.

Avec l'émergence des technologies basées sur le Web, l'Internet a offert un mécanisme permettant un partage d'information plus large avec un accès aux outils et à l'information liés à l'exploration de carrière et à la recherche d'emploi (Gore et Leuwerke, 2000). Cette démocratisation de l'accès à la technologie a marqué le début d'une ère où la création et la diffusion de l'information sur les carrières ont bénéficié d'un plus grand nombre d'auteurs, ce qui a également soulevé des questions de contrôle de la qualité et des implications éthiques pour le domaine (Watts, 2000). Alors que les sites Web continuaient à être publiés rapidement, offrant au public un accès à l'information sur les carrières, le domaine dans son ensemble s'efforçait de donner un sens au rôle actuel et futur de la technologie. Des discussions ont émergé sur le terrain pour situer l'utilisation et le rôle potentiels de la technologie aux côtés de la prestation en face à face, et de nombreuses tentatives ont été faites pour définir comment les TIC étaient, et pourraient être, utilisées dans la prestation de services de développement de carrière (par exemple, Hooley et coll., 2010, Jencius et Rainey, 2009, Osiceanu, 2016). Bien que ces définitions incluent des outils qui permettent une communication synchrone et asynchrone, la plupart des discours sur l'utilisation des TIC se sont concentrés sur la diffusion de l'information. Seuls quelques articles encouragent l'utilisation des TIC comme moyen de communication et comme espace de diffusion de matériel et d'intervention au sein des services de développement de carrière (Bimrose et coll., 2015, Djadali et Malone, 2004).

Un examen des recherches liées à l'utilisation des TIC et des services de développement de carrière révèle qu'elles sont principalement axées sur : le développement des compétences des conseillers en matière de TIC (Barnes et coll., 2010, Bimrose et coll., 2010, Gough, 2017, Kettunen, 2017, Kettunen et Sampson, 2019, Sampson et coll., 2020); les perceptions des conseillers en matière de TIC et de médias sociaux (Cedefop, 2018, Hooley et coll., 2010, Kettunen et coll., 2015); l'utilisation des sites Web de carrière, des ressources en ligne et des évaluations (Gati et Asulin-Peretz, 2011, Howieson et Semple, 2013, Milot-Lapointe et coll., 2018); et les considérations éthiques (Boer, 2001, Sampson, 2002, Sampson, 2005, Sampson et Bloom, 2001).

Trois objectifs principaux ont été identifiés pour l'utilisation des TIC dans les services de développement de carrière : l'accès aux ressources, la communication et le développement de matériel (Barnes et coll., 2010). L'intégration des TIC dans le travail des professionnels en développement de carrière a également été définie comme une fonction de fourniture d'information, d'automatisation des interactions

et de fourniture de canaux de communication (Hooley et coll., 2010). Plus récemment, une recherche menée dans toute l'Union européenne (Barnes et coll., 2020) a identifié quatre façons dont les TIC sont actuellement utilisées dans la prestation de services de développement de carrière : pour l'information, la communication, la collaboration et la transformation.

Le domaine continue d'accroître son utilisation de la technologie grâce aux progrès du matériel informatique, des logiciels et de l'Internet, et des éléments indiquent que certaines compétences expérimentent de façon plus approfondie les applications innovantes des TIC, comme le Danemark, la Finlande et la Suède (Barnes, et coll., 2020). Cependant, le Canada a été lent à articuler et à démontrer l'intégration des TIC pour la prestation de services de développement de carrière novateurs. Par rapport aux domaines connexes de la technologie éducative et du conseil en ligne, le domaine du développement de carrière a été plus lent, dans l'ensemble, à adopter l'utilisation des technologies Web 2.0 et 3.0 pour concevoir et fournir des interventions humaines d'apprentissage de carrière interactives (Bimrose et Barnes, 2010, Bright, 2015, Goss et Hooley, 2015, Jencius et Rainey, 2009). L'utilisation et l'intégration de la technologie comme canal de prestation de services font depuis longtemps l'objet de débats et de tensions dans le domaine du développement de carrière, comme en témoigne la lenteur de l'intégration des TIC (Bimrose, 2017, Bimrose et coll., 2011, Boer, 2001).

Bien qu'il existe une tendance perceptible concernant l'intégration (lente) des TIC dans la prestation de services de développement de carrière, l'étendue et l'impact de cette intégration sur la prestation de services restent largement inconnus (Barnes, et coll., 2020). Il n'existe pas de preuves quant à l'endroit et à la manière dont les TIC sont utilisées dans des applications pratiques de communication et d'intervention. Les études montrent très peu de tentatives d'évaluation des interventions qui intègrent l'utilisation des TIC comme forme de communication structurée pour l'apprentissage professionnel. Les études portant sur les interventions existantes peuvent généralement être classées comme examinant : les interventions d'orientation en ligne autodirigées et spécialement conçues, sans la présence d'un conseiller (Severy, 2008, de Raff et coll., 2012), l'utilisation d'interventions en ligne sur la carrière en tandem avec la prestation de groupe en face à face (Nota et coll., 2016), et les interventions sur la carrière en face à face et en ligne (Amundson et coll., 2018, Pordelan et coll., 2018). Il existe donc un grand potentiel d'amélioration et d'innovation pour accroître l'efficacité et la durabilité des services de développement de carrière.

## I Impact du basculement de la pratique conséquemment à la COVID-19

Avec l'apparition de la COVID-19 au Canada, les conseillers en développement de carrière ont été contraints d'adapter leurs modèles de prestation, car les centres de services ont été fermés en raison des restrictions liées à la santé et à la sécurité. La recherche étant limitée pour guider les pratiques exemplaires en matière de prestation à distance et en ligne, la plupart des services de développement de carrière se sont adaptés à la nécessité d'une prestation à distance en communiquant avec les clients par le biais de réunions virtuelles sur Internet et de services téléphoniques, avec une certaine augmentation de l'utilisation du courrier électronique (Cedefop, 2020). Bien que l'on puisse affirmer qu'il s'agit là d'une utilisation innovante de la technologie qui a permis d'élargir l'accès aux services, ce basculement ayant mené à reproduire les prestations en face à face au moyen de prestations en ligne essentiellement synchrones n'est qu'une première étape visant à reconcevoir la manière d'intégrer des modes de communication multiples dans la structure des prestations de services de développement de carrière.

Dans une enquête internationale conjointe qui a sondé les changements apportés aux politiques et pratiques de développement de carrière en réaction à la pandémie (Cedefop, 2020), les personnes interrogées ont mentionné la probabilité que le passage aux prestations en ligne entraîne une augmentation de la demande pour des prestations en ligne. Alors que l'urgence sanitaire liée à la COVID-19 commence à être maîtrisée, les activités des services de développement de carrière retournent lentement à la prestation de services en face à face. Le domaine de l'orientation professionnelle est prêt à tirer les leçons du basculement occasionné par la pandémie en envisageant de nouvelles modalités de prestation qui permettront d'élargir à plus long terme l'accès aux services sur le plan géographique et psychologique. Offrir la possibilité d'intégrer des canaux synchrones et asynchrones amalgamant échanges écrits et échanges verbaux permet d'élargir la conception et la mise en œuvre des processus d'apprentissage. Cela permettra d'offrir aux clients de nouvelles façons de réfléchir et de donner un sens à leur processus de développement de carrière.

## I Intégration de la prestation de services multimodale pour la transformation et la durabilité des services

Même si le domaine du développement de carrière a radicalement changé son rapport à l'utilisation de la technologie pendant la pandémie, il est absolument nécessaire de reconceptualiser de manière réfléchie les modèles de services qui peuvent utiliser le meilleur de la technologie parallèlement à la prestation en face à face. Grâce à la possibilité de combiner un ensemble de modalités d'information et de communication synchrones et asynchrones, il est nécessaire de rechercher et d'expérimenter de nouveaux modèles pour la conception et la mise en œuvre d'interventions en matière de développement de carrière. À l'avenir, il serait bénéfique de revoir la façon avec laquelle les services de développement de carrière utilisent et intègrent de multiples modes d'apprentissage et de prestation de services afin de créer des conditions optimales pour les différents utilisateurs du système. Plutôt que de positionner la prestation de services de manière binaire (face à face ou en ligne), il est possible d'examiner et de créer des options de prestation de services multimodales. De nombreux termes ont été utilisés pour tenter de donner une forme à la prestation de services basée sur la technologie, comme l'orientation

en ligne, l'orientation électronique et l'orientation sur Internet (voir par exemple Barnes et coll., 2010). Le basculement occasionné par la COVID-19 met en évidence la capacité de l'orientation professionnelle à se présenter sous des formes multiples et simultanées. Plutôt que de s'attacher à nommer les distinctions de service, le contexte émergent offre l'occasion d'envisager une approche intégrée de la prestation qui utilise différents amalgames et modes de communication pour fournir les services.

Défis pour le développement de services intégrés de qualité. Avant d'explorer les implications des défis spécifiques à l'intégration des TIC, il est essentiel de situer cette discussion dans le contexte des implications sur les politiques. La majorité des prestations de services de développement de carrière au Canada est liée à des initiatives financées par le gouvernement. En tant que telles, les politiques qui guident les exigences en matière de financement et de prestation des services auront un impact significatif sur la croissance de l'intégration des TIC dans les services de développement de carrière.

Malgré une certaine compréhension de l'importance de la transformation des services de développement de carrière et de l'élargissement de l'accès aux individus par l'intégration de la technologie, il y a eu peu ou pas de changements à l'échelle macropolitique pour faciliter cette transformation. Les tables rondes auxquelles nous avons participé ont confirmé l'existence d'une fragmentation et d'un manque de coordination au sein du secteur du développement de carrière, notamment une capacité limitée des secteurs et des compétences à communiquer et à partager entre eux. Cette fragmentation risque de se répéter à mesure que les agences de développement de carrière s'efforcent d'intégrer la prestation de services par les TIC dans leurs opérations. Même si les organismes de financement demandent aux prestataires de services de fournir des canaux de service « virtuels » dans les services publics de l'emploi (par exemple, en Nouvelle-Écosse et en Colombie-Britannique, en février 2018), il n'existe ni recherche, ni conseil ni orientation au niveau gouvernemental pour aider à façonner et à fournir des mesures de qualité et d'évaluation.

Il est coûteux d'accroître l'utilisation des TIC et de les intégrer en tant que canal de service puissant et légitime. À ce jour, sur la base de tous les efforts liés à la recherche sur le PPA, aucun financement ou priorité politique n'ont été identifiés pour soutenir ce développement. La recherche, la conception, la mise en œuvre, les essais et l'évaluation d'applications TIC sans cadres clairs ou recherches efficaces pour guider le processus représenteraient une quantité de travail écrasante pour chaque agence de services de développement de carrière. Il est essentiel d'éveiller les décideurs politiques à la nécessité de développer un système de développement de carrière multimodal et adaptable et aux défis que cela représente.

En outre, la rapidité du développement technologique et les technologies potentiellement pertinentes pour la prestation de services peuvent nécessiter un réexamen des politiques liées au stockage des données. Actuellement, au Canada, les agences de développement de carrière sont extrêmement limitées dans les technologies interactives qu'elles peuvent utiliser pour la prestation de services en raison du stockage des données. Un grand nombre d'outils moins coûteux qui pourraient être utiles pour la prestation stockent les données des utilisateurs à l'extérieur du Canada. Il pourrait être important pour les décideurs de reconsidérer la possibilité pour les clients de fournir un consentement éclairé à adopter des outils technologiques où les données sont stockées à l'extérieur du Canada afin d'élargir les options du marché.

En fin de compte, des efforts doivent être déployés pour fixer des lignes directrices et des cadres pour l'utilisation des TIC dans les services de développement de carrière, et pour élaborer un plan visant à financer la technologie, la conception et le développement nécessaires à l'épanouissement des services de TIC.

## I Principaux défis en matière de prestation de services

Une enquête récente menée dans 16 pays a identifié quatre défis à la mise en œuvre des TIC au sein des services de développement de carrière (Kettunen et Sampson, 2018). Ces défis sont : l'accès insuffisant aux TIC, des qualifications et des compétences inadéquates, l'accès insuffisant à l'information et une intégration inadéquate. Ces résultats mettent en lumière la complexité de l'intégration de la technologie dans la prestation des services de développement de carrière et orienteront la discussion sur les composantes fondamentales qui doivent être abordées pour que le Canada puisse étendre l'utilisation efficace et de qualité des services de développement de carrière multimodaux dans un système de développement de carrière adaptable.

### I Infrastructure : Accès insuffisant aux TIC

Le premier défi, partagé par de nombreux pays, est l'accès insuffisant aux ressources et aux outils des TIC, ainsi qu'une infrastructure insuffisante pour permettant d'héberger et de déployer efficacement les ressources. Pour que les Canadiens aient un large accès aux services de développement de carrière, il faut des lignes directrices et des stratégies propres à chaque compétence pour assurer un accès prévisible et cohérent aux TIC, ce qui est inextricablement lié au financement. En substance, ce défi exige de définir les responsabilités des organes directeurs et la manière dont les fonds seront alloués pour garantir un accès fondamental à tous les utilisateurs.

Il faut prendre en compte plusieurs éléments si l'on veut garantir un système d'infrastructure des TIC suffisamment solide. Tout d'abord, l'Internet à haut débit à prix abordable doit être disponible dans toutes les communautés du Canada. Même si le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) a déclaré que l'accès à Internet était un besoin fondamental (à une vitesse minimale de 50 mégaoctets par seconde pour les téléchargements et de 10 Mbps pour les téléversements), la fracture numérique est encore importante au Canada, un million de Canadiens n'ayant pas accès à l'Internet à haut débit (Salzman, 2016). Cette exclusion peut isoler davantage les personnes et les marginaliser du marché du travail. Notamment, on estime que 75 % des communautés autochtones au Canada n'ont pas un accès à Internet conforme à la norme du CRTC (CRTC, 2018).

En outre, il est crucial de s'assurer que l'expansion de l'infrastructure des TIC permettra non seulement aux gens d'avoir accès aux appareils électroniques, mais également de les utiliser. Pour que les services de développement de carrière puissent offrir des canaux de service supplémentaires et réellement accessibles, il sera impératif que les modèles de service envisagent la manière d'accroître les compétences et les capacités des utilisateurs.

Au-delà du dialogue national sur l'infrastructure technologique, les organismes de développement de carrière devront eux-mêmes développer leur expertise et leurs ressources pour soutenir l'utilisation accrue de la technologie dans la prestation des services de développement de carrière. Étant donné que de nombreuses agences de développement de carrière fournissent des services d'emploi publics financés par les gouvernements fédéral et provinciaux, il faudra tenir compte des considérations financières liées à l'expansion de l'infrastructure technique et à la dotation en personnel pour établir et maintenir les systèmes.

## I Développement de la main-d'œuvre : Accès insuffisant aux qualifications et aux compétences

La volonté des conseillers en développement de carrière de consentir et de s'adapter aux défis que la technologie présente pour la pratique est essentielle pour l'adoption et la prestation de services multimodaux de qualité. Avant la pandémie, les compétences en TIC requises par les conseillers et les gestionnaires étaient « largement sous-développées » (Hughes et Gratton, 2009, p.7), et il a été reconnu que la pratique de l'orientation professionnelle était à la traîne dans le domaine de la prestation de services de développement de carrière utilisant des espaces axés sur la technologie (Barnes et coll., 2010). Alors que la nécessité pour les professionnels en développement de carrière d'accroître leur confiance et leurs compétences est bien documentée (Barnes et coll., 2010, Bimrose et coll., 2010, Osborne et coll., 2011), nombre d'entre eux n'étaient pas convaincus de sa pertinence et n'élargissaient donc pas leurs compétences et leurs aptitudes (Kettunen et coll., 2013).

Le passage inattendu à la prestation à distance dans le contexte de la COVID-19 a mis en lumière la demande pour des compétences technologiques et pratiques. L'enquête portant sur l'orientation professionnelle durant la pandémie menée par Cedefop et coll. (2020), dont les répondants provenaient de 93 nations, indique qu'une partie importante des prestataires de services ont été capables d'adapter la plupart des activités d'orientation aux nouvelles conditions, et souligne que le téléphone, les réunions vidéos et le courrier électronique étaient les canaux de communication les plus fréquemment utilisés. Il a été noté que les médias sociaux sont largement utilisés, principalement pour la diffusion d'information et le marketing. Dans l'ensemble, 82 % des professionnels en développement de carrière ont démontré une attitude positive à l'égard de l'utilisation de la technologie dans leur pratique professionnelle, tandis que 78 % ont également identifié une demande accrue pour du soutien, notamment pour de la formation à la pratique en ligne et le développement de matériel et de ressources à utiliser dans la pratique. Ce sentiment positif à l'égard de l'utilisation de la technologie, associé à la reconnaissance du besoin de formation et de soutien à l'apprentissage, suggère qu'il est important de considérer et de répondre aux besoins de développement de la main-d'œuvre en développement de carrière afin de s'assurer que la prestation durable de services multimodaux soit un élément de croissance permanente et importante du secteur.

Pour que les services de développement de carrière multimodaux puissent développer et soutenir des parcours professionnels durables et adaptables, il est urgent d'examiner quels sont les besoins de développement de la main-d'œuvre et de créer des mécanismes de formation et d'apprentissage visant à accroître la compréhension et les compétences générales des professionnels et des gestionnaires sur le terrain quant à l'intégration efficace de la pratique basée sur la technologie. Bien que les professionnels en développement de carrière aient su passer à la prestation en ligne, il est essentiel de revoir les méthodes d'enseignement en face à face et d'adapter les compétences de base de manière nuancée pour tirer parti des différents modes de communication. L'intégration de multiples modes de communication se produisant de manière synchrone et asynchrone donne lieu à de nouvelles formes de pratique qui exigent des compétences différentes en matière de présence et de communication (Goddard, 2021).

Des efforts limités ont été déployés pour articuler les types de compétences et d'aptitudes requises lors de la prestation de services par le biais d'espaces axés sur la technologie, comme la carte des compétences en TIC (Barnes, 2008) et l'identification des besoins de formation et de soutien pour le

secteur du développement de carrière (Moore et Czerwinska, 2019). Le développement d'un cours en TIC pour les professionnels en développement de carrière en Finlande (Kettunen et coll., 2020) représente une sorte de percée, bien que le défi de la recherche sur ce cours soit la difficulté de croiser le modèle de prestation et la façon dont il a influencé les compétences identifiées pour la prestation. On peut supposer que certaines compétences requises pour la prestation peuvent être cohérentes entre les modalités et les modèles de prestation, tandis que certaines compétences peuvent être spécialisées dans des modèles spécifiques. Par exemple, la prestation d'une séance interactive par vidéo requiert des compétences très différentes de celles requises pour répondre à des dialogues instantanés provenant d'un site Web. Alors que le domaine continue de se développer et d'adopter divers modèles de prestation, il faudra s'attacher à comprendre les différents ensembles de compétences liés à l'utilisation des TIC.

Les cadres de compétences existants dans le secteur des carrières qui ne définissent pas entièrement l'étendue des connaissances et des compétences pratiques requises pour l'intégration de la technologie dans la prestation des services de développement de carrière constituent un autre défi lié au développement de la main-d'œuvre. L'échantillonnage de trois sources nationales (Canada, Australie, Royaume-Uni) de normes existantes a révélé que les compétences sont souvent réduites à la littéracie numérique, l'accent étant mis sur le fait de se tenir au courant de la technologie, d'utiliser la technologie pour diffuser de l'information et d'aider les clients à accéder à la technologie et à l'utiliser. Bien qu'il s'agisse d'un aspect important du travail, cela offre une perspective insuffisante des compétences requises pour une pratique basée sur la technologie.

La formation préparatoire des professionnels en développement de carrière offerte par les collèges communautaires du Canada met peu l'accent sur l'intégration des TIC dans la pratique professionnelle. Un examen de 11 programmes de formation en orientation professionnelle à travers le Canada n'a identifié que deux cas d'intégration de la technologie dans le programme de formation préparatoire. Dans la description de son programme, le George Brown College inclut le résultat d'apprentissage suivant : « Intégrer les technologies émergentes dans l'ensemble des processus et des applications du développement de carrière afin de maximiser la prestation de services aux clients qui naviguent dans les exigences changeantes du marché du travail » (Collège George Brown). Cependant, il n'existe actuellement aucun cours consacré à cet axe d'apprentissage. Le Conestoga College propose un cours intitulé « Technologie et développement de carrière ». Cependant, ce cours est axé sur la sélection et l'intégration des technologies et ne semble pas inclure les compétences de pratique professionnelle pour fournir des services par le biais de la technologie. Le peu d'attention accordée à la technologie et aux compétences pratiques requises pour offrir efficacement des services de développement de carrière dans un large éventail d'espaces technologiques suggère que des changements importants doivent être opérés dans le domaine pour s'assurer que les professionnels en développement de carrière puissent obtenir la formation et le soutien nécessaires à une pratique efficace.

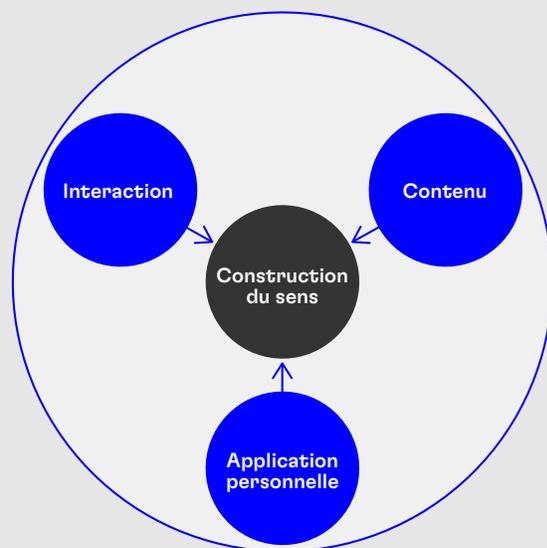
À partir de maintenant, si l'on veut relever ces multiples défis, il faudra déployer des efforts de recherche pour identifier les compétences actuelles et émergentes requises pour une pratique multimodale. Il faudra également se pencher d'urgence sur le perfectionnement des professionnels en développement de carrière qui ont été poussés dans de nouveaux modèles de prestation de services avec peu ou pas de formation et de soutien. Afin d'assurer une prestation de services réussie, il est essentiel d'investir dans les professionnels en développement de carrière pour les aider à devenir confiants et compétents.

## I Élaboration de matériel : Accès insuffisant à l'information

L'avènement de l'apprentissage en ligne a offert la possibilité à un apprenant d'entreprendre des études au moment et dans l'espace qui lui conviennent. Les premiers apprentissages en ligne étaient principalement dispensés par des canaux asynchrones, en raison de la faible largeur de bande et du coût élevé des plateformes de réunions vidéos. Au cours de cette période initiale, la qualité douteuse du matériel a souvent été relevée (Gore et Leuwerke, 2008, Sampson et Bloom, 2001). Alors que le domaine du développement de carrière se tourne vers une utilisation accrue de la technologie, il est important que les enseignements pertinents de l'apprentissage par la technologie soient pris en compte dans la prestation de services de développement de carrière multimodaux. Un contenu et un matériel cohérents et localisés liés à la carrière et conçus pour s'adapter aux dernières technologies sont une composante essentielle des services de développement de carrière modernisés (Cedefop et coll., 2020, Kettunen et Sampson, 2018). Lorsque l'on réfléchit spécifiquement au besoin de contenu et de matériel dans la prestation de services de développement de carrière, il peut être utile de situer le rôle que joue le contenu dans la conception et la prestation des services.

Le modèle de pédagogie (Goddard, 2010) ci-dessous situe le rôle que joue le contenu dans la prestation des services de développement de carrière.

**Figure 2 : Pédagogie de l'apprentissage professionnel**



Vu sous cet angle, le contenu (l'information) est l'une des trois composantes centrales de la conception et de la mise en œuvre d'une pratique multimodale efficace. Ce modèle suppose que le contenu, dans une relation de pratique, est médiatisé par les interactions entre un client et un conseiller et par des activités d'application qui permettent à un client d'appliquer le contenu et sa signification personnelle au contexte de sa vie professionnelle.

Souvent, le contenu des carrières est conçu dans l'optique d'un modèle d'autoassistance de l'utilisateur. Il convient donc de prendre en considération le contenu nécessaire pour soutenir les interventions et les rencontres de service

entre les clients et les professionnels en développement de carrière. Le développement de carrière est un service psychoéducatif qui combine des sujets d'apprentissage professionnels approfondis au défi d'aider les clients à appliquer cette information de manière pertinente sur le plan personnel. En mettant davantage l'accent sur l'élaboration du contenu d'apprentissage, le professionnel du développement de carrière peut se libérer du temps à consacrer à la transmission du contenu pour devenir le facilitateur et le cocréateur d'un processus de développement de carrière avec ses clients (Goddard, 2021). Dans

la conception du soutien à la formation, le modèle d'apprentissage décrit à la figure 1 fournit un cadre qui garantit, par exemple, que les aspects relationnels et émotionnels de l'apprentissage sont pris en compte pour assurer un résultat fructueux.

## I Prestation de services systémique : Intégration inadéquate

Pour parvenir à un système de parcours de carrière moderne et adaptable, il faut se concentrer sur le développement de modèles systémiques de prestation de services avec une intégration ciblée des TIC, parallèlement à l'IMT désormais fournie par la technologie. Le Conseil d'information sur le marché du travail (CIMT) du Canada constitue un exemple intéressant d'investissement récent dans le développement d'une source d'IMT de haute qualité, fiable et à jour, qui est essentielle à la prestation d'un soutien de haute qualité au développement de carrière. Une partie de la structure de gestion comprend un comité d'intervenants en orientation professionnelle qui guide le Conseil sur l'efficacité de l'IMT requise pour les interventions en matière de carrière. Cependant, il semble que ce site Web n'aborde pas (du moins, pas encore) les défis que pose l'intégration d'une IMT de haute qualité dans la pratique du développement de carrière, d'une manière qui soit significative pour les circonstances personnelles des clients, en utilisant la technologie. Dans un cadre systémique plus large, l'intégration des TIC comprend les systèmes et supports nécessaires à la diffusion de l'information, les systèmes d'information de gestion et la prestation directe de services aux clients. Aux fins du présent document, le défi de l'intégration se concentrera sur les TIC liées à la prestation de services aux clients.

Des recherches menées au Royaume-Uni ont examiné les facteurs qui influent sur l'intégration des TIC dans les organisations de développement de carrière. Les principaux facteurs sont : la mesure dans laquelle l'impact des TIC dans la pratique a été évalué, les délais disponibles pour leur mise en œuvre, les implications organisationnelles de l'intégration des TIC dans la pratique, la vision du paysage futur, et les enjeux liés au développement de la main-d'œuvre (Bimrose et coll., 2011). À certains égards, la pandémie a pu atténuer l'impact du principal moteur de l'intégration des services de développement de carrière axés sur la technologie, en raison du passage de la pratique à une prestation à distance et en ligne. Cependant, alors qu'une nouvelle normalité commence lentement à émerger, les organisations de développement de carrière seront confrontées à la nécessité d'évaluer comment elles adopteront des modèles de services multimodaux pour fournir des services modernisés et durables. Cela doit être considéré dans le contexte de la garantie d'un accès égal pour les communautés sous-représentées. Alors que les dirigeants des organisations s'efforcent d'établir leurs visions et commencent à s'occuper des enjeux de développement de leur main-d'œuvre, il n'existe pas de modèles sur le terrain pour les aider à guider leur processus de conception. Il n'existe pas non plus d'outils tangibles pour aider à planifier l'intégration durable de services multimodaux, tels que la projection des délais, des coûts et des implications organisationnelles. La recherche ne dispose pas non plus d'un cadre solide pour évaluer la qualité des services multimodaux. Kettunen et Sampson (2018) affirment que les organisations de développement de carrière ont besoin de mécanismes plus formels pour soutenir l'intégration des TIC et qu'une approche pour les fournir serait de développer un cadre conceptuel commun pour la modélisation des services.

## I Ce que nous savons : Pratiques et compréhensions émergentes

L'utilisation des TIC comme canal de prestation de services n'a cessé de croître au cours des dernières années. Cependant, il existe peu d'études documentées qui indiquent spécifiquement les pratiques exemplaires. Au lieu de cela, pour aborder les pratiques émergentes, il est essentiel de rassembler les idées issues de la lecture des études publiées, de l'expérience pratique sur le terrain et des recherches sommatives indiquant les approches prometteuses en matière de prestation de services. Les pratiques présentées dans cette section indiquent également comment le CCF peut contribuer à l'intégration continue des TIC et des modalités de prestation multiples.

## I Contexte

La nature de la pratique du développement de carrière a fondamentalement changé. Cette nouvelle orientation implique que les services de développement de carrière doivent combiner à la fois des stratégies éducatives et des stratégies de recherche de sens personnel. Vue sous cet angle, la nature du travail des professionnels en développement de carrière exige une conception réfléchie afin de garantir la création de ressources, de matériel et d'espaces d'apprentissage et d'interaction afin de favoriser la recherche de sens (Goddard, 2010). Dans cette perspective, les pratiques exemplaires se concentreront sur les domaines qui soutiennent l'utilisation des TIC pour favoriser la collaboration entre les professionnels en développement de carrière et les clients. Vous trouverez ci-dessous un résumé des considérations relatives à la pratique qui vont dans le sens des pratiques exemplaires émergentes.

## I Les attitudes et les capacités des professionnels en développement de carrière et des clients ont un impact sur l'efficacité

Avant le basculement de la pratique durant la pandémie, l'intégration des TIC en tant que canal et espace structuré pour l'adoption et la prestation d'interventions sur la carrière était souvent contestée et controversée, et considérée comme un mauvais substitut aux services en face à face (Boer, 2001, Bimrose, 2017). Il semble y avoir une prédiction autoréalisatrice en action selon laquelle les professionnels en développement de carrière ont une attitude et une orientation allant de modérées à négatives envers l'intégration des TIC, ce qui a mené à une intégration limitée de l'utilisation des TIC au Canada. De ce fait, les services basés sur les TIC ont été relégués à des foyers d'exploration innovante.

Les études portant sur les attitudes des professionnels en développement de carrière à l'égard de l'intégration des TIC en tant que canal de service ne sont pas faciles à obtenir. Cependant, les recherches menées sur l'attitude des professionnels à l'égard de l'utilisation des médias sociaux dans les services de développement de carrière ont permis de comprendre l'impact de l'attitude des professionnels sur l'intégration globale des TIC dans la pratique de l'orientation professionnelle. Kettunen (2017) a constaté

que les conceptions des professionnels en développement de carrière concernant l'utilisation des médias sociaux dans le cadre de leur pratique professionnelle existaient sur un continuum d'attitudes : inutile, superflu, une possibilité, souhaitable et indispensable. Il semble raisonnable d'affirmer que ces attitudes pourraient également refléter les attitudes des professionnels en développement de carrière envers l'utilisation des TIC dans leur pratique avant la pandémie. Le rapport Cedefop et coll. (2020), qui se penche sur les réactions à la pandémie, montre un changement d'attitude des personnes interrogées en ce qui concerne les TIC. Plus de 80 % des répondants ont déclaré être d'accord ou très d'accord pour dire qu'ils avaient une attitude positive envers l'utilisation de la technologie pour l'orientation. Cela semble être une amélioration significative par rapport à la situation antérieure à la pandémie, ce qui suggère que la nécessité forcée d'intégrer la technologie dans la prestation de services de développement de carrière a aidé certains professionnels à concevoir les avantages que cela pourrait apporter à leur pratique. Toutefois, il n'en demeure pas moins que 20 % des personnes interrogées par le Cedefop ont une attitude moins optimiste à l'égard de l'utilisation des TIC dans les services de développement de carrière. Une consultation avec une responsable d'association au Canada a indiqué qu'elle voyait des professionnels en développement de carrière quitter le domaine en raison de leur réticence à adopter la technologie dans leur pratique. Il s'agit d'un thème qui doit être mieux compris.

Le passage à la pratique en ligne exige le développement de nouvelles compétences. Toutefois, ces nouvelles compétences n'ont pas été clairement définies. Un nouveau programme de formation destiné aux professionnels en développement de carrière en Norvège s'articule autour des thèmes suivants (Bakke et coll., 2018) :

- compétences numériques et [gestion de carrière](#) numérique
- utilisation de la technologie dans l'orientation professionnelle
- évolution du rôle des professionnels en développement de carrière
- modèles et théories de l'orientation mixte
- pratique en ligne et intégrée
- évaluation de l'efficacité de l'orientation intégrée
- rôle de la technologie dans l'éducation et sur le marché du travail

Ces thèmes offrent un point de départ raisonnable au dialogue, même si la pratique éthique était un ajout essentiel. Il peut également être utile de réfléchir aux compétences requises du point de vue de la conception et de la pratique, en admettant qu'il ne soit pas raisonnable d'attendre de tous les professionnels en développement de carrière qu'ils se perfectionnent et deviennent efficaces et efficaces, à la fois dans la conception et dans la pratique. Cela met en évidence un autre changement en évolution pour la profession : l'intégration d'une plus grande capacité technique et de conception de l'apprentissage dans les équipes professionnelles.

Dans le cadre de l'enquête du Cedefop et coll. (2020), les personnes interrogées ont fait état d'un besoin accru de soutien au perfectionnement professionnel (c'est-à-dire formation sur la pratique, le matériel et les ressources en ligne). Une autre étude a également révélé que le plus grand obstacle à l'utilisation de la technologie numérique par les professionnels en développement de carrière,

après les frais de connectivité à Internet, était le manque de compétences, de connaissances et de formation (Moore et Czerwinska, 2019). Comme nous l'avons vu précédemment dans ce document, l'état actuel de la profession de conseiller en développement de carrière exige que l'on se concentre sur le perfectionnement professionnel. La demande croissante d'intégration des TIC comme canal de prestation de services ne fera qu'accroître la nécessité de s'attaquer à cet obstacle.

Les attitudes et les capacités des clients ont également un impact sur l'adoption et l'efficacité des services de développement de carrière basés sur la technologie. Une étude récente sur l'intervention en ligne (Goddard, 2021) a noté que la majorité des clients participants ont fait état de faibles capacités techniques et ont eu besoin d'une instruction de base au départ pour naviguer confortablement dans l'espace en ligne. Les professionnels en développement de carrière participant à cette recherche ont consacré du temps, dès le début, à orienter les clients vers l'intervention et la conception de la technologie afin d'accroître leur confiance, et certains participants ont indiqué qu'ils avaient amélioré leurs compétences informatiques grâce à cette participation. Comme il était prévu que les clients cibles auraient des compétences techniques plus faibles, l'intervention a été conçue pour garantir que l'intégralité du matériel et des ressources auxquels un client aurait accès soit disponible par le biais d'une seule connexion, organisée intuitivement sur une plateforme technique. Les participants à la recherche ont noté que le soutien de leurs animateurs aussi bien que l'organisation de l'intervention ont augmenté leur confiance dans l'intervention et leur niveau de participation. Il est intéressant de noter que les clients qui ont participé à l'intervention avec une attitude neutre ou positive à l'égard de l'utilisation de la technologie ont été en mesure de participer pleinement aux éléments synchrones et asynchrones de l'intervention tout en formant un lien fort avec leurs conseillers. Les clients qui ont participé à l'intervention avec une orientation négative à l'égard de l'utilisation de la technologie se sont beaucoup moins engagés et se sont sentis plus éloignés de leur conseiller. Ces résultats sont conformes à la recherche de l'UE qui a examiné 25 études de cas sur l'utilisation des TIC dans les services de développement de carrière. Elle a constaté que les portails qui ne nécessitaient pas de compétences informatiques avancées et se caractérisaient par leur convivialité étaient largement adoptés par les utilisateurs finaux (Cedefop, 2018).

Bien qu'il ne soit pas surprenant que les attitudes et les capacités influencent la participation, la relation et la valeur relative accordée à l'intervention, cela souligne l'importance d'explorer ces perspectives avec les clients comme stratégie de soutien à la participation aux services de développement de carrière en ligne. Du point de vue du conseiller, cela représente la nécessité d'assumer de nouveaux rôles en fournissant un soutien technique ou en aidant les participants à apprendre à utiliser la technologie avant et pendant la prestation de l'intervention (Evans, 2009).

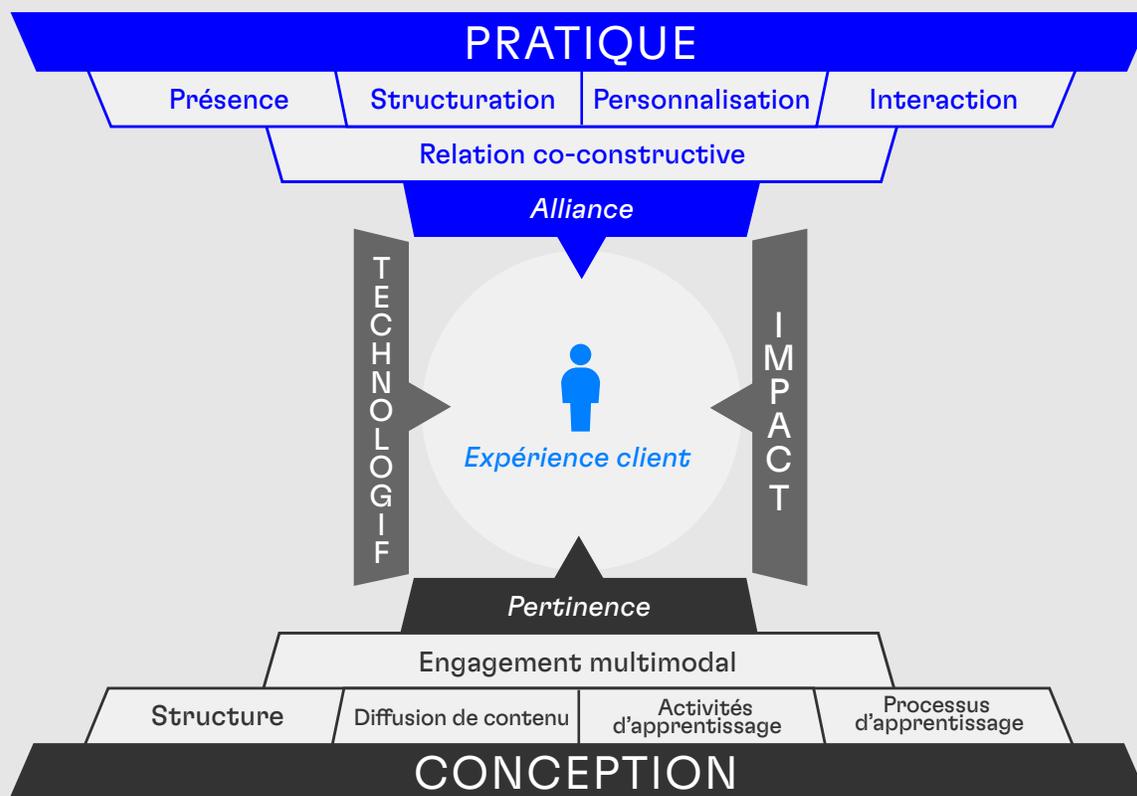
## I Il faut repenser la relation entre conception et pratique

Le passage à l'adoption de multiples modes de communication et de participation dans le cadre de la prestation de services de développement de carrière exige de repenser la relation entre la conception et la pratique. Trouver du contenu en ligne pour les clients et s'engager avec eux en utilisant diverses formes de communication synchrone et asynchrone exige un niveau plus élevé de détermination et de planification par rapport à la prestation en face à face. En raison de cette transformation de la pratique, le professionnel du développement de carrière doit développer une pensée conceptuelle, et cela nécessite souvent l'application de principes de conception pédagogique (Lalande et DeBoer, 2006, Osborn, 2009, Bimrose et coll., 2015). La pertinence de la conception peut être envisagée d'un point de vue macro et micro. Au niveau macro, il est nécessaire d'envisager la conception globale d'un système de prestation de services de développement de carrière et l'intégration efficace de la technologie pour élargir l'accès et accroître l'utilité des services de développement de carrière. La pensée conceptuelle est tout aussi importante lors du développement d'interventions spécifiques qui mettent de l'avant l'importance de construire un modèle de service qui place la relation client-conseiller au centre (Watts, 2001) et qui favorise la relation et la présence.

L'intégration d'une approche multimodale de la prestation de services de développement de carrière modifie radicalement la nature de la pratique d'un conseiller. Les conseillers doivent non seulement acquérir des compétences techniques, mais aussi apprendre à adopter de nouvelles formes de communication, à prendre des décisions de conception dans leur pratique afin de déterminer la manière la plus efficace et la plus efficiente d'interagir avec leurs clients et d'apprendre à le faire à distance et d'une manière qui favorise une alliance de travail solide et une relation engageante et productive. Comme nous l'avons vu plus haut, il existe peu d'exemples qui entreprennent de définir ce que les compétences englobent pour ce mode de prestation.

Une étude récente (Goddard, 2021) a exploré, du point de vue du client et du conseiller, comment les activités de conception et de pratique ont eu un impact sur la participation, le désengagement et l'efficacité perçue d'une intervention en ligne sur la carrière. À partir de cette recherche, une théorie ancrée a été développée pour représenter une façon de considérer la relation entre la conception et la pratique lors du passage vers des interventions multimodales.

**Figure 3 :** Le modèle relationnel intra-action de l'apprentissage en ligne de la carrière



Ce modèle offre un point de départ potentiel au processus de compréhension de l'importance et du lien inextricable entre la conception et la pratique pour l'intégration des TIC comme canal de prestation de services d'orientation professionnelle. Ce modèle est discuté ci-dessous, avec des considérations pour un système de parcours professionnels adaptables.

## I Les facteurs de conception sont importants

Une conception utile et centrée sur l'utilisateur est le fondement qui permet à une pratique efficace de s'épanouir. La pensée conceptuelle doit être appliquée à la mise en place technique et aux voies par lesquelles un client apprendra le contenu, interagira avec son conseiller et appliquera l'apprentissage. Ce modèle reconnaît que la conception doit être très pertinente pour le client. Bien évidemment, il est attendu qu'un système de parcours professionnels adaptables doit veiller à ce que les clients reçoivent des services de développement de carrière adaptés à leurs besoins. L'importance de la pertinence dans un contexte multimodal tient au fait que le travail à distance et par le biais de multiples canaux de communication exige l'observation de différents indices pour reconnaître et évaluer le niveau de participation. Il est essentiel que les interventions ne soient pas conçues selon une approche unique. Au contraire, un service de développement de carrière adapté aux TIC disposerait d'une gamme de contenus et de matériels pouvant être organisés en fonction des besoins de clients spécifiques, ce qui

permettrait de créer des interventions hautement personnalisées. L'avantage d'un système configuré de cette manière est qu'il permet des évaluations de haute qualité et des activités constructivistes de recherche de sens avec les clients plutôt que de se concentrer sur la diffusion d'information.

Ce modèle (figure 3) identifie quatre facteurs de conception clés qui ont eu un impact positif sur les participants et les ont amenés à s'engager dans l'intervention et à obtenir les résultats souhaités : la structure, la fourniture du contenu, les processus d'apprentissage et les activités d'apprentissage.

- **La structure** fait référence aux composantes d'une intervention qui facilitent l'accès à l'intervention et son déroulement. Au cœur de la conception et de la pratique se trouve une procédure d'inscription détaillée qui, en plus de permettre d'évaluer et de déterminer la pertinence, constitue également une occasion très importante d'établir une alliance de travail. C'est ainsi qu'émerge une pratique exemplaire, c'est-à-dire l'importance pour un conseiller de procéder à l'inscription de son client plutôt que de laisser cette tâche à un agent qui orientera par la suite le client à un conseiller. Un autre aspect important de la structure est le processus d'engagement envers le contenu et tout au long de celui-ci, et la reconnaissance de l'importance et de la valeur de la cohérence de la conception liée à l'apparence et à la longueur du module d'apprentissage.
- **La diffusion du contenu** fait référence à la manière dont l'information a été conçue et mise à la disposition des clients. Le contenu de cette intervention comprenait l'utilisation de textes, de graphiques, d'images et de vidéos. Le contenu a été transmis par des stratégies axées sur la recherche de sens (Lengelle et coll., 2018) qui comprenaient des métaphores et des modules d'apprentissage faciles à consommer. Cette conception a été considérée comme facile à consommer et à comprendre, les clients s'engageant dans le contenu à leur propre rythme. Cet engagement a créé une base pour l'interaction entre les clients et les conseillers. Un autre élément important de la consommation de contenu est l'utilisation de repères visuels pour s'orienter dans le contenu. Les clients qui prennent part à des services de développement de carrière sont souvent stressés et anxieux. Il est important de réduire au minimum les confusions techniques et de navigation et de fournir un système d'orientation à même la conception du contenu afin de développer la confiance avec le client.
- **Les processus d'apprentissage** sont les différentes stratégies utilisées dans le cadre d'une intervention pour favoriser la participation et l'apprentissage. Le modèle fait référence à trois processus d'apprentissage clés : la réflexion et la pensée, la recherche de sens à partir d'expériences passées et le réexamen de l'apprentissage. Ces processus d'apprentissage réfléchis sont principalement réalisés par le biais de la communication écrite asynchrone. Cela permet aux clients d'accéder à un processus d'apprentissage et de réflexion qui diffère considérablement d'une rencontre synchrone en face à face. L'utilisation de la communication asynchrone dans le cadre du processus d'apprentissage favorise un niveau profond de réflexion et la capacité du client et du conseiller à lire, à réfléchir et à participer ensemble à la recherche de sens.
- **Les activités d'apprentissage** sont les matériels et les tâches tangibles utilisés par un client pour favoriser son apprentissage professionnel. Les activités d'apprentissage ont été développées dans une perspective constructiviste et les clients ont trouvé que les activités suivantes contribuaient fortement à leur participation et à leurs résultats : la mise en récit, l'écriture, la génération

d'exemples personnels et le visionnement de vidéos. Les différents processus et activités d'apprentissage ont permis aux clients de puiser dans différents domaines de connaissances afin de conférer une approche globale au service qu'ils reçoivent.

Ces quatre facteurs de conception donnent un aperçu des considérations nécessaires au développement d'interventions basées sur la technologie. Ils s'alignent également sur les résultats qui identifient les composantes importantes des interventions sur la carrière, notamment le soutien d'un conseiller, les cahiers d'exercices et les exercices écrits et une approche psychoéducative des interventions (Whiston et coll., 2017).

## I Les stratégies de la pratique doivent être diversifiées

Comme nous l'avons souligné tout au long de ce document, l'intégration d'interventions fondées sur la technologie exige l'acquisition de nouvelles compétences pratiques et la capacité d'adapter les pratiques existantes. Avec le récent basculement de la pratique en raison de la COVID-19, les conseillers ont adopté les réunions en ligne comme principal moyen d'entrer en relation avec leurs clients (Cedefop et coll., 2020). D'après les discussions sur le terrain, quelques mois après le basculement, les organisations de développement de carrière se rendent compte qu'il existe différentes façons d'exercer leur pratique en ligne, et elles souhaitent obtenir un soutien pour aider leurs conseillers à utiliser différents médias et à développer leurs compétences pratiques. Le modèle (figure 3) donne un aperçu des différentes et importantes stratégies de pratique pour la prestation multimodale.

Le développement d'une alliance de travail est apparu comme un élément central d'une pratique efficace. Cela n'est pas surprenant, étant donné la valeur et l'importance reconnues d'une alliance de travail dans les professions d'aide (Elad-Strenger et Littman-Ovadia, 2012, Heppner et coll., 1998). Il est particulièrement important que les méthodes habituelles de développement d'une alliance de travail soient modifiées lors du passage à un espace de prestation en ligne. L'alliance de travail se renforce en ligne lorsque les clients font l'expérience d'une communication authentique avec de réelles émotions, la reconnaissance de leurs efforts par les conseillers et l'encouragement à continuer à progresser. Au fur et à mesure que l'alliance de travail se renforçait, quatre autres stratégies de pratique sont apparues comme bénéfiques à la prestation multimodale. Il s'agissait notamment de créer une présence, de structurer l'expérience, de personnaliser l'apprentissage professionnel et d'interagir.

Lors des prestations utilisant plusieurs modalités, la création de liens diffère de la prestation en face à face. L'absence de présence physique exige un effort conscient et délibéré pour développer la présence sociale afin de donner l'impression d'être réellement présent dans la communication en ligne (Gunawardena et Zittle, 1997, Richardson et Swan, 2003, Yen et Tu, 2011). Les facteurs qui ont favorisé le développement de la présence sociale sont la visibilité (actions qui révèlent l'un à l'autre, comme les photos, les caméras vidéos et le partage d'histoires personnelles), ainsi que la réponse et le maintien d'un contact permanent (maintien d'un flux continu d'échanges de communication, le conseiller répondant à tout message provenant du client). Par ces actions, les clients ont exprimé le sentiment d'être « vus » par leur conseiller.

La structuration comme stratégie de pratique est le processus qui consiste à adapter l'expérience à chaque client. Elle commence par un processus de contractualisation pour convenir des activités et du flux de participation, et elle établit des engagements à travailler ensemble. Au fur et à mesure que le travail sur la carrière se poursuit, le conseiller intervient activement pour clarifier et pour aider le client à appliquer l'apprentissage à sa situation personnelle. Il lui fournit des résumés réguliers pour créer un flux et ponctuer l'intervention.

La personnalisation reflète les choix faits par les conseillers quant aux canaux de communication qu'ils utilisent avec les clients à un moment donné, à la richesse et à l'orientation de leurs réponses, et aux documents supplémentaires qu'ils préparent pour les clients. Cette pratique a révélé que, lorsque du matériel de qualité est disponible pour les clients dans un espace technologique, les conseillers sont en mesure de personnaliser la participation et de consacrer plus de temps à la pratique et aux processus de recherche de sens avec les clients. Cela laisse entrevoir une redéfinition très intéressante et prometteuse du rôle du conseiller.

L'interaction désigne les processus permettant de maintenir la participation par des interactions continues. Elle prend en compte les compétences spécifiques de pratique et d'aide démontrées par les conseillers dans leur communication (souvent par écrit) qui créent directement un lien avec les clients. L'écoute active était évidente en ligne, les conseillers ayant déployé des efforts d'écoute compréhensive dans leur façon de poser des questions ou de fournir des commentaires empreints de curiosité. Le partage d'observations était une pratique régulière, les conseillers se référant souvent aux communications passées et partageant une observation sur la progression ou sur un changement résultant de la pensée émergente d'un client. Préciser la pensée des clients a permis à ces derniers d'approfondir l'image qu'ils se font d'eux-mêmes et les mesures qu'ils entreprendraient dans le cadre d'un processus de réflexion. En faisant et en tissant des liens, le conseiller jouait un rôle actif et volontaire pour veiller à ce que, quel que soit le mécanisme de communication (échanges écrits, appels téléphoniques, activités soumises), le récit qui se déployait formait un tout cohérent.

En résumé, nous avons exploré les pratiques émergentes qui peuvent aider à identifier les domaines dans lesquels la recherche doit s'étendre. Il existe un grand potentiel pour étendre la portée et l'efficacité d'un service de parcours professionnels adaptables grâce à l'inclusion systématique et ciblée de services multimodaux. Cependant, il reste encore beaucoup à explorer et à définir en ce qui concerne les pratiques exemplaires et les compétences requises par les professionnels en développement de carrière.

## I Planification et intégration de multiples canaux de prestation de services

Le développement intentionnel et l'intégration systématique de canaux de services multimodaux pour les services de développement de carrière offrent la possibilité d'élargir l'accès, d'offrir des services plus diversifiés en un seul endroit, de répondre avec plus de souplesse aux besoins des clients et de créer la possibilité de combiner l'autoassistance avec des services fournis par des conseillers. La plupart des compétences à l'étude de Cedefop et coll. (2020) développaient des stratégies multicanaux pendant la pandémie de COVID-19, et il est raisonnable de supposer que la demande des clients pour l'accès aux services numériques va se poursuivre. L'intégration de plusieurs canaux de prestation de services permet à l'utilisateur d'accéder aux services de développement de carrière et d'y prendre part à l'endroit et au moment qui lui conviennent le mieux. La prestation de services multimodaux facilite un changement de pouvoir dans la pratique, le client ayant beaucoup plus de contrôle sur la manière et le moment d'utiliser les services.

L'intégration des dernières technologies dans les services de développement de carrière offre de nouvelles possibilités de servir les clients et peut permettre des économies d'échelle à long terme. Cependant, l'investissement financier nécessaire pour développer un système intégré solide sera important si l'on considère les questions auxquelles il faut répondre et les solutions qu'il faut élaborer :

- Comment les politiques de prestation seront-elles affectées par l'élargissement de l'accès aux services? Quelles nouvelles politiques pourraient être nécessaires?
- Comment concevoir les services numériques d'apprentissage professionnel?  
En utilisant quelles technologies?
- Comment les théories de la carrière peuvent-elles être au cœur de la conception d'un service?
- Quel est le rôle du professionnel du développement de carrière et quelles sont les aptitudes et compétences requises?
- Comment les canaux multiples peuvent-ils fonctionner en symbiose?
- Comment la qualité sera-t-elle définie et évaluée?

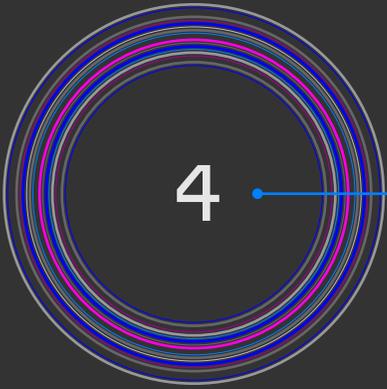
À l'heure actuelle, les organismes de développement de carrière varient dans leur conceptualisation et leur soutien à l'intégration des TIC en tant que service au sein des services de développement de carrière (Bimrose et coll., 2011). Pour parvenir à un système de parcours professionnels plus adaptables, il faudra envisager des modèles de services pouvant être utilisés dans toutes les compétences. Au niveau international, certains pays établissent des solutions nationales qui seront mises en œuvre dans leurs pays respectifs. C'est le cas de la Norvège, qui investit massivement dans son système de développement de carrière et développe un service national de développement de carrière en ligne (ministère de l'éducation et de la recherche, 2017). Pour accomplir la conception et la mise en place finale d'un service qui intègre des ressources d'autoassistance en ligne de haute qualité à un apprentissage et des conseils en matière de carrière en ligne, la Norvège a réuni des professionnels en développement de carrière, des universitaires et des décideurs politiques pour développer un cadre pour ce système avec pour objectif principal de s'assurer que le service est conçu pour qu'un

apprentissage de carrière de qualité puisse avoir lieu (Bakke et coll., 2018). Cette approche s'éloigne de la notion de remplissage d'un site Web avec de l'information et des activités et reconnaît le rôle important que jouent les conseillers par leur responsabilité de modérer l'information et de soutenir les clients dans leur recherche de sens et leur passage à l'action.

Ce cadre encourage le développement de matériel en ligne dans la perspective de l'apprentissage plutôt que dans celle de la diffusion de l'information. Une étude pancanadienne (de Raff et coll., 2012) a examiné l'impact de l'offre d'exploration de carrière et d'IMT aux diplômés postsecondaires par le biais d'une prestation en ligne personnalisée plutôt qu'en fournissant simplement des liens vers les sites d'exploration de carrière et d'information sur le du marché du travail. La version en ligne autodirigée a été conçue à l'aide de la pédagogie de l'apprentissage professionnel (Goddard, 2010) et ce groupe de participants à l'étude a montré une amélioration significative de sa vision de la carrière et de ses activités de recherche d'emploi par rapport au groupe témoin, qui n'a reçu que des liens informationnels sans le contexte, les explications et les activités qui ont été fournis dans la version en ligne. Il est intéressant de noter que lorsqu'on a demandé aux participants en ligne de quelles façons leur expérience pourrait être améliorée, la demande la plus fréquente était d'avoir accès à un professionnel du développement de carrière tout au long de leur expérience pour faciliter leur apprentissage. Le modèle de service ambitieux de la Norvège et cette étude renforcent le potentiel et la valeur de la fourniture de contenu et de ressources orientés vers l'apprentissage, combinés à des outils de communication choisis intentionnellement, tels que le clavardage en direct, les messages et les courriels directs et les réunions en ligne (Osborn, 2012).

L'intégration des TIC en tant qu'espace de services est inévitable, en raison du basculement de la pratique durant la pandémie de COVID-19 et de la demande générale des utilisateurs pour des services virtuels dans tous les domaines de la vie. Il est essentiel d'accorder une attention particulière aux modèles de prestation de services qui peuvent transformer la nature des services de développement de carrière, en les dégageant de la prestation des services en face à face dans les bureaux. Il est tout à fait possible d'intégrer les TIC dans les services de développement de carrière afin d'élargir les modes d'apprentissage et de pratique avec les clients, les amenant à une réflexion et une prise de conscience plus approfondie dans le contexte des décisions qu'ils prennent en matière de carrière. Dans un système de parcours professionnels adaptables, il est essentiel de veiller à ce que les utilisateurs disposent de canaux variés et multiples pour accéder aux services tout au long de leur vie.

À l'avenir, une fois que des modèles solides auront été élaborés, il sera important de sensibiliser les gens à la nature et aux avantages des services en ligne afin de dissiper les idées fausses que peuvent avoir les conseillers et les clients. Le manque de sensibilisation peut entraver l'adoption et l'intégration réussie des services de TIC dans le système de carrière. Il sera nécessaire de garantir l'adhésion de toutes les parties prenantes ainsi que l'utilisation d'indicateurs de qualité communs et d'évaluations continues pour développer et tester à la fois des modèles de prestation qui pourraient être utilisés dans l'ensemble des compétences et des secteurs professionnels (Cedefop, 2018).



4



Résumé



## Résumé

### I Lacunes, défis et domaines à approfondir

Cette section présente les implications de la recherche, l'accent ayant été particulièrement mis sur l'identification d'idées et d'options pour améliorer la profession, les services en ligne en faisant partie intégrante. Elle met en lumière les questions liées aux améliorations potentielles de la profession, en particulier le renforcement des capacités par le biais de l'apprentissage assisté, ainsi que les pistes à envisager pour le CCF.

Au Canada, la formation spécialisée en orientation professionnelle est rare et aléatoire, et s'effectue par le biais d'une formation préalable ou en cours d'emploi. Un indicateur du manque de statut et d'estime de la profession est l'absence d'une stratégie cohérente, structurée et correctement financée de perfectionnement de la main-d'œuvre pour les conseillers. La formation continue des conseillers est essentielle, en particulier dans le domaine de l'intégration des technologies. L'apprentissage devrait être encouragé aux niveaux national, régional, local et sectoriel, peut-être par le biais d'un centre d'excellence national officiellement reconnu, qui pourrait aider les prestataires de services à s'inspirer des exemples de pratiques exemplaires et à les partager. Cela pourrait être renforcé par le développement d'un registre des professionnels, qui enregistrerait et suivrait l'éducation et la formation et le PPC.

Il existe manifestement des exemples de bonnes et d'excellentes pratiques en matière de développement de carrière. Les prestataires ont donc besoin de soutien, d'aide et d'encouragement pour diffuser ces bonnes pratiques de manière systématique et efficace dans l'ensemble du système. Tout organisme de financement qui prend des dispositions pour la prestation de services de développement de carrière devrait s'assurer que le prestataire répond à une norme de qualité pertinente et approuvée au niveau national (actuellement inexistante). Le gouvernement devrait en outre soutenir le développement, l'établissement et le maintien d'une telle norme.

La profession de conseiller en développement de carrière progresse vers des niveaux de responsabilité plus élevés grâce à la création de mécanismes d'autorégulation. Cela comprend l'élaboration d'un cadre de compétences pancanadien pour les professionnels en développement de carrière et un processus de certification nationale qui comporte un examen et une évaluation des pratiques. Il s'agit d'un modèle d'évaluation qui intègre l'assurance qualité, l'éthique et la responsabilité. Un groupe de coordination pour les organismes et organisations membres existants (par exemple, une alliance de professionnels en développement de carrière ou l'élargissement du Conseil canadien pour le développement de carrière) pourrait être établi comme une voix unique faisant autorité. Le gouvernement devrait soutenir et encourager activement ce processus.

Tout au long du processus de cette étude de recherche, les informateurs clés ont partagé leurs idées sur les défis que représentent l'attraction, la rétention et le [cheminement de carrière](#) des conseillers. Cependant, il existe peu de preuves documentées et complètes pour guider la planification future. Il est donc impératif de bien comprendre les besoins immédiats et à long terme du secteur en matière d'apprentissage et de perfectionnement, en tenant compte des pratiques en ligne. Des données empiriques complètes sur la démographie de la main-d'œuvre et ses besoins futurs fourniraient une base factuelle pour l'élaboration d'initiatives à venir.

L'accès aux TIC est inadéquat pour les organisations professionnelles et l'infrastructure technique est insuffisante pour garantir l'accès aux ressources numériques à tous les Canadiens. La nécessité d'un modèle conceptuel commun pour l'intégration efficace des TIC dans l'écosystème des services d'orientation professionnelle est tout aussi importante. Des recherches devraient être entreprises pour développer et valider un modèle conceptuel qui aiderait le secteur à concevoir des services et à évaluer des technologies de prestation adaptées. Toute entreprise visant à combler cette lacune devra être associée à un ou plusieurs mécanismes de financement pour renforcer les exigences opérationnelles.

Pour que la technologie puisse élargir l'accès géographique, social et psychologique aux services de développement de carrière, de nouvelles interventions doivent être développées, testées et étudiées afin d'accroître les connaissances actuelles et la compréhension de la prestation efficace de services multimodaux, ainsi que les compétences requises pour que les professionnels en développement de carrière puissent concevoir et fournir ces services. Cette recherche devrait cibler le développement, la mise en œuvre et l'impact de nouvelles interventions afin d'orienter la conception, la pratique et les paramètres de qualité pour l'évaluation. En parallèle, une exploration de la communauté existante des services de développement de carrière pour repérer les pratiques novatrices ayant eu cours pendant la pandémie pourrait offrir des perspectives liées à des modèles de services et de pratiques pancanadiens.

La nécessité de renforcer la main-d'œuvre en développement de carrière au Canada a été soulignée dans ce document de recherche et a été soulevée à plusieurs reprises lors des tables rondes. On savait déjà que de nombreuses compétences étaient insuffisamment développées avant la pandémie, et la poussée soudaine de la pratique en ligne n'a fait qu'exacerber les besoins de développement des compétences. Un projet de recherche visant à développer un modèle de formation et d'apprentissage, intégrant une consultation approfondie sur le terrain, qui pourrait piloter la prestation de la formation avec des professionnels en développement de carrière et leurs gestionnaires pourrait donner un éclairage sur ce qui est nécessaire pour développer une culture d'apprentissage et de perfectionnement professionnel plus forte. L'objectif devrait être de concevoir un projet qui établit les bases d'un programme de formation national, qui repose sur une vision de financement et de gestion durable. La microcertification pourrait être une piste productive pour des recherches et des enquêtes supplémentaires afin d'atteindre cet objectif.

## I Possibilités : Modèles prometteurs et idées novatrices

Bon nombre des idées suivantes attribuent une grande partie de la responsabilité du changement aux professionnels en développement de carrière eux-mêmes. Toutefois, pour être pleinement efficaces, ceux-ci devront être soutenus par l'ensemble de l'écosystème du développement de carrière. L'aide du gouvernement pour faciliter le processus sera essentielle.

- Si les PDC doivent jouer un rôle central pour garantir un impact maximal des services aux niveaux national, provincial et territorial, ils ont besoin d'une voix forte. La participation des principales parties prenantes de l'administration publique, des partenaires sociaux et de la société civile reste à la fois ponctuelle et faible. Les cinq tables rondes organisées dans le cadre du processus de recherche du Plan d'action ont illustré avec force un mécanisme permettant de créer et de soutenir une voix forte. Il reste à relever le défi d'exploiter la créativité et l'énergie des PDC.

- Bien qu'il existe des programmes de développement de carrière préalables à la formation dans plus de 11 collèges du Canada anglophone, il est beaucoup plus difficile de trouver des possibilités de formation professionnelle reconnues et de qualité pour les professionnels en développement de carrière. Il faut des mécanismes financés par les gouvernements fédéral et provinciaux/ territoriaux (comme un centre national de formation et d'apprentissage ou un centre d'excellence) qui favorisent la coopération et la coordination pour l'apprentissage, le réseautage et la recherche à l'échelle nationale liés à l'amélioration de la profession.
- Les politiques de développement de carrière doivent avoir des fondements statutaires pour faciliter le lien avec d'autres stratégies nationales. Le Québec est la seule province qui a réussi à réglementer la profession par voie de législation. Le Canada a la chance d'avoir en son sein un tel modèle dont on peut s'inspirer.
- Les modèles de prestation sont actuellement caractérisés par des mécanismes de financement mixtes, associant le secteur public et le secteur privé. Cette variabilité risque d'exclure certaines populations et d'en marginaliser d'autres. Elle contribue également à une segmentation approfondie du secteur. Cela pose un défi particulier pour les définitions des critères de qualité. Lorsque l'on réfléchit à un système de carrière adaptable, il est essentiel de se demander où et comment assurer un développement de carrière cohérent tout au long de la vie d'apprentissage et professionnelle d'un individu afin de créer une cohérence, une qualité et une responsabilité.
- Un investissement adéquat à long terme dans l'infrastructure technique et le perfectionnement de la main-d'œuvre aux TIC est essentiel pour maximiser l'impact des TIC dans le soutien au développement de carrière. Par exemple, les services de développement de carrière devraient non seulement être équipés pour assurer le soutien au développement de l'expertise nécessaire, mais également avoir la capacité de le faire. Cela concerne non seulement les conseillers, mais aussi les utilisateurs finaux, qui doivent avoir la confiance et la compétence nécessaires pour accéder à l'IMT pertinente à leur situation, élargir leurs recherches d'emploi et créer leur propre profil en ligne. Il est essentiel d'accroître les compétences des professionnels en matière de TIC pour optimiser l'impact de la technologie sur les clients.
- Il faut des stratégies ouvertes, intégrées et globales pour les TIC ainsi que l'infrastructure de soutien nécessaire au développement et à la mise en œuvre de services numériques cohérents et complets.
- La professionnalisation de la main-d'œuvre canadienne en développement de carrière est cruciale. Les principales parties prenantes qui s'attachent à accroître le professionnalisme des professionnels en développement de carrière doivent prendre part aux discussions pour faire avancer cet objectif. Certains niveaux organisationnels pourraient être envisagés (tels que les

---

3 Les associations professionnelles au bénéfice des membres se concentrent principalement sur le bénéfice de leurs membres individuels par l'accès aux ressources physiques, comme les revues et les conférences. Elles offrent également des ressources telles que le soutien par les pairs, le réseautage et la création de CV. Les associations qui délivrent des titres sont des organisations qui proposent une certification à leurs membres afin de démontrer leur dévouement envers le domaine. Les organismes qui délivrent des titres délivrent généralement une certification après que le candidat a effectué des heures de formation professionnelle, a démontré sa connaissance des produits liés au travail, a passé un examen ou réalisé une combinaison de ces éléments. Les membres qui obtiennent ces certifications doivent généralement les renouveler chaque année en accumulant des heures de formation continue. Les organismes de certification sont des organisations qui délivrent des titres de compétences à leurs membres une fois qu'ils ont satisfait à des exigences définies. Contrairement aux associations qui délivrent des titres, les organismes de certification ont pour principal objectif de délivrer et de suivre les certifications. Les candidats peuvent avoir besoin d'une certaine formation ou d'une expérience professionnelle comme condition préalable. De nombreux organismes de certification exigent également des candidats qu'ils passent un examen et qu'ils renouvellent leur titre sur la base de directives. Les organismes de réglementation professionnelle développent et maintiennent les attentes de l'industrie. Ils respectent les directives F-P-T afin de servir au mieux le public. Ces organismes établissent et maintiennent souvent des exigences en matière de licence et de certification pour des professions spécifiques. Ce type d'organisation professionnelle peut exclure des membres qui ne respectent pas les directives établies.

associations qui accordent des avantages aux membres ou délivrent des titres, ou les organismes de certification ou de réglementation professionnelle)

- Des mécanismes robustes, appropriés et intégrés de suivi des apports et des résultats du développement des carrières au niveau national, avec une large représentation des principales parties prenantes, sont nécessaires. Il existe également un besoin d'orientation sur la manière de mettre en œuvre de nouvelles façons de mesurer les services et les activités de développement de carrière dans différents contextes afin de soutenir la prestation de services et de promouvoir les innovations. PRIME est une innovation canadienne conçue par la FCDC pour combler ces lacunes, bien qu'un soutien soit nécessaire à la réussite de sa mise en œuvre.
- Pour garantir des services de développement de carrière de haute qualité, les normes professionnelles communes, en cours d'élaboration, devraient inclure l'exigence d'une qualification minimale de niveau d'entrée pour les professionnels en développement de carrière ainsi qu'un engagement à entreprendre un PPC, lequel devrait faire l'objet d'un suivi par un organisme impartial. Les professionnels en développement de carrière doivent déclarer eux-mêmes la nature et l'ampleur du PPC qu'ils ont entrepris chaque année en fournissant un échantillon aléatoire justificatif pour assurer la qualité. Un registre créé à cette fin est une solution possible.

Outre la mise à jour des connaissances et des compétences de base, le PPC aide également les professionnels en développement de carrière à suivre le rythme des contextes dynamiques dans lesquels ils travaillent, et à développer des connaissances et des compétences dans de nouveaux domaines de priorité économique et politique. L'apprentissage doit être soigneusement conçu et dispensé (via un mécanisme de prestation national tel qu'un centre d'excellence ou un institut de formation) afin de favoriser et de maintenir un fort sentiment d'identité professionnelle au sein de la communauté de pratique, d'améliorer le statut et l'estime de soi des professionnels et d'améliorer la qualité des services fournis aux clients.

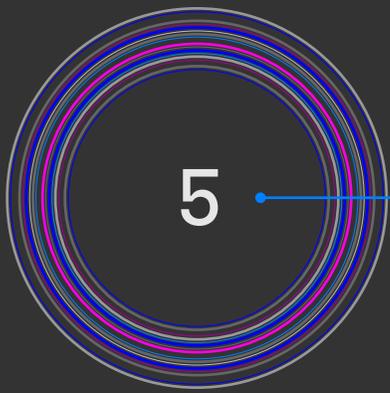
## I Implications pour l'initiative de Parcours professionnels adaptables du CCF

Les points suivants ressortent de la recherche et fournissent des stratégies à considérer par le CCF pour soutenir la création de parcours professionnels adaptables au Canada :

- L'amélioration du statut professionnel et de la qualité des services fournis par le secteur du développement de carrière doit être une priorité. Le CCF pourrait examiner avec les provinces et les territoires la façon de donner aux services de développement de carrière un nouvel élan politique, en mettant l'accent sur la diversité et l'élargissement de l'accès.
- Le CCF a la possibilité de soutenir des dispositifs efficaces de communication, d'échange et de consultation entre toutes les parties prenantes, afin de promouvoir la coordination et la coopération à tous les niveaux de la prestation de services de développement de carrière.
- Le CCF pourrait contribuer à la mise en place de procédures visant à encourager et à soutenir l'apprentissage mutuel à partir de réseaux et de forums de développement de carrière en consultation et en coopération avec les provinces et les territoires. Les objectifs seraient

notamment les suivants : améliorer la qualité des services de développement de carrière, exploiter le potentiel des TIC pour les services en ligne, explorer de nouveaux mécanismes de financement, et intégrer le professionnalisme et la professionnalisation.

- Une culture de l'apprentissage continu tout au long de la vie dans les services de développement de carrière est nécessaire. Le CCF pourrait contribuer au développement d'une telle culture en soutenant des programmes portant sur la formation spéciale, le mentorat, le conseil par les pairs, le partage d'expertise en groupe et la supervision clinique. La progression vers cette culture doit faire l'objet de suivis (par exemple, via un registre des professionnels).
- Pour soutenir une utilisation plus efficace des TIC dans les services de développement de carrière, une intégration professionnelle à long terme et une responsabilisation des clients dans l'utilisation des technologies numériques sont nécessaires au niveau national. Parallèlement, il faudra investir davantage dans les infrastructures techniques et le perfectionnement de la main-d'œuvre. En consultation avec les principales parties prenantes, le CCF a la possibilité de soutenir l'investissement et le développement de services en ligne et multimodaux qui permettront de mieux comprendre les pratiques exemplaires.
- Le suivi des résultats et de l'impact des services de développement de carrière doit être amélioré (par exemple, par le biais de PRIME ou de nouvelles mesures de résultats difficilement chiffrables). Il est nécessaire d'encourager l'adoption de normes minimales de surveillance. Pour soutenir ce dialogue, le CCF pourrait faciliter et promouvoir des dispositions efficaces d'échange, de consultation et de communication entre les parties prenantes concernées.



5



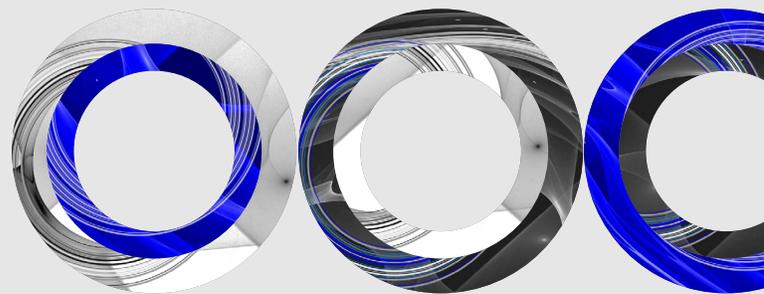
Conclusion



## Conclusion

Ce document a abordé les questions fondamentales relatives à la main-d'œuvre du développement de carrière et à l'intégration de la pratique en ligne, et a examiné comment nous devrions comprendre et améliorer la profession de conseiller en développement de carrière, et ce que nous savons des pratiques exemplaires en matière de prestation de services d'orientation de haute qualité en ligne.

Lorsqu'il s'agit de la prospérité économique future du Canada, ces questions sont indissociables. Pourtant, alors qu'ils n'ont généralement pas de formation adéquate, on leur demande de s'adapter à un marché du travail tumultueux tout en offrant un soutien approprié aux Canadiens. La main-d'œuvre en développement de carrière se voit soumise à des pressions accrues et de plus en plus fortes, alors qu'elle-même a un urgent besoin d'aide. La pandémie a imposé de nouvelles exigences en matière de méthodes de travail, de sorte que l'intégration de la technologie dans la prestation de services de développement de carrière n'est plus une option. Cependant, l'adoption judicieuse et efficace des technologies appropriées implique un changement fondamental des pratiques.



## I Principaux thèmes

- Partout dans le monde, le soutien au développement de carrière se caractérise à la fois par l'ambiguïté et par l'indétermination. La prestation de services au Canada ne fait pas exception.
- Il faut repenser radicalement la nature du développement de carrière au Canada, notamment en examinant la nature de la profession et du professionnalisme, et en l'organisant autour d'une stratégie de perfectionnement de la main-d'œuvre financée, d'une norme de qualité nationale, d'un groupe de coordination pour les organismes membres existants, d'une compréhension des besoins de perfectionnement du secteur, y compris la pratique en ligne, et d'un modèle de formation et d'apprentissage qui pourrait piloter la prestation de la formation.
- Avant le début de la pandémie de COVID-19, le secteur de l'orientation professionnelle a été lent à intégrer l'utilisation des TIC. Cependant, les restrictions liées à la pandémie ont forcé les services de développement de carrière à utiliser les TIC pour faciliter les interactions avec leurs clients. Il s'agit là d'un changement considérable, non seulement pour la pratique de l'orientation professionnelle au Canada, mais également pour le rôle des PDC.
- Il est impératif que les modèles de services soient judicieusement repensés pour qu'ils puissent adopter le meilleur de la technologie parallèlement aux prestations en vis-à-vis.
- Les principaux défis à relever en matière de prestation de services sont l'accès inadéquat aux ressources, outils et infrastructures des TIC, le manque d'accès de la main-d'œuvre aux qualifications et compétences, le faible accès à de l'information de qualité et l'intégration insuffisante des TIC dans les modèles de prestation de services.
- De nouvelles interventions doivent être développées afin d'aider les PDC à mieux comprendre la prestation multimodale de services efficaces et les encourager à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour concevoir et fournir ces services.

## I Références

ABBOTT, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labour* (Le système des professions : Un essai sur la division des professions). University of Chicago Press.

ADAMS, G. R., et MARSHALL, S. K. (1996). *A developmental social psychology of identity: Understanding the person-in-context* (Une psychologie sociale développementale de l'identité : Comprendre la personne dans son contexte). *Journal of Adolescence*, 19(5), 429-442. doi: org/10.1006/jado.1996.0041

ALLAN, G. et MOFFETT, J. (2015). *Professionalism in career guidance and counselling – how professional do trainee career practitioners feel at the end of a postgraduate programme of study?* (Le professionnalisme dans l'orientation et le conseil en carrière – comment les conseillers en orientation stagiaires se sentent-ils à la fin d'un programme d'études supérieures?) *British Journal of Guidance & Counselling*, 4(4), 447–465. doi: 10.1080/03069885.2015.1063111

AMUNDSON, N., GODDARD, T., YOON, H. et NILES, S. (2018). *Hope centred career interventions with unemployed clients* (Interventions sur la carrière centrées sur l'espoir auprès de clients sans emploi). *Revue canadienne du développement de carrière*, 17(2), 87-98.

AMUNDSON, N. E., HARRIS-BOWLSBEY, J. N., et NILES, S. (2014). *Essential elements of career counseling* (Éléments essentiels de l'orientation professionnelle). Person Education.

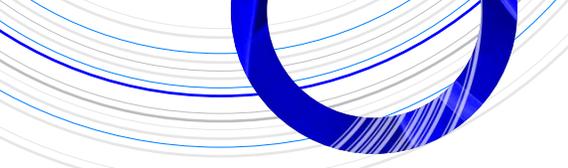
ARTHUR, N. et McMAHON, M. (éd.) (2019). *Contemporary theories of career development: International perspectives* (Théories contemporaines du développement de carrière : Perspectives internationales). Routledge: Groupe Taylor & Francis.

ARTILES, L., ATTWELL, G., BIMROSE, J., BLUNK, O., BROWN, A., et ĆURKOVIĆ, K., DALLMANN, P., DEROSI, A., DJURIĆ, D., DOLINAR, U., FABIAN, C. M., FERNÁNDEZ, J., FRANZOLINI, P., GIDION, G., GOGALA, B., GRAH, M., HUGHES, D., KIESLINGER, B., KINKEL, S., ... WOLF-GAUSS, C. (2018). *EmployID Deliverables D[2-9].4*. <https://employid.eu/sites/default/files/y4book.pdf>

BAAKE, I., HAGASETH HAUG, E., et HOOLEY, T. (2018). *Moving from information provision to co-careering: Integrated guidance as a new approach to e-guidance in Norway* (Passer de la fourniture d'informations à la co-orientation : L'orientation intégrée comme nouvelle approche de l'orientation électronique en Norvège). *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 41(1), 48-55.

BARNES, A., LA GRO, N., et WATTS, A. G. (2010). *Developing e-guidance competences: The outcome of a two-year European project to transform the professional development of career guidance practitioners* (Développer les compétences en matière d'orientation en ligne : Le résultat d'un projet européen de deux ans visant à transformer le perfectionnement professionnel des conseillers en orientation professionnelle). Career Research and Development.

BARNES, S-A., BIMROSE, J., BROWN, A., KETTUNEN, J., et VUORINEN, R. (2020). *Lifelong guidance policy and practice in the EU: trends, challenges and opportunities*. (Politique et pratique de l'orientation tout au long de la vie dans l'UE : tendances, défis et opportunités). Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne. ISBN 978-92-76-17340-3. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8284&furtherPubs=yes>



BARNES, S-A., et WRIGHT, S. A. (2019). *The feasibility of developing a methodology for measuring the distance travelled and soft outcomes for long-term unemployed people participating in Active Labour Market Programmes* (La faisabilité de l'élaboration d'une méthodologie pour mesurer la distance parcourue et les résultats positifs pour les chômeurs de longue durée participant à des programmes actifs du marché du travail). Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne.

BARNES, S-A., WRIGHT, S., IRVING, P. et DEGANIS, I. (2015). *Identification of latest trends and current developments in methods to profile jobseekers in European public employment services: Final report* (Identification des dernières tendances et des développements actuels des méthodes de profilage des demandeurs d'emploi dans les services publics de l'emploi européens : Rapport final). Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion, Commission européenne.

BAYERL, P. S., HORTON, K. E., et JACOBS, G. (2018). *How do we describe our professional selves? (Comment décrivons-nous notre identité professionnelle?) Investigating collective identity configurations across professions* (Enquête sur les configurations d'identité collective à travers les professions). *Journal of Vocational Behavior*, 107, 168-181.

BECKER, H. S., (1962). *The nature of a profession* (La nature d'une profession). Dans le *The year book of the National Society for the Study of Education of the Professions*, (61e ed.). Chicago.

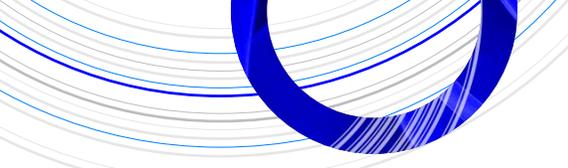
BEZANSON, L., HOPKINS, S., et O'REILLY, E. (2014). *The professionalization of career development in Canada in the 21st Century* (La professionnalisation du développement de carrière au Canada au 21e siècle). Dans B. C. Shepard et P. S. Mani (éditeurs), *Career development practice in Canada: Perspectives, principles and professionalism* (pp. 11-34). CERIC. Consulté sur : <https://ceric.ca/career-development-practice-in-canada-perspectives-principles-and-professionalism/>

BIMROSE, J. (2017). *Constructivism in online career counselling* (Le constructivisme dans l'orientation professionnelle en ligne). Dans M. McMahon (éd.), *Career counselling. Constructivist approaches* (Approches constructivistes) (pp. 210-222). Routledge.

BIMROSE, J., et BARNES, S-A. (2010). *Labour market information (LMI), information communications and technologies (ICT) and information, advice and guidance (IAG): The way forward? (L'information sur le marché du travail [IMT], les communications et technologies de l'information [TIC] et l'information, le conseil et l'orientation [IAG] : La voie à suivre?)* UK Commission for Employment and Skills.

BIMROSE, J., BARNES, S-A., et ATTWELL, G. (2010). *An investigation into the skills needed by Connexions personal advisors to develop internet-based guidance* (Une enquête sur les compétences nécessaires aux conseillers personnels de Connexions pour développer l'orientation sur Internet). CfBT Education Trust. <https://www.educationdevelopmenttrust.com/EducationDevelopmentTrust/files/c3/c3547e71-759a-40dc-a89c-7cb29d42aca0.pdf>

BIMROSE, J., et BROWN, A. (2019) *Professional identity transformation: Supporting career and employment practitioners at a distance* (Transformation de l'identité professionnelle : Soutenir les conseillers en orientation et en emploi à distance, *British Journal of Guidance & Counselling*, 47[6], pp. 757-769.



BIMROSE, J., BROWN, A., MULVEY, R., KIESLINGER, B., FABIAN, C. M., SCHAEFER, T., KINKEL, S., KOPP, T. et DEWANTI, R. T. (2019). *Transforming identities and co-constructing careers of career counselors* (Transformation des identités et co-construction des carrières des conseillers de développement de carrière). *Journal of Vocational Behavior*, 111, p. 7-23.

BIMROSE, J. M. F., COHEN, L., ARNOLD, J., et BARNES, S-A., (2013). *Re-framing service delivery, professional practices and professional identities in UK careers work* (Recadrer la prestation de services, les pratiques professionnelles et les identités professionnelles dans le domaine de l'orientation professionnelle au Royaume-Uni). British Journal of Guidance and Counselling, ESRC End of Award Report, RES-451-26-0898. ESRC.

BIMROSE, J., HUGHES, D., et BARNES, S-A., (2011). *Integrating new technologies into careers practice: Extending the knowledge base* (Intégrer les nouvelles technologies dans la pratique des carrières : Étendre la base de connaissances). UK Commission for Employment and Skills.

BIMROSE, J., HUGHES, D., et COLLIN, A. (2006). *Quality assurance mechanisms for Information, Advice and Guidance: A critical review* (Mécanismes d'assurance qualité pour l'information, le conseil et l'orientation : Une revue critique). Warwick Institute for Employment Research. <https://warwick.ac.uk/fac/soc/ier/publications/2006/qacr.pdf>

BIMROSE, J., KETTUNEN, J., et GODDARD, T. (2015). *ICT – the new frontier?* (Les TIC – la nouvelle frontière?) *Pushing the boundaries of career practice* (Repousser les limites de la pratique professionnelle). *British Journal of Guidance and Counselling*, 43(1), 1-14.

BLUSTEIN, D. L. (2019). *Foreword* (Avant-propos). Dans T. Hooley., R. G. Sultana, et R. Thomsen (Eds.), *Career guidance for emancipation : Reclaiming justice for the multitude* (pp. vii-ix). Routledge.

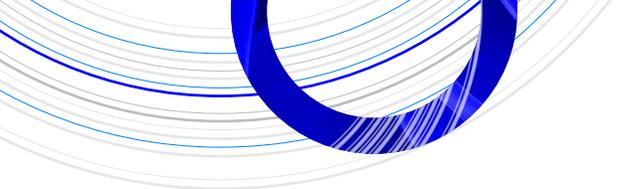
BOER, P. (2001). *Career counseling over the Internet: An emerging model for trusting and responding to online clients* (L'orientation professionnelle sur Internet : Un modèle émergent pour faire confiance et répondre aux clients en ligne). Lawrence Erlbaum Associates.

BRIGHT, J. E. (2015). *If you go down to the woods today you are in for a big surprise: Seeing the wood for the trees in online delivery of career guidance* (Si vous allez dans les bois aujourd'hui, vous allez avoir une grosse surprise : L'arbre qui cache la forêt de l'orientation professionnelle en ligne). *British Journal of Guidance & Counselling*, 43(1), 24-35.

BROADBENT, J., DIETRICH, M., et ROBERTS, J., (éd.). (1997). *The end of professions? (La fin des professions?) The restructuring of professional work (La restructuration du travail professionnel)*. Routledge.

BROWN, A. (1997). *A dynamic model of occupational identity formation* (Un modèle dynamique de la formation de l'identité professionnelle). Dans A. Brown (éd.), *Promoting vocational education and training: European perspectives* (pp. 59-67), Université de Tampere.

BROWN, A., et BIMROSE, J. (2015). *Identity development* (Développement de l'identité). Dans P. J. Hartung, M. L. Savickas, et W. B. Walsh, (éd.). *APA handbook of career intervention*. (Vol. 2), (pp. 241-254). American Psychological Association.



BROWN, A., et BIMROSE, J. (2018). *Learning and identity development at work* (Apprentissage et développement de l'identité au travail). Dans M. Milana, S. Webb, J. Holford, R. Waller, et P. Jarvis (éd.), *The Palgrave international handbook on adult and lifelong education and learning* (pp. 245-265). Palgrave Macmillan.

CALWAY, B., et MURPHY, G. (2011). *A work-integrated learning philosophy and the educational imperatives* (Une philosophie de l'apprentissage intégré au travail et les impératifs éducatifs). Dans P. Keleher, A. Patil, et R. E. Harreveld (éd.), *Work-integrated learning in engineering, built environment and technology* (pp. 1-24). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-60960-547-6.ch001

Association canadienne de counseling et de psychothérapie. (2013). La réglementation au Canada. <https://www.ccpa-accp.ca/fr/la-profession/la-reglementation-au-canada/>

Cedefop. (2005). *Améliorer les politiques et les systèmes d'orientation tout au long de la vie : Utilisation d'outils de référence européens communs*. Office des publications officielles des Communautés européennes.

Cedefop. (2008). *De la politique à la pratique. Une évolution systémique vers l'orientation tout au long de la vie en Europe* (Cedefop Panorama série 149). Office des publications officielles des Communautés européennes.

Cedefop. (2011). *Lifelong guidance across Europe: Reviewing policy progress and future prospects* (L'orientation tout au long de la vie en Europe : Examen des progrès politiques et des perspectives d'avenir). Centre européen pour le développement de la formation professionnelle.

Cedefop. (2018). *Handbook of ICT practices for guidance and career development. (Manuel des pratiques TIC pour l'orientation et le développement de carrière)* Office des publications officielles des Communautés européennes.

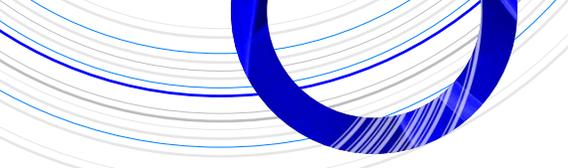
Cedefop, European Commission, ETF, ICCDPP, OIT1, OCDE et UNESCO. (2020). *Career guidance policy and practice in the pandemic: Results of a joint international survey (L'orientation professionnelle en période de pandémie : Résultats d'une enquête internationale conjointe)* Juin à août 2020. [https://www.cedefop.europa.eu/files/9094\\_fr.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/9094_fr.pdf)

CCDF. (n.d). *Formation et ressources*. <https://ccdf.ca/formation-et-des-ressources-de-formation/?lang=fr>

CERIC. (2019). *2019 survey of career service professionals: Who we are and where we're going (Enquête 2019 auprès des professionnels des services de développement de carrière : Qui sommes-nous et où allons-nous?)* <https://ceric.ca/2019-survey-of-career-service-professionals/>

COHEN, J. L., (2010). Getting recognised: Teachers negotiating professional identities as learners through talk (Se faire reconnaître : Les enseignants négocient leurs identités professionnelles en tant qu'apprenants par le biais du discours). *Teaching and Teacher Education*, 26, 473-481.

COLLIN, A. (1990). *Mid-life career change research* (Recherche sur le changement de carrière au milieu de la vie). Dans R. A. Young, et W. A. Borgen (éd.), *Methodological approaches to the study of career (Approches méthodologiques de l'étude des carrières)* (pp. 197-220). Praeger.



Conseil de l'Union européenne. (2004). *Projet de résolution du Conseil concernant les représentants des gouvernements des États membres réunis au sein du Conseil sur le renforcement des politiques, systèmes et pratiques dans leur domaine de l'orientation tout au long de la vie en Europe*. Conseil de l'Union européenne.

Conseil de l'Union européenne. (2008). *Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies* (Résolution du Conseil sur une meilleure intégration de l'orientation tout au long de la vie dans les stratégies d'apprentissage tout au long de la vie). 2 905e séance du Conseil "Éducation, jeunesse et culture". Conseil de l'Union européenne.

COURNOYER, L. (2014). *Career counselling in Québec: Its evolution and future outlook* (L'orientation professionnelle au Québec : Son évolution et ses perspectives d'avenir). Dans B. C. Shepard et P. S. Mani (éditeurs), *Career development practice in Canada: Perspectives, principles and professionalism* (pp. 11-34). CERIC. <https://ceric.ca/career-development-practice-in-canada-perspectives-principles-and-professionalism/>

CRTC. (2018). *Rapport de surveillance des communications*. <https://crtc.gc.ca/pubs/cm2018-fr.pdf>

CRUESS, S. R., JOHNSTON, S., et CRUESS, R. L. (2004). 'Profession' : A working definition for medical educators (« Profession » : Une définition de travail pour les éducateurs médicaux). *Teaching & Learning in Medicine (Enseigner et apprendre la médecine)*, 16(1), 74-76.

DE RAFF, S., SHEK-WAI HUI, T., et VINCENT, C. (2012). *Carrière en main : Comment les technologies du Web peuvent améliorer les choix professionnels des jeunes*. Société de recherche sociale appliquée. [https://www.srdc.org/uploads/careermotion\\_final\\_report\\_fr.pdf](https://www.srdc.org/uploads/careermotion_final_report_fr.pdf)

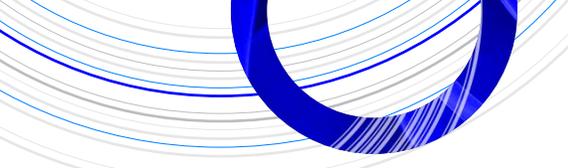
Department for Education. (2010). *Careers Profession Task Force: Towards a strong careers profession* (Groupe de travail sur la profession de conseiller en développement de carrière : Vers une profession forte dans le domaine des carrières). DfE. <https://www.careersengland.org.uk/wp-content/uploads/2019/08/cptf-external-report-from-dfe-website.pdf>

DJADALI, Y., et MALONE, J. (2004). *Distance career counseling: A technology-assisted model for delivering career counseling services* (Orientation professionnelle à distance : Un modèle assisté par la technologie pour fournir des services de développement de carrière). Dans G. R. Walz, et C. Kirkman (éd.), *CyberBytes : Highlighting compelling uses of technology in counseling* (Mise en lumière de l'utilisation convaincante de la technologie dans le domaine de l'orientation professionnelle). Office of Educational Research and Improvement. (ERIC Document Reproduction Service No. ED478213).

DUBAR, C., et TRIPIER, P. (2003). *Sociologie des professions*. Armand Collin.

Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie. (2014). *Lifelong guidance policy development: A European resource kit* (Développement de politiques d'orientation tout au long de la vie : Une trousse de ressources européennes). University of Jyväskylä Finnish Institute for Educational Research. <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no2-glossary>

ELAD-STRENGER, J., et LITTMAN-OVADIA, H. (2012). *The contribution of the counselor-client working alliance to career exploration* (La contribution de l'alliance de travail entre le conseiller et le client à



l'exploration de carrière). *Journal of Career Assessment*, 20, 140-153.

ERTELT, B., et KRAATZ, S. (2011). *Introduction: Professionalisation of career guidance – changes, chances and challenges* (Introduction : La professionnalisation de l'orientation professionnelle – changements, chances et défis). Dans S. Kraatz et B. Ertelt (éd.), *Professionalisation of career guidance in Europe (La professionnalisation de l'orientation professionnelle en Europe)* (pp. 11-43). Dgvt Verlag.

EVANS, L. (2008). *Professionalism, professionalism and the development of education professionals* (Le professionnalisme, la professionnalité et le développement des professionnels de l'éducation). *British Journal of Educational Studies*, 56(1), pp. 20-38.

EVANS, J. (2009). *Online guidance and counselling skills: A practical resource for trainees and practitioners* (Compétences en matière d'orientation et d'orientation en ligne : Une ressource pratique pour les stagiaires et les conseillers). Sage Publications.

EVETTS, J. (2011). *A new professionalism? (Un nouveau professionnalisme?) Challenges and opportunities* (Défis et opportunités). *Current Sociology (Sociologie actuelle)*, 59(4), 406-422  
<https://doi.org/10.1177/0011392111402585>

EVETTS, J. (2013). Professionalism: Value and ideology (Le professionnalisme : Valeur et idéologie). *Current Sociology (Sociologie actuelle)*, 61(5-6), 778-796. doi: 10.1177/0011392113479316

EVETTS, J. (2013). *The concept of professionalism: Professional work, professional practice and learning* (Le concept de professionnalisme : Travail professionnel, pratique professionnelle et apprentissage). Dans S. H. Billett, C. Harteis, & H. Gruber (Eds.), *International handbook of research in professional and practice-based learning (Guide international de recherche en apprentissage professionnel et basé sur la pratique)*(pp. 29-56). Springer.

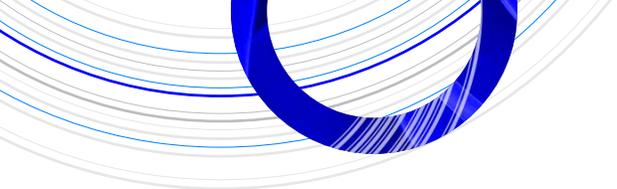
FRIEDSON, E. (1994). *Professionalism reborn: Theory, prophecy and policy (Le professionnalisme renaît : Théorie, prophétie et politique)*. Polity Press, en association avec Blackwell Publishers.

GATI, I., et ASULIN-PERETZ, L. (2011). *Internet-based self-help career assessments and interventions: Challenges and implications for evidence-based career counselling* (Évaluations et interventions d'autoassistance en matière de carrière basées sur Internet : Défis et implications pour un conseil en orientation professionnelle fondé sur des preuves). *Journal of Career Assessment*, 19(3), 259-273.

GODDARD, T. (2010). *Online career counselling: Developing a pedagogy for e-career learning* (Orientation professionnelle en ligne : Developing a pedagogy for e-career learning) [Exposé]. Réunion de l'Association internationale d'orientation scolaire et professionnelle, Bangalore, Inde. <https://mixtmode.com/events/iaevg-jiva-international-career-guidance-conference/>

GODDARD, T. (2021). *Online career learning: Integrating ICT for service transformation* (Apprentissage professionnel en ligne : Intégrer les TIC pour la transformation des services). [Thèse de doctorat, Université de Warwick]. [http://wrap.warwick.ac.uk/156331/1/WRAP\\_Theses\\_Goddard\\_2021.pdf](http://wrap.warwick.ac.uk/156331/1/WRAP_Theses_Goddard_2021.pdf)

GORE, P., et LEUWERKE, W. (2000). *Information technology for career assessment on the internet* (Les technologies de l'information pour l'évaluation des carrières sur Internet). *Journal of Career Assessment*, 8, 3-20.



GOSS, S., et HOOLEY, T. (2015). Symposium éditorial sur la pratique en ligne du conseil et de l'orientation [Numéro spécial]. *British Journal of Guidance & Counselling*, 43(1), 1-7.

GOUGH, J. P. (2017). *Professional identity: The case of careers guidance practitioners in England (L'identité professionnelle : Le cas des conseillers en orientation professionnelle en Angleterre)*. Thèse de doctorat, Université de Warwick. <http://wrap.warwick.ac.uk/103855/>

GOUGH, J. et NEARY, S. (2020). *The career development profession: Professionalisation, professionalism, and professional identity (La profession de conseiller en développement de carrière : Professionnalisation, professionnalisme et identité professionnelle)*. Dans P. Robertson, T. Hooley et P. McCash (éd.), *Oxford handbook of career development* (pp. 257–268). Oxford University Press <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190069704.001.0001/oxfordhb-9780190069704-e-19>

Gouvernement du Québec. (2009). *Projet de loi 21 : Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines*. Québec, QC : Gouvernement du Québec.

HARGREAVES, D. H., et GOODSON, I. (1996). *Teachers' professional lives: Aspirations and actualities (La vie professionnelle des enseignants : Aspirations et réalités)*. Dans I. Goodson et A. Hargreaves (éd.), *Teachers' Professional Lives*, (pp. 1-27). Routledge.

HEPPENER, M., MULTON, K., GYSBERS, N., ELLIS, C., et ZOOK, C. (1998). *The relationship of trainee self-efficacy to the process and outcome of career counselling (La relation entre l'auto-efficacité des stagiaires et le processus et les résultats de l'orientation professionnelle)*. *Journal of Counseling Psychology*, 45, 393-402.

HOOLEY, T., et DODD, V. (2015). *The economic benefits of career guidance (Les avantages économiques de l'orientation professionnelle)*. Careers England.

HOOLEY, T., HUTCHISON, J., et WATTS, A. G. (2010). *Careering through the Web (Naviguer sur le Web). The potential of Web 2.0 and 3.0 technologies for career development and career support services (Le potentiel des technologies Web 2.0 et 3.0 pour le développement de carrière et les services du soutien à la carrière)*. UKCES.

HOOLEY, T., JOHNSON, C., et NEARY, S. (2016). *Professionalism in careers (Le professionnalisme dans les carrières)*. Career Development Institute. [https://www.thecdi.net/write/Documents/CDI\\_and\\_Careers\\_England\\_-\\_Professionalism\\_in\\_careers\\_-\\_March\\_2016.pdf](https://www.thecdi.net/write/Documents/CDI_and_Careers_England_-_Professionalism_in_careers_-_March_2016.pdf)

HOWIESON, C., et SEMPLE, S. (2013). *The impact of career websites: What's the evidence? (L'impact des sites web de carrière : Quelles sont les preuves?)* *British Journal of Guidance and Counselling*, 41(3), 287-301.

HOYLE, E. (1975). *Professionalism, professionalism and control in teaching (Professionnalité, professionnalisme et contrôle dans l'enseignement)*. Dans V. Houghton et coll. (éd.), *Management in education : The management of organisations and individuals (Management in education: The management of organisations and individuals)*. Ward Lock Educational en association avec Open University Press.



HOYLE, E. (2001). *Teaching: Prestige, status and esteem* (Enseignement : Prestige, statut et estime). *Educational Management & Administration*, 29, 139-152.

HOYLE, E., et WALLACE, M. (2005). *Educational leadership: Ambiguity, professionals and managerialism* (Leadership éducatif : Ambiguïté, professionnels et gestionnariat). Sage.

HOYLE, E., et WALLACE, M. (2007). *Educational reform: An ironic perspective* (La réforme de l'éducation : Une perspective ironique). *Educational Management, Administration and Leadership*, 35, 9-25.

HUGHES, D., et GRATION, G. (2009). *Literature review of research on the impact of careers and guidance-related interventions* (Analyse documentaire de la recherche sur l'impact des interventions liées aux carrières et à l'orientation). CfBT Education Trust.

HUGHES, D., et HOGG, (2018). *Productivity and the economic benefits: National Careers Service – Career Yorkshire and the Humber* (La productivité et les avantages économiques : Services de développement de carrière nationaux – Career Yorkshire and the Humber. dmh associates.  
<https://dmhassociates.org/careers-advice-for-adults-9-saved-for-every-1-spent>

JENCIUS, M., et RAINEY, S. (2009). *Current online career counseling practices and future trends* (Pratiques actuelles en matière de développement de carrière en ligne et tendances futures). *Career Planning and Adult Development Journal*, 25(3), 17-28.

JENKINS, R., (2004) *Social Identity*. (2e éd.). Routledge.

KETTUNEN, J. (2017). *Career practitioners' conceptions of social media and competency for social media in career services* (Les conceptions des médias sociaux par les conseillers en orientation professionnelle et les compétences en matière de médias sociaux dans les services de développement de carrière). Finish Institute for Educational Research Studies.

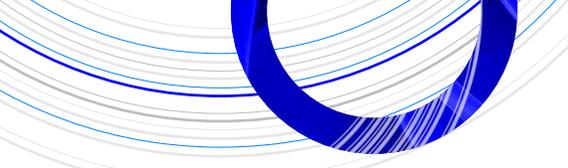
KETTUNEN, J., et SAMPSON, J. (2019). *Challenges in implementing ICT in career services: Perspectives from the career development experts* (Défis de la mise en œuvre des TIC dans les services de développement de carrière : Perspectives des experts en développement de carrière). *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, 19, 1-18.

KETTUNEN, J., SAMPSON, J., et VUORINEN, R. (2015). Les conceptions des conseillers en orientation professionnelle en matière de compétence pour les médias sociaux dans les services de développement de carrière. *British Journal of Guidance and Counselling*, 43(1), 43-56.

LAW, B. (2011). *The future of careers-work professionalism: Propositions in search of professionalism* (L'avenir du professionnalisme dans le domaine des carrières : Propositions pour quête de professionnalisme). Conférence annuelle de l'ICG. <http://www.hihohiho.com/magazine/features/cafpropositions.pdf>

LARSON, M. S. (1977). *The rise of professionalism: A sociological analysis* (La montée du professionnalisme : Une analyse sociologique). University of California Press.

LEICHT, K. T., et FENNELL, M. L. (2001). *Professional work: A sociological approach* (Le travail professionnel : Une approche sociologique). Blackwell Publishers.



LENGELLE, R., HAMBLY, L., et HUGHES, D. (2018). Connecting to the muses (Se rapprocher des muses). *British Journal of Guidance and Counselling*, 46(3), 269-271.

LESTER, S. (2009). *Routes to qualified status: Practices and trends among UK professional bodies* (Les voies d'accès au statut qualifié : Pratiques et tendances parmi les organismes professionnels du Royaume-Uni). *Studies in Higher Education*, 34(2), 223-236  
<https://doi.org/10.1080/03075070802528296>

MANN, A., DENIS, V., et PERCY, C. (2020). *Career ready?: How schools can better prepare young people for working life in the era of COVID-19 (Prêt pour une carrière? : Comment les écoles peuvent mieux préparer les jeunes à la vie professionnelle à l'ère de la COVID-19)*. Documents de travail de l'OCDE sur l'éducation, n° 241, Éditions OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/e1503534-en>

MILLERSON, G. (1964). *The qualifying associations: A study in professionalisation (Les associations qualifiées : Une étude de la professionnalisation)*. Routledge.

MILOT-LAPOINTE, F., SAVARD, R., et PAQUETTE, S. (2018). Effet de l'information sur le marché du travail (IMT) : Comparaison entre l'utilisation indépendante et assistée de l'IMT. *Canadian Journal of Career Development/Revue Canadienne de Développement de Carrière*, 17(1), 43-52.

Ministry of Education and Research. (2017). *Tidelingsbrev Kompetanse Norge 2018*. [Lettre de subvention de Skills Norway pour 2018]. Ministry of Education and Research.

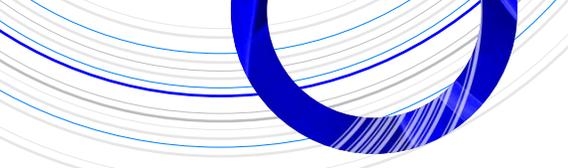
MOORE, N., et CZERWINSKA, K. (2019) *Understanding the use of digital technology in the career development sector* (Comprendre l'utilisation de la technologie numérique dans le secteur du développement de carrière). International Centre for Guidance Studies, The University of Derby.

MULVEY, R. (2013). *How to be a good professional: Existentialist continuing professional development (CPD)* (Comment être un bon professionnel : Le perfectionnement professionnel continu [PPC] existentialiste). *British Journal of Guidance & Counselling*, 41(3), 267-276. doi 10.1080/03069885.2013.773961

NEARY, S. (2014). *Reclaiming professional identity through postgraduate professional development: Careers practitioners reclaiming their professional selves* (Reconquête de l'identité professionnelle par le biais du perfectionnement professionnel postuniversitaire : Les conseillers en orientation se réapproprient leur identité professionnelle). *British Journal of Guidance & Counselling*, 42(2), 199-210.

NEARY, S. (2016). *Only qualifications count: Exploring perceptions of continuing professional development within the career guidance sector* (Seules les qualifications comptent : Exploration des perceptions de la formation professionnelle continue dans le secteur de l'orientation professionnelle). *British Journal of Guidance & Counselling*, 44(4), 466-476 doi : 10.1080/03069885.2016.1180665

NEARY, S., MARRIOT, J., et HOOLEY, T. (2014). *Understanding a 'career in careers': Learning from an analysis of current job and person specification* (Comprendre une « carrière dans les carrières » : Les enseignements tirés d'une analyse des spécifications actuelles des emplois et des personnes). International Centre for Guidance Studies, The University of Derby.



NOTA, L., SANTILLI, S., et SORESI, S. (2016). *A life-design-based online career intervention for early adolescents: Description and initial analysis* (Une intervention de carrière en ligne basée sur la conception de la vie pour les jeunes adolescents : Description et analyse initiale). *Career Development Quarterly*, 64, 4-19.

OCDE (2002). *OECD Review of Career Guidance Policies (Examen par l'OCDE des politiques de développement de carrière). Canada Note sur le pays*. Consulté sur : <https://www.oecd.org/education/innovation-education/1963039.pdf>

OCDE (2004a). *Orientation professionnelle et politique publique : Comment combler l'écart*.

OCDE (2004b). *L'orientation professionnelle : Guide pratique pour les décideurs*. OCDE/CE.

O'REILLY, V. N. (2018). *Professional standards and professional identity: Perspectives of career development practitioners in Australia and New Zealand (Normes professionnelles et identité professionnelle : Perspectives des professionnels en développement de carrière en Australie et en Nouvelle-Zélande)*. [thèse de doctorat non publiée, Université de Queensland].

<https://doi.org/10.14264/uql.2018.659>

O'REILLY, V. N. (2020). *Career development: Profession or not? (Développement de carrière : Profession ou pas?) Australian Journal of Career Development*, 29(2), pp. 79-86. <https://doi.org/10.1177/1038416219898548>

OSBORN, D. (2009). *Online teaching of career development: Evaluating our effectiveness* (Enseignement en ligne du développement de carrière : Évaluation de notre efficacité). *Career Planning and Adult Development Journal*, 25(3), 71-81.

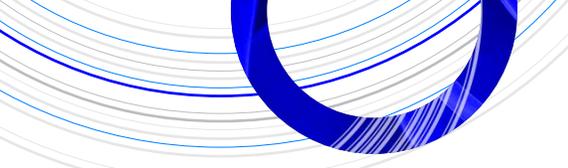
OSICEANU, M. (2016). *Online coaching/consulting in career management (Accompagnement et consultation en ligne en matière de gestion de carrière)*. *Journal of Innovation in Psychology, Education and Didactics*, 20(1), 27-42.

PORDELAN, N., SADEGHI, A., ABEDI, M., et KAEDI, M. (2018). *How online career counseling changes career development: A life design paradigm* (Comment l'orientation professionnelle en ligne change la pratique du développement de carrière : Un paradigme de conception de la vie). *Education and Information Technologies*, 23, 2655-2672.

REDEKOPP, D. E., et HUSTON, M. (2019). *The broader aims of career development: Mental health, wellbeing and work* (Les objectifs plus larges du développement de carrière : La santé mentale, le bien-être et le travail). *British Journal of Guidance & Counselling*, 47(2), 246-257. doi: 10.1080/03069885.2018.1513451

ROBERTS K. (2013). *Career guidance in England today: Reform, accidental injury or attempted murder? (L'orientation professionnelle en Angleterre aujourd'hui : Réforme, blessure accidentelle ou tentative de meurtre?)*. *British Journal of Guidance & Counselling*, 41, pp. 240-253. <https://doi.org/10.1080/03069885.2013.773962>

RUSSEK, H., THORNTON, J., et ELIAS, D. (2021). *Yesterday's gone: Exploring possible futures of Canada's labour market in a post-COVID world* (C'est du passé : Exploration des futurs possibles du marché du travail canadien dans un monde post-COVID). Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship. <https://brookfieldinstitute.ca/future-of-work-in-post-covid-canada/>



SAMPSON, J. P., Jr. (2002). *Quality and ethics in Internet-based guidance* (Qualité et éthique dans l'orientation sur Internet). *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 2, 157-171.

SAMPSON, J. P., Jr. et BLOOM, J. (2001). *The potential for success and failure of computer applications in counseling and guidance* (Le potentiel de succès et d'échec des applications informatiques dans le conseil et l'orientation). Dans D. C. Locke, J. Myers, et E. L. Herr (éd.), *The handbook of counseling* (pp. 613-627). Sage.

SAMPSON, J. P., Jr., KETTUNEN, J., et VUORINEN, R. (2020). *The role of practitioners in helping persons make effective use of information and communication technology in career interventions* (Le rôle des conseillers pour aider les personnes à utiliser efficacement les technologies de l'information et de la communication dans les interventions sur la carrière). *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 20, 191-208.

SCHIERSMANN, C., ERTELT, B. J., KATSAROV, J., MULVEY, R., REID, H. et WEBER, P. (2012). *NICE Handbook for the academic training of career guidance and counselling professionals* (Manuel NICE pour la formation universitaire des professionnels de l'orientation professionnelle et du conseil). (Éditeurs : Network for Innovation in Career Guidance and Counselling in Europe). Université de Heidelberg.

SEVERY, L. (2008). *Analysis of an online career narrative intervention: "What's my Story?"* (Analyse d'une intervention en ligne sur le récit de carrière : « Quelle est mon histoire? ») *Career Development Quarterly*, 56(3), 268-273.

SIENKIEWICZ, L. (2012). *Job profiles and training for employment counsellors* (Profils d'emploi et formation pour les conseillers en emploi). Commission européenne.

SOCKETT, H. T. (1996). *Teachers for the 21st century: Redefining professionalism* (Des enseignants pour le 21e siècle : Redéfinir le professionnalisme). *Bulletin NASSP*, mai 1996, 22-29.

STONES, R. (2005). *Structuration theory* (La théorie de la structuration). Palgrave Macmillan.

VAN NORMAN, M., SHEPARD, B., et MANI, P. (2014). Historical snapshots: The emergence of career development in Canada (Instantanés historiques : L'émergence du développement de carrière au Canada). Dans B. C. Shepard et P. S. Mani (éditeurs), *Career development practice in Canada: Perspectives, principles and professionalism* (pp. 11-34). CERIC. <https://ceric.ca/career-development-practice-in-canada-perspectives-principles-and-professionalism/>

WATTS, A. G. (2001). *Career guidance and social exclusion: A cautionary tale* (Orientation professionnelle et exclusion sociale : A cautionary tale). *British Journal of Guidance and Counselling*, 29(2), 157-176.

WHISTON, S. C. (2020). *Career counselling effectiveness and contributing factors* (Efficacité de l'orientation professionnelle et facteurs contributifs). Dans P. J. Robertson, T. Hooley et P. McCash (éd.), *The Oxford handbook of career development* (pp. 35-48). Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780190069704.001.0001

WHISTON, S. C., LI, Y., GOODRICH MITTS, N. et WRIGHT, L. (2017). *Effectiveness of career choice interventions: A meta-analytic replication and extension* (Efficacité des interventions sur le choix de carrière : Une réplique et une prolongation méta-analytique). *Journal of Vocational Behavior*, 100, 175-184.

