

Développement des compétences de gestion de carrière – Exemples choisis

Cet article présente les possibilités de développement des compétences de gestion de carrière (CGC) en s'appuyant sur trois exemples. Dans un souci de concision, il a été décidé de ne pas rappeler la définition des CGC, ni de présenter le modèle suisse en la matière ou des comparaisons à l'échelle internationale. Le rapport *Définition des compétences de gestion de carrière pour les différents niveaux de formation et phases de carrière* rédigé par l'équipe d'Andreas Hirschi et de Koorosh Massoudi (Hirschi et al., 2023) ainsi que les sources citées dans le paragraphe suivant contiennent plus d'informations à ce sujet.

Le présent article se base sur une présentation tenue lors de la Journée nationale de l'orientation 2024 et ne saurait être considéré comme une analyse scientifique. Il vise bien plus à illustrer, à l'aide d'exemples choisis, comment se familiariser avec les CGC.

1. Contexte

Il existe au niveau international toute une série de modèles et de cadres applicables aux CGC (la plupart du temps désignées en anglais par le terme *Career Management Skills, CMS*), dont certains ont été développés très tôt, notamment dans le monde anglo-saxon. Ainsi, les *National Career Development Guidelines* ont été publiées à la fin des années 1980 aux États-Unis (cf. <https://www.ncda.org/> → Compétences), suivies au milieu des années 1990 par le *Canadian Blueprint for Life/Work Designs* (cf. <https://blueprint4life.ca/>) et son équivalent australien (*Australian Blueprint*) au début des années 2000 (cf. <https://www.yourcareer.gov.au/> → Resources). Tous ces modèles ont largement influencé les débats sur le sujet en Europe.

Au niveau européen, le *European Lifelong Guidance Policy Network* (ELGPN, <https://www.elgpn.eu/>) a développé des lignes directrices pour la mise en œuvre des CGC (*CMS*) autour d'une définition commune desdites compétences, sans toutefois proposer de cadre concret (cf. Gravina/Lovšin, 2013 et ELGPN, 2015). Plus récemment, plusieurs projets Erasmus+ se sont penchés sur les modèles de CGC et ont élaboré des propositions pour un cadre commun (voir à ce sujet les résultats des projets *Careers Around Me* [<https://www.careersproject.eu/>] et *Career Skills* [<https://career-skills.eu/>]). Aucun cadre européen n'a cependant été défini jusqu'à présent.

Malgré l'ampleur des travaux consacrés aux CGC, il reste difficile de trouver des exemples pratiques de mise en œuvre qui reposent explicitement sur de tels modèles ou qui auraient été développés dans le cadre de modèles de CGC. C'est toutefois le cas de certains plans d'études pour l'enseignement du choix professionnel au niveau du secondaire inférieur, à l'instar du plan d'études autrichien pour l'orientation scolaire et professionnelle (*Lehrplan für Bildungs- und Berufsorientierung, BBO*), entré en vigueur en septembre 2023, qui fait explicitement référence aux CGC (cf. BMBWF, 2023, p. 5).

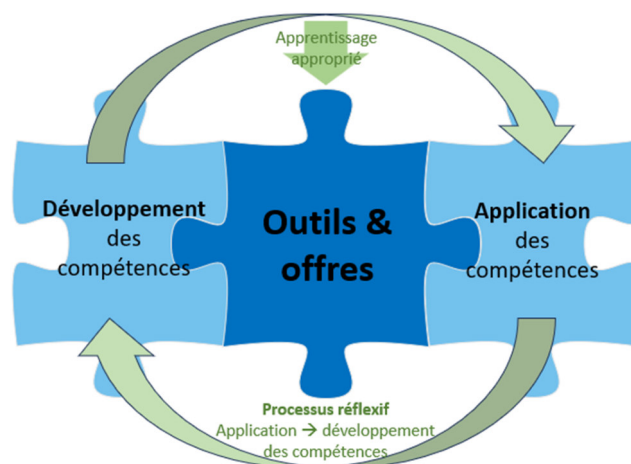


Figure 1 : Cycle de développement des CGC, illustration de l'auteur

Comme le suggère la figure 1, une approche ciblée du développement des CGC peut consister à mettre sur pied des séquences pédagogiques s’inscrivant dans les offres existantes en matière d’orientation et de gestion de carrière (matériel, applications, conseils, etc.), dans le cadre desquelles les CGC seraient mises en application et approfondies. Les réflexions quant à une telle application et aux CGC ainsi développées doivent permettre d’élargir les offres et d’identifier les éventuelles lacunes de ces dernières.

L’apprentissage et le développement par la pratique sont au cœur de cette approche, qui est par exemple mise en œuvre avec succès dans le cadre de la formation professionnelle duale (voire tripartite) en Suisse.

C’est dans ce contexte que trois exemples d’offres et d’outils développés dans d’autres pays permettant de promouvoir les CGC au cours des différentes phases de carrière et pour différents groupes cibles ont été présentés lors de la Journée nationale de l’orientation 2024.

2. Exemples choisis

2.1 Offre « *ich werde ...* » (Autriche)

L’offre « *ich werde ...* » est un support de travail en quatre parties (quatre cahiers complétés par une plateforme en ligne) conçu pour des jeunes scolarisés entre la 5^e et la 8^e année (ce qui correspond en Autriche à la tranche d’âge 10-14 ans) afin de soutenir ces derniers dans leur orientation scolaire et professionnelle (*Bildungs- und Berufsorientierung, BBO*). Le support a également pour but d’encourager une réflexion autonome sur le développement professionnel tout en offrant aux parents une possibilité de soutenir leurs enfants. L’offre « *ich werde ...* » débute bien plus tôt que les cours d’orientation scolaire et professionnelle proprement dits (qui commencent pour leur part en 7^e année) et aide les élèves à connaître leurs centres d’intérêt, leurs points forts et leurs aptitudes, à découvrir des métiers et des formations, et à choisir en connaissance de cause leur orientation. La figure 2 illustre l’architecture de l’offre, qui s’articule sous la forme d’un processus qui permet le développement sur le long terme des CGC. Les cercles qui restent partiellement ouverts en 8^e année symbolisent que le développement de carrière est loin de s’achever avec le premier choix de formation.

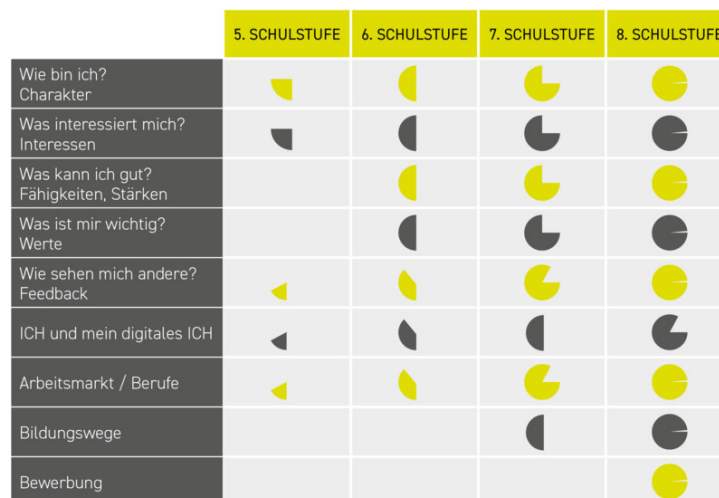


Figure 2 : Processus de développement ; source : Chambre de commerce de Haute-Autriche, <https://www.ichwerde.at>

Le support de l’offre promeut une série de CGC au niveau du primaire et du secondaire inférieur qui s’inscrivent dans les compétences visées par le modèle intégratif de CGC, par exemple

- l’identification, la compréhension et de développement des intérêts personnels, des aptitudes, des attitudes et des attentes ;
- la découverte de professions et de possibilités de formation ; la capacité à les comparer avec ses attentes ;
- la prise de décision, la recherche d’une place de formation et la candidature à cette dernière.

Les liens entre les cahiers d’exercices et les offres numériques permettent non seulement d’élargir la portée du support imprimé, mais également d’encourager l’utilisation des outils numériques par les jeunes.

Le support a été développé par la Chambre de commerce de Haute-Autriche en collaboration avec Education Group et est mis gratuitement à la disposition des écoles.

Pour plus d'informations : <https://www.ichwerde.at>

2.2 Semaine de stage (Allemagne)

Les stages d'orientation professionnelle et les confrontations réelles (découverte du monde du travail à travers l'observation et la collaboration au sein d'entreprises) sont particulièrement importants pour le choix d'une profession et illustrent parfaitement la manière dont les CGC peuvent être développées en pratique. Les contraintes temporelles et la difficulté à trouver des entreprises proposant des stages découverte constituent néanmoins des défis de taille.

L'offre de semaine de stage développée par le prestataire allemand Stafftastic a précisément pour objectif d'aider les jeunes à confronter leurs intérêts (et aptitudes) personnels avec la réalité du monde du travail à travers l'organisation de stages régionaux, en levant les obstacles d'ordre organisationnel. Pour y participer, les jeunes (âgés de 15 ans au moins) sélectionnent leur région, leurs centres d'intérêt professionnels ainsi que leurs disponibilités et se voient ensuite automatiquement attribuer des places de stages dans des entreprises participant au programme. Ils ont alors la possibilité de découvrir chaque jour durant une semaine un nouveau domaine professionnel.

L'offre, qui vise des compétences clés pour l'école secondaire, la formation professionnelle, le gymnase et les études supérieures, soutient particulièrement les CGC ci-après du modèle intégratif :

- connaissance des professions, du monde du travail et des possibilités de formation ;
- réflexion critique quant aux idées concernant le choix d'une profession, d'une formation ou d'une filière d'étude ;
- réalisation d'une candidature à une place d'apprentissage ou de stage.

Le financement de l'offre est assuré par des partenaires régionaux, généralement publics, sans reste à charge pour les participants.

Il faut souligner que l'attribution automatique des places de stage laisse peu de place à l'auto-organisation des participants. Si cela permet de réduire considérablement les obstacles d'ordre organisationnel, certaines CGC propres aux processus de candidature ne sont pas réellement développées dans ce cadre. Il convient en outre de réfléchir aux modalités de réflexion et de rétroaction afin de garantir le développement effectif de CGC dans le cadre de tels programmes.

Pour plus d'informations : <https://praktikumswochen.de/>

2.3 Guichet-Emplois (Canada)

Le Guichet-Emplois est l'outil en ligne centralisé du service national de l'emploi du Canada. Il offre un soutien numérique (automatisé) complet, de la planification de carrière à la reconversion, en passant par la recherche de formations et d'emplois, en mettant l'accent sur les informations relatives au marché du travail (dont les données pertinentes à cet égard) et les accès spécifiques aux groupes cibles. Le Guichet-Emplois constitue ainsi un « guichet unique » pour les jeunes et les adultes engagés dans un processus de choix de formation et de profession, ainsi que pour les demandeurs d'emploi et les employeurs. Les offres spécifiques pour des groupes cibles particuliers, tels que la population indigène, les personnes handicapées ou les personnes issues de la migration occupent également une place importante sur la plateforme.

L'offre soutient le développement de différentes CGC, en particulier pour la recherche d'étude ainsi que pour le début et le milieu de carrière, qui restent néanmoins transposables à d'autres phases.

Des questionnaires professionnels (*Career Quizzes*), des fiches métier (*Job Profiles*), et des listes de contrôle des compétences et des connaissances (*Skills and Knowledge Checklist*) permettent d'entamer une réflexion sur les centres d'intérêt, les aptitudes et les possibilités professionnelles, le tout dans le cadre d'un processus entièrement guidé. Les listes de contrôle des compétences et des connaissances, qui mettent en perspective les aptitudes et les compétences des candidats avec les exigences de certaines professions et l'outil de reconversion (*Job Transition*

Tool), qui offre un aperçu des possibilités de réorientation et encourage ainsi la réflexion sur les compétences et les qualifications personnelles, sont particulièrement intéressants.

L'offre soutient par exemple les CGC ci-après du modèle intégratif :

- découverte de nouvelles possibilités professionnelles ;
- réflexion critique sur le parcours professionnel, les objectifs et les progrès réalisés et adaptation des objectifs personnels et professionnels ;
- formulation d'objectifs professionnels à court et moyen terme sur la base d'objectifs pour la seconde moitié de vie, la fin de carrière et la retraite.

Étant donné qu'il s'agit d'une offre canadienne, la plupart des informations et des outils sont également disponibles en langue française.

Pour plus d'information : <https://www.guichetemplois.gc.ca/planification-carriere>

3. Conclusions

En comparaison avec les modèles internationaux, le modèle intégratif de développement des compétences de gestion de carrière se caractérise par une orientation pratique marquée et une forte dimension opérationnelle, notamment de par l'importance accordée aux différents niveaux de formation et phases de carrière ainsi qu'en raison de l'accent porté aux compétences clés du choix de formation et de profession. Comme le montrent les exemples retenus, il est de la sorte plus facile de mettre en œuvre concrètement les compétences, rendant le modèle d'autant plus aisément applicable en pratique. La focalisation sur la gestion de carrière et sur le processus de choix professionnel, en excluant d'autres domaines de compétences souvent intégrés dans les modèles de CGC en tant que compétences d'organisation de vie (« *Life-Skills* », voir p. ex. les résultats du projet Erasmus+ *Careers around me*, <https://www.careersproject.eu>) renforce cette possibilité de mise en œuvre, sans pour autant remettre en question la pertinence de ces « *Life-Skills* ».

Les objectifs concrets et opérationnels permettent non seulement d'augmenter l'engagement, mais aussi de mieux délimiter les domaines d'activité et les responsabilités des acteurs de l'orientation professionnelle et donc les exigences auxquelles ils doivent répondre. L'identification des conseillers avec ces tâches et les objectifs sous-jacents s'en retrouve à son tour renforcée.

Soulignons enfin cinq aspects essentiels pour la mise en œuvre du modèle intégratif de CGC :

- Un modèle de CGC doit permettre l'évolution d'une intervention ponctuelle vers un accompagnement dans le domaine de l'orientation professionnelle sous la forme de processus.
- Un modèle de CGC ne nécessite pas de réinventer l'orientation professionnelle : il s'appuie sur l'existant. Il peut aider à identifier les potentiels de développement et les lacunes de l'offre.
- Les CGC visent avant tout à faire connaître les structures de soutien et à favoriser le recours à ces dernières par les groupes cibles. Elles soulignent ainsi l'importance de l'orientation professionnelle.
- Il est nécessaire de mettre sur pied des séquences pédagogiques spécifiques en fonction des âges et des groupes cibles pour développer des CGC qui correspondent aux phases de développement et de décision propres à chacun. Les questionnements évoluent tout au long du parcours professionnel. Un modèle de CGC peut ainsi améliorer la prise en compte de ces besoins spécifiques dans le développement des offres.
- La mise en avant des CGC dans le contexte du choix professionnel et du marché du travail ne doit pas conduire à un report de la responsabilité sociale sur les seules compétences de l'individu.

Sources

BMBWF – Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2023). Kommentar zum Fachlehrplan Bildungs- und Berufsorientierung (Mittelschule, AHS-Unterstufe), téléchargement : https://portal.ibobb.at/fileadmin/Berufsorientierung_und_Bildung/Aktuelles/LP-Kommentar-BBO-Sek-I.pdf

- ELGPN (2015). Designing and Implementing Policies Related to Career Management Skills (CMS). ELGPN Tools No. 4, téléchargement : https://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/ELGPN_CMS_tool_no_4_web.pdf
- Gravina, D., Lovšin, M. (2013). Berufsbiografische Gestaltungskompetenzen (Career Management Skills CMS). Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung einer politischen Strategie. ELGPN Concept Note No. 3, téléchargement : https://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/german/DE_CMS_Concept_Note_web.pdf/
- Hirschi, A., Massoudi, K., Wilhelm, F., Mullen, S. & Marciniak, J. (2023). Définition des compétences de gestion de carrière pour les différents niveaux de formation et phases de carrière. Rapport final. Berne, téléchargement : <https://edudoc.ch/record/234686?ln=fr&v=pdf>