

L'orientation

Le magazine des conseillers et conseillères
d'orientation du Québec

PRINTEMPS 2024
Vol. 14 | N° 1

20

Le sens du et au travail,
une problématique émergente
en orientation

25

La relation entre l'alliance de
supervision et le développement
de la conscience réflexive
de soi en counseling et en
psychothérapie

31

Intervenir en counseling
de carrière auprès de personnes
trans et non binaires



L'institution financière des membres de l'OCCOQ

Une offre pensée et développée pour vos besoins
personnels et professionnels.

Faites comme plusieurs conseillers en orientation et profitez de l'offre Distinction.

desjardins.com/occoq
1 844 778-1795 poste 30

Table des matières

1

OCCOQ

Mot de la présidente	4
Mot de la directrice générale	6
Mot de la directrice de la pratique professionnelle	9
Nouvelles de l'OCCOQ	12

2

Chronique des collaboratrices et collaborateurs

Principaux constats de l'Enquête sur les activités professionnelles des personnes conseillères d'orientation en milieu organisationnels	14
Le sens du et au travail, une problématique émergente en orientation	20
La relation entre l'alliance de supervision et le développement de la conscience réflexive de soi en counseling et en psychothérapie	25
Intervenir en counseling de carrière auprès de personnes trans et non binaires : comprendre son devoir professionnel en tant qu'acteur de changement dans un paysage médiatique tumultueux — 1 ^{re} partie	31
L'automatisation et l'intelligence artificielle en développement de carrière : comment les encadrer ? — 2 ^e partie	39

3

Portrait de c.o.

Récit professionnel de M ^{me} Nathalie Ross, conseillère d'orientation, psychothérapeute et superviseuse clinique	46
---	----

4

Projets de la relève

L'épuisement numérique dans l'accompagnement : comprendre la « fatigue Zoom » en orientation	51
La conciliation du travail avec les différentes sphères de vie des jeunes cadres : résultats préliminaires	56

Le magazine *L'orientation* est publié deux fois par année par l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ). En 2022, l'Ordre a pris la décision de cesser l'édition de sa version imprimée pour privilégier dorénavant sa version numérique. Le comité de rédaction du numéro du printemps 2024 regroupait Iliá Essopos, c.o., directrice de la pratique professionnelle, Francis Dugas, coordonnateur aux communications, Sagine Jean-Paul, adjointe aux communications, et Aimy Andraos, c.o., coordonnatrice au développement des compétences.

Révision linguistique et correction d'épreuves Services d'édition Guy Connolly

Les textes ne reflètent pas forcément l'opinion de l'Ordre et n'engagent que leur auteur. Les articles peuvent être reproduits à condition d'en mentionner la source. Dépôt légal Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010; Bibliothèque et Archives Canada : ISSN 1925-7538 (imprimé), ISSN 1925-7546 (en ligne).

Convention de la Poste-Publications # 400 24706

Coordonnées de l'OCCOQ 1600, boul. Henri-Bourassa Ouest, bureau 520, Montréal (Québec), Canada H3M 3E2 • 514 737-4717 / 1 800 363-2643 • orientation.qc.ca
Information fdugas@orientation.qc.ca



Mot de la présidente

Quand tout ne va pas si mal : sortons nos bretelles

Josée Landry,
M.A., c.o., présidente, OCCOQ

Parler aujourd’hui d’une époque de grands changements est presque un euphémisme. En bientôt huit ans à la présidence de l’OCCOQ, je ne pense pas avoir assisté à tant de chantiers à la fois, provenant de divers horizons. Qu’il s’agisse de transformations que nous avons nous-mêmes amorcées ou que nous ne faisons qu’observer, nous sommes parties prenantes de cette volonté de produire ces changements de structures nécessaires pour s’adapter aux nouvelles réalités de notre époque. Tout cela peut faire peur, mais peut aussi nous ouvrir de nouveaux horizons.

Écosystème en transformation

Qu’on le veuille ou non, les instances ministérielles sont résolues à mettre en place d’importants changements aux structures des systèmes telles que nous les connaissons, avec des visées d’amélioration de la protection du public. Nous avons le choix d’y collaborer ou de nous y objecter. Fidèles à nos valeurs, nous avons clairement choisi le camp de la collaboration, tout en émettant nos opinions et nos recommandations, en tout respect de nos valeurs de transparence et de rigueur.

En tête de liste s’inscrit l’important chantier de modernisation du système professionnel. Amorcée à l’été 2023 par des consultations auprès des différentes parties prenantes, dont les ordres professionnels, la population et les membres d’ordres professionnels, cette modernisation aborde des thèmes tels que la définition de protection du public et la confiance du public envers les ordres professionnels, la composition des conseils

d’administration, le traitement réglementaire et l’allègement du processus. Il va sans dire que les changements se feront de façon graduelle et toucheront notamment le Code des professions, qui se verra inévitablement modernisé au terme de ce processus.

Parmi les changements qui semblent pouvoir se concrétiser dès les premières étapes, certains toucheraient l’élargissement des pratiques professionnelles en santé et services sociaux. Comme j’en ai déjà parlé précédemment¹, plusieurs rencontres avec le Ministère, les ordres professionnels, l’Office des professions et les coprésidents du groupe d’experts sur l’exercice du diagnostic dans le domaine de la santé ont lieu depuis ces derniers mois. Nous sommes mis à contribution pour donner notre avis sur notre compétence à pratiquer l’activité réservée de l’évaluation, qui mènerait à l’obtention du diagnostic si ce changement était adopté. C’est un travail de collaboration entre le CA et l’équipe de l’Ordre, ainsi qu’avec les ordres professionnels de la santé mentale et des relations humaines, avec qui nous partageons cette activité réservée.

Un autre dossier qui nous occupe — devrait changer la réalité des c.o. en pratique privée — est celui de l’exonération des taxes pour les services de psychothérapie et de counseling en santé mentale. J’en ai fait l’annonce dans *Le Correspondant* et par l’entremise d’une [actualité](#) dans notre site Internet. Ce n’est pas réglé, nous devons continuer les représentations avec nos partenaires des autres ordres professionnels concernés, l’Association canadienne de counseling et de psychothérapie ainsi que l’Association des conseillers.ers d’orientation du privé (ACOP). Toutefois, les intentions annoncées par la ministre fédérale Chrystia Freeland et le ministre provincial Éric Girard nous font espérer qu’elles se traduiront concrètement par des mesures dans les prochains budgets du printemps. Je tiens à vous assurer que nous menons ce dossier dans un esprit de protection du public, conformément au mandat qui nous est donné par

¹ Voir le « Mot de la présidente », *L’orientation*, vol. 13, n° 1, mars 2023.

l'État. Il s'agit pour moi, et pour nous, de militer en faveur d'un meilleur accès à des services pour la population, à une époque où les services publics sont peu accessibles et les listes d'attentes interminables. Toutes les professions habilitées et certifiées doivent être reconnues par nos gouvernements et reconnaître les c.o. comme des praticiennes et praticiens du domaine de la santé de la même façon, et ce, afin que les personnes ayant besoin d'un accompagnement professionnel n'aient pas à payer de taxes pour ces services essentiels.

Notre organisme s'adapte

Un environnement en mouvement entraîne généralement un besoin d'adaptation de notre environnement interne également. Vous le savez, une restructuration s'est amorcée à l'OCOCOQ, et se poursuit depuis. Le mouvement est positif, crée une modernisation du fonctionnement de l'organisation : vous assisterez peut-être à des modifications dans les habitudes que vous connaissez. Toujours avec bienveillance et aussi avec efficacité, tant la nouvelle équipe de direction que le conseil d'administration s'allient pour s'assurer que la transition se fait de façon harmonieuse.

Qu'il s'agisse des opérations ou de la gouvernance, nous maintenons que la modernisation et l'adoption de façons contemporaines de faire les choses ne doivent pas se faire au détriment de la continuité et du maintien des bonnes pratiques déjà en place.

En février, le CA a adopté le plan stratégique 2024-2027, qui vous sera présenté prochainement. On peut à la fois avoir de la vision et se montrer raisonnable. On peut vouloir ajouter des choses et vouloir terminer ce qu'il y a déjà dans notre assiette. Voilà ce que nous avons décidé de faire pour les prochaines années. Plusieurs dossiers qui demandent beaucoup d'énergie sont déjà en chantier ou sont sur le point de prendre fin. D'autres nous tiennent à cœur et nécessitent des efforts supplémentaires si nous souhaitons atteindre nos cibles. Tout cela

en sachant que des imprévus surviendront certainement, le passé nous l'a maintes fois rappelé.

« Se péter les bretelles »

En conclusion, il est vrai que bien des choses ne vont pas si bien en ce moment. Plusieurs situations rendent la vie difficile. Mon intention est de vous faire voir un meilleur côté de cette vie : celui où, à tout le moins, on essaie de faire mieux. Celui où les personnes qui travaillent au sein de votre ordre professionnel, donc pour la protection du public et pour la profession, font de leur mieux pour faire avancer des dossiers qui leur tiennent à cœur et qui, j'ose le croire, vous tiennent également à cœur. On peut déjà trouver que c'est encourageant et on peut toutes et tous... s'en « péter les bretelles », non ? ■





Mot de la directrice générale

Métamorphose inévitable à l'Ordre

Gaëlle de Roussan,
c.o., directrice générale et secrétaire, OCQO

Ce numéro de magazine est publié sous le signe du changement. À une époque où un changement n'attend pas l'autre et que la technologie avance à pas de géant, l'Ordre ainsi que le système professionnel n'en sont pas exempts et font face à beaucoup de renouveau et d'incertitude. C'est ainsi que nous explorerons quatre sujets majeurs qui redéfinissent la pratique des membres, la structure de l'Ordre et le milieu professionnel du Québec. J'aborderai d'abord la restructuration organisationnelle de l'Ordre, pour ensuite souligner les travaux du conseil d'administration concernant la planification stratégique (2024-2027), avant de vous donner des nouvelles de la modernisation du système professionnel. Je terminerai finalement en abordant la question de la modernisation des pratiques liées à la tenue de dossier.

Restructuration organisationnelle

Comme vous le savez sans doute, l'Ordre a entrepris une métamorphose significative et audacieuse, une restructuration organisationnelle conçue pour nous adapter aux réalités changeantes de l'équipe et renforcer notre capacité à protéger le public ainsi que répondre aux besoins des membres de manière efficiente et actuelle. Bref, il s'agit d'optimiser nos structures internes pour répondre aux défis contemporains.

Deux nouvelles employées professionnelles se sont jointes à l'équipe de l'Ordre : Olivia Ouimet aux admis-

sions et Aimy Andraos au développement des compétences. Le tout nouveau poste de direction de la pratique professionnelle est quant à lui occupé par Ilia Essopos, tandis que j'ai été récemment nommée à la direction générale, où je suis appuyée par Martine Lacharité dans un rôle de conseillère stratégique, et ce, afin d'assurer une transition fluide.

Le monde qui nous entoure évolue rapidement, apportant avec lui un ensemble complexe de défis et d'occasions. Cette restructuration n'est pas un simple changement organisationnel, c'est une réponse réfléchie aux changements qui s'opèrent à l'intérieur et à l'extérieur de l'Ordre. Il y aura beaucoup de travail à faire, ce qui sera accompagné par son lot de changements et la nécessité de s'adapter.

Toute l'équipe de l'Ordre est consciente de l'incidence qu'a cette restructuration sur notre [Déclaration de services aux citoyens](#), mais soyez assuré que l'équipe travaille fort à ce que ces changements soient profitables à toutes et à tous. Nous croyons profondément que cette transition permettra de nous actualiser pour mieux servir le public.

Au cours des prochaines années, nous allons vous rencontrer pour entendre vos enjeux et vos objectifs afin de continuer de collaborer avec les acteurs du paysage professionnel de l'orientation.

Planification stratégique

Cette évolution organisationnelle s'inscrit dans une vision plus large, celle d'une nouvelle planification stratégique, où les fondations de notre mission et de nos valeurs sont réévaluées pour s'aligner avec un paysage en constante évolution, tout en tenant compte des enjeux sociopolitiques.

C'est au printemps dernier que le conseil d'administration de l'OCOQ s'est engagé dans cette démarche de planification stratégique pour la période 2024-2027. Un groupe de travail, composé de Sylvie Hertrich, Josée Lachance, Martine Lacharité, Josée Landry, Mirela Malushaj et moi-même, a été mandaté pour structurer cette initiative. Notre démarche incluait l'évaluation de l'atteinte des objectifs du plan stratégique 2020-2024, l'identification des intervenantes et intervenants à consulter, l'analyse des résultats de consultation, une réflexion approfondie, la rédaction d'un nouveau plan stratégique et le soutien des membres du conseil d'administration.

Au cours de la démarche, l'équipe de l'Ordre, le conseil d'administration, les partenaires et les membres ont été consultés sur des sujets variés afin de déceler les forces, faiblesses, occasions et menaces qui font partie de notre horizon. À la suite de beaucoup de réflexions, d'échanges et d'un travail rigoureux et minutieux, un nouveau plan stratégique a été adopté le 3 février 2024. Ceci nous permettra de concevoir le plan d'action de l'Ordre pour la période 2024-2027 en tenant compte du contexte sociopolitique, des besoins de protection du public et de notre capacité organisationnelle.

Modernisation du système professionnel du Québec

En septembre 2023, l'équipe de la ministre Sonia LeBel et l'Office des professions du Québec, en collaboration avec le Conseil interprofessionnel du Québec et les ordres professionnels, entamait un grand chantier de modernisation du système professionnel.

Le système professionnel québécois a maintenant 50 ans et sa dernière mise à jour a eu lieu en 2012 avec le projet de loi 21, qui a donné lieu à la [Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines](#), qui a réservé des activités, entre autres, aux c.o. Force est de constater que le système professionnel a besoin de plus d'agilité en plus d'actualiser les mécanismes visant la protection du public. L'adaptation aux normes et aux attentes actuelles redéfinira, nous le souhaitons, en profondeur et pour le mieux le système professionnel du Québec.

La modernisation se fait selon trois grandes priorités : la révision de la notion même de protection du public, l'allègement réglementaire et la modernisation du Code des professions.

En novembre, le conseil d'administration et l'équipe de l'Ordre ont répondu à une consultation et ont rencontré des membres de l'Office des professions afin de dresser une liste de défis et des changements souhaités. La priorité de l'OCOQ est de continuer à assurer la mission de protection du public avec agilité et de faire en sorte que les compétences des c.o. soient prises en compte.

À ces travaux s'ajoute le chantier sur l'élargissement des professions dans le milieu de la santé et services sociaux. Beaucoup de changements à venir pour les prochaines années !

Modernisation des pratiques liées à la tenue de dossier

Vous le savez puisque vous y étiez en grand nombre, 605 pour être précis, le colloque de l'Ordre qui s'est déroulé en juin 2023 a été une occasion superbe pour finalement se revoir sous le thème des retrouvailles. Et quel plaisir ce fut ! Martine Lacharité et moi avons livré une conférence qui abordait le début de la modernisation des pratiques liées à la tenue de dossier. En effet, l'émergence de nouvelles technologies et méthodologies transforme la manière dont nous organisons et gérons de l'information cruciale touchant la pratique des membres et les personnes clientes. La captation de cette conférence est désormais accessible gratuitement dans [Espace compétence](#).

Nous vous invitons à tout de suite mettre en place les changements présentés afin de revenir à l'essentiel et aux objectifs mêmes du dossier professionnel. Ces changements visent à mieux protéger les droits des clientes et clients, à faciliter la collaboration inter et multidisciplinaire, à clarifier les attentes et à faciliter le travail administratif des c.o. en lien avec la tenue de dossier. L'intention est claire : passer seulement le temps qui est nécessaire à la tenue de dossier afin de nous rendre plus disponibles pour offrir des services d'orientation.

Pour vous soutenir, les inspecteurs et inspectrices ainsi que la direction de la pratique professionnelle ont pris le temps nécessaire pour répondre à vos questions et vous accompagner. De plus, une nouvelle formation de 15 heures abordant la tenue de dossier est en cours de déploiement grâce à notre équipe de tutorat. René Breault, c.o., psychothérapeute et inspecteur, a travaillé d'arrache-pied pour piloter ce projet afin qu'il réponde le plus possible aux besoins des membres. La formation brève en tenue de dossier a également été revue pour tenir compte de la modernisation des pratiques liées

aux dossiers professionnels. Restez à l'affût dans notre nouvelle infolettre spécialement dédiée au développement des compétences.

C'est ainsi que nous venons de lancer le *Guide explicatif du Règlement sur les dossiers, les cabinets de consultation et la cessation d'exercice des membres de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec* : un outil évolutif ayant l'objectif de clarifier des notions centrales à la tenue de dossiers, d'expliquer les principes sous-jacents aux articles du Règlement ainsi que d'interpréter et illustrer des cas d'application concrets. Un ouvrage indispensable à l'équipe de l'Ordre, dont l'inspection et le syndic, à ses membres et aux étudiantes et étudiants en formation initiale.

Pour conclure

En conclusion, cette chronique reflète la période de transformations que traversent l'Ordre, ses membres et le système professionnel. Des thèmes tels que la restructuration organisationnelle, la planification stratégique, la modernisation du système professionnel, et l'évolution des pratiques liées à la tenue de dossier illustrent notre engagement envers l'adaptation constante aux défis contemporains.

En plus des changements annoncés, le comité d'accès à l'exercice de la profession (CAEP) a changé de nom au profit du comité d'accès et de contrôle de l'exercice de la profession (CACEP) alors qu'une nouvelle infolettre sur la formation continue a été lancée.

Ces initiatives, guidées par une équipe dévouée et des professionnelles et professionnels compétents, visent à renforcer la mission de protection du public, à répondre efficacement aux besoins des membres et à positionner l'Ordre comme un acteur influent dans le paysage professionnel du Québec.

Eh bien, que de changements ! Consultez votre *Correspondant*, visitez régulièrement le site Web et la zone membre afin de suivre les progrès des divers projets en cours. ■





Mot de la directrice de la pratique professionnelle

Ilia Essopos,

Ph.D., c.o., directrice de la pratique professionnelle

Début novembre 2023, dans le cadre du 10^e congrès des dirigeants des ordres professionnels organisé par le Conseil interprofessionnel du Québec, j'ai eu le privilège d'assister à une conférence de l'honorable René Dussault : une conférence qui a su m'illuminer et m'inspirer. Vous le savez, le Code des professions et le système professionnel du Québec ont vu le jour il y a de cela 50 ans, le 6 juillet 1973. Il est temps de les moderniser, car le Québec a fait du chemin depuis. Toutefois, à l'origine de cette loi et de ce système, il y a un homme. C'est un homme de loi, qui a porté haut ses valeurs d'égalité et de justice civile dans tous les mandats qui lui ont été confiés au cours de sa carrière. Il a coordonné la rédaction du Code des professions et de vingt et un projets de loi régissant les professions à exercice exclusif. Il est considéré comme le père du système professionnel au Québec. Aujourd'hui fier octogénaire, ce pionnier du Québec moderne, sage et clairvoyant, tient des propos qui sont toujours d'actualité.

Pour René Dussault, les ordres professionnels sont les gardiens de la qualité des membres qui les constituent. Et cela débute avant même l'entrée dans la profession, au cours de la formation. Il nous rappelle que la formation initiale doit être vue comme un point de départ et non une finalité en soi. La formation continue doit être soutenue tout au long de la carrière afin qu'une personne professionnelle puisse pleinement jouer son rôle dans la société. Pour lui, cette personne doit être à l'aise avec l'ambiguïté, être capable de s'adapter, d'exercer un jugement sûr, de même qu'être en mesure de travailler avec des professionnels d'autres champs d'exercice et de différents niveaux de formation. Ne dirait-on pas qu'il décrit là des qualités intrinsèques aux c.o.? En fait, ces qualités sont transversales et partagées par la grande communauté des personnes exerçant leur profession au Québec.

Il croit toujours autant à la force du système qu'il a mis au monde. Dans sa vision, l'encadrement légal des professions nourrit les membres qui composent le système professionnel et leur permet de briller. Il étoffe sa pensée en précisant qu'une personne professionnelle ne peut se contenter de techniques et de routines, elle doit se servir de sa force intellectuelle pour assumer son rôle. La formation initiale et continue la conduit hors des

sentiers battus, toujours à la recherche d'amélioration, avec clairvoyance et humilité.

Nous ne sommes pas une force négligeable : « Le Québec compte actuellement 46 ordres professionnels, qui rassemblent plus de 415 000 membres exerçant 55 professions. Ce secteur représente tout de même 10 % de la population active et génère environ 6 % du PIB québécois, soit à peu près l'équivalent des secteurs de la construction et du commerce de détail » (*Le Devoir*, 11 février 2023). Partout où il a œuvré, René Dussault a laissé des marques durables de confiance et de fierté. J'y vois un legs direct, infusé dans le système professionnel dont nous faisons partie. Connaissez-vous beaucoup d'endroits au monde où l'État a tellement confiance en ses professionnels pour protéger et servir la population qu'il leur laisse la liberté de se régir et réguler eux-mêmes? Oui, il y a les responsabilités et les devoirs. Et il y a aussi tout le privilège et la fierté d'être c.o.

Les réflexions de cet homme m'ont accompagnée cet automne alors que je prenais le pouls du nouveau rôle que j'exerce à l'Ordre. On m'a confié la direction de la pratique professionnelle. C'est un rôle qui n'existait pas auparavant dans la structure organisationnelle. Il s'agit donc d'un poste à découvrir, à baliser, à étoffer au fil du temps. Une chose est certaine, la direction de la

pratique professionnelle me permet de jeter un regard transversal sur la profession : de l'admission à l'inspection, des pratiques diversifiées au sein des milieux à la recherche scientifique produite en orientation ou dans des champs connexes pouvant enrichir nos pratiques. Le terrain est vaste. Tant mieux ! Mes intérêts le sont tout autant. Au chapitre des affaires professionnelles, le travail de fond sur la réglementation est au menu, tout comme le service-conseil et la représentation auprès d'instances sur des mandats spécifiques touchant à l'admission et l'inspection, par exemple. Évidemment, je ne suis pas seule, et une magnifique équipe s'active à la mise en œuvre de ces mandats. C'est justement la collaboration entre ces personnes dévouées et dédiées qui fait la richesse des actions posées. Avoir créé ce poste de direction de la pratique professionnelle permet à la fois de conserver un regard près de la profession, des opérations et obligations statutaires de l'Ordre, et un autre plus macro, qui peut prendre le recul nécessaire pour observer, analyser, développer, toujours dans la perspective de remplir la mission première, soit protéger le public et parfaire ces mécanismes.

Ces perspectives se construisent, entre autres, grâce aux échanges entre les membres et l'Ordre. Vous êtes les porteurs de la profession auprès du public. Selon la vision de René Dussault, chaque prestation de service offerte par des c.o. ou une personne professionnelle faisant partie du système est gage de qualité.

En conclusion, je reprends la citation de clôture du père de notre système professionnel : « La réussite n'a de sens que si on contribue à la société. » Croyez-moi, chaque c.o., à sa mesure, par la nature même du travail exercé, contribue grandement à la société québécoise. C'est une réussite dont nous pouvons collectivement être fiers et fiers. ■





La confiance est au rendez-vous avec des tarifs préférentiels sur les assurances habitation et auto.

Les membres pourraient économiser davantage en regroupant leurs assurances auto et habitation pour propriétaire, copropriétaire et locataire.



Obtenez une soumission et découvrez combien vous pourriez économiser!

Allez à tdassurance.com/affinity/occoq ou composez le 1-844-257-2365



Nouvelles de l'OC COQ

L'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec lance des capsules vidéo pour faire la promotion du site Web Espace parents et pour rappeler à la population l'importance de l'orientation pour les jeunes.



L'OC COQ est ravi de présenter de toutes nouvelles capsules vidéo produites par la boîte Domrob. Elles ont pour objectif de faire connaître Espace parents, un site Web essentiel pour aider les parents à accompagner leurs jeunes du secondaire et du postsecondaire dans les choix devant être faits, tout en leur permettant de mieux comprendre le rôle des c.o.

Sur un ton léger et humoristique, ces capsules abordent également l'importance de l'engagement des parents dans le parcours d'orientation de leurs enfants.

Les deux versions des capsules proposent un contenu similaire, mais se distinguent par leur durée. La version courte, d'une trentaine de secondes, est parfaitement adaptée pour une diffusion sur les réseaux sociaux tandis que la version longue, d'une durée d'environ deux minutes, sera accessible directement sur le site Espace parents. Cette version approfondie permettra aux parents de découvrir comment les c.o. peuvent les accompagner. Il s'agit d'un point de départ précieux pour explorer le site et, éventuellement, lancer une véritable consultation en orientation.

[Visionner la version longue sur le site Espace parents](#)

Le *Guide explicatif du Règlement sur les dossiers, les cabinets de consultation et la cessation d'exercice* : un outil incontournable pour les membres de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec.



L'OC COQ annonce la publication du *Guide explicatif du règlement sur les dossiers, les cabinets de consultation et la cessation d'exercice*. Le guide, fruit d'une collaboration entre Gaëlle de Roussan, c.o., René Breault, c.o., et M^e Geneviève Roy, se présente comme un outil essentiel visant à atteindre trois objectifs majeurs.

Objectifs

Ce guide sert d'abord de **référence pour les instances internes de l'OC COQ**, notamment le comité d'inspection professionnelle et le bureau du syndic. Il a pour mission de clarifier certaines notions et d'illustrer l'application des articles du règlement pris en application de l'article 91 du [Code des professions du Québec](#).

C'est de plus un **outil pédagogique** qui favorise une intégration approfondie des concepts réglementaires applicables à la pratique des membres. Que ce soit dans le cadre de la gestion des dossiers professionnels, des cabinets de consultation en pratique privée ou publique,

ou de la cessation d'exercice pour les membres en pratique privée, le guide offre des moyens concrets pour assurer la protection du public et des droits des membres.

Il revêt également un **caractère pédagogique pour la formation initiale** des c.o., servant de référence supplémentaire dans les cours liés à la tenue, la détention et le maintien de dossiers. Il offre un soutien crucial aux personnes étudiantes, chargées de cours, enseignantes et superviseuses, tout en soulignant qu'il ne se substitue pas au processus nécessaire de réflexion éthique inhérent à toute pratique professionnelle.

Structure

Divisé en deux parties, le *Guide* explore d'abord les thèmes mettant en relation la *Charte des droits et libertés de la personne*, le Code de déontologie et les obligations du Règlement. La seconde partie détaille chaque article en fournissant une note explicative, comprenant une mise en contexte, les principes sous-jacents ainsi que des interprétations et exemples d'incidences sur la pratique. De plus, des décisions et jurisprudences sont présentées pour les articles concernés.

Remarque : Les sections sur les cabinets de consultation et sur la cessation d'exercice seront expliquées dans une publication à venir.

Un outil complémentaire

Ce guide ne remplace pas le processus essentiel de réflexion éthique dans toutes les situations de dilemme d'actions. Il se présente comme un outil complémentaire visant à nourrir la réflexion et à soutenir l'exercice du jugement professionnel, garantissant des choix respectueux de la déontologie et de l'éthique.

Télécharger l'ouvrage sur le site de l'OCCOQ ■




CÉGEP
À DISTANCE

Aidez vos étudiants à

Réussir à leur façon

Où ils veulent. Quand ils veulent. À leur rythme.

Communiquez avec nos aides
pédagogiques individuelles pour en savoir plus.

infoscol@cegepadistance.ca | 514 864-6464 | 1 800 665-6400
cegepadistance.ca/solutions-co



Mathieu Busque-Carrier,
Ph.D., c.o. org., professeur en
développement de carrière
dans les organisations,
Département d'orientation
professionnelle, Université de
Sherbrooke



Sabruna Dorceus,
Ph.D., c.o., professeure
en fondements et pratique
en orientation, Département
d'orientation professionnelle,
Université de Sherbrooke



Claudia Fortin,
M.Sc., c.o. org.,
conseillère d'orientation
organisationnelle,
BRH – Bureau de Sherbrooke

Principaux constats de l'Enquête sur les activités professionnelles des personnes conseillères d'orientation en milieux organisationnels

La pratique de l'orientation en milieu organisationnel suscite un grand intérêt chez de nombreux conseillers et conseillères d'orientation. En réponse à cet engouement, le groupe de travail des conseillers d'orientation organisationnels (c.o. org.) travaille depuis 2015 à démystifier et à promouvoir ce pan de la pratique (Cardinal-Picard, 2020). Plusieurs efforts ont d'ailleurs été réalisés, notamment par l'entremise d'articles dans le magazine *L'orientation* (p. ex., Cardinal-Picard, 2017; 2020) pour faire connaître et pour décrire la pratique des c.o. org. Dans un souci de poursuivre cet effort et de contribuer à une meilleure connaissance de la pratique des c.o. org., cet article vise à décrire les principaux constats de l'Enquête sur les activités professionnelles des personnes conseillères d'orientation en milieux organisationnels, qui a été menée par les professeurs Mathieu Busque-Carrier et Sabruna Dorceus de l'Université de Sherbrooke, en collaboration avec le groupe de travail des conseillers d'orientation organisationnels¹. Cet article se décline en trois principales sections, soit la présentation du questionnaire développé dans le but d'évaluer la fréquence des principales activités professionnelles des c.o. org., la méthodologie de la collecte de données et la présentation de trois principaux constats à partir des résultats de l'enquête. Il se termine par une conclusion livrant les principales contributions de l'enquête.

Développement du questionnaire

Dans le cadre de cette enquête, un questionnaire a été développé afin de dresser la liste des principales activités professionnelles des c.o. org. Dans un premier temps, une

¹ L'équipe d'auteurs aimerait remercier les membres du groupe de travail pour leur participation à cette enquête, et plus particulièrement Julie Boucher, Sylvain Brodeur, Marie Cardinal-Picard et Éric Damato.

recension exhaustive des écrits a été réalisée par Claudia Fortin, aujourd'hui c.o. org., dans le but de recenser tous les textes professionnels (p. ex., Cardinal-Picard et Damato, 2017; Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec, s.d.; Proulx et Bussièrès, 2009) et scientifiques (p. ex., Chassé, 1997; Longchamps, 2012) portant sur la pratique des c.o. org. Afin de développer un questionnaire le plus simple possible, cette liste a été réduite en regroupant les activités similaires, ce qui a mené à la version provisoire. Ensuite, cette version a été soumise aux membres du groupe de travail des conseillers d'orientation organisationnels pour agir à titre d'experts en vue de valider le contenu du questionnaire et ajouter des éléments jugés pertinents.

Ce processus a mené à la version finale² de 43 items, répartis en cinq dimensions. La première dimension, Évaluation de potentiel et dotation (ÉPD), englobe les activités liées à la dotation, y compris la mise au point détaillée du profil recherché pour un poste et l'accueil d'une nouvelle personne employée dans son environnement professionnel. La deuxième, Formation et développement professionnel (FDP), inclut toutes les activités d'évaluation, d'animation et de coordination liées au développement professionnel. À titre indicatif, l'évaluation des besoins de développement de compétences, les activités de formation et le coaching sont couverts par cette dimension. La troisième, Gestion de carrière (GC), regroupe plusieurs interventions, dont la transition de carrière, la préparation à la retraite et le reclassement. La quatrième, Santé organisationnelle (SO), contient les activités en lien notamment avec la gestion de conflits, la prévention du harcèlement au travail, les interventions liées au programme d'aide au personnel ainsi que la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Finalement, la cinquième et dernière dimension, Diagnostic et développement organisationnel (DDO), regroupe différentes interventions telles que la gestion du changement organisationnel, la consolidation d'équipe et l'accompagnement en contexte de planification stratégique. Ces cinq dimensions étaient sensiblement similaires à celles proposés précédemment (p. ex., Cardinal-Picard, 2017). C'est cette version du questionnaire qui a été utilisée pour la collecte de données.

Méthodologie de la collecte de données

D'abord, il importe de mentionner qu'un certificat de conformité éthique a été obtenu auprès du Comité d'éthique de la recherche Éducation et sciences sociales de l'Université de Sherbrooke (numéro de projet : 2021-2957). La collecte de données s'est déroulée en deux temps. Premièrement, en collaboration avec l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ), une invitation par courriel aux membres œuvrant dans les milieux considérés comme organisationnels (cabinets-conseils, entreprises, fonction publique et organismes publics ainsi que santé et services sociaux) a été envoyée le 18 octobre 2021. Ensuite, dans le but de faire un rappel et de joindre d'autres c.o. org. n'œuvrant pas dans les milieux précédemment nommés, un envoi à l'ensemble des membres de l'OCCOQ a été réalisé le 9 novembre 2021. La collecte s'est terminée le 1^{er} décembre de la même année.

Le questionnaire contenait deux sections. La première présentait le questionnaire d'activités professionnelles des c.o. org. En cohérence avec de précédentes enquêtes sur les activités professionnelles (p. ex., Dorceus et coll., 2021), la personne répondante devait indiquer à quelle fréquence elle réalise chacune des 43 activités professionnelles du questionnaire à l'aide de l'échelle de Likert en cinq points : jamais (0), une à quelques fois par année (1), une à quatre fois par mois (2), une à trois fois par semaine (3) et quatre fois et plus par semaine (4). Dans les paragraphes ci-dessous, des scores moyens de fréquence sont présentés pour des activités et des dimensions. Par exemple, un score moyen de 1,5 signifie que la fréquence de l'activité professionnelle évaluée est à mi-chemin entre une à quelques fois par année et une à quatre fois par mois. Ensuite, la deuxième section du questionnaire comportait des questions sociodémographiques permettant d'obtenir de l'information en lien avec le genre, l'âge, le milieu de travail selon la classification proposée par l'OCCOQ ainsi que le nombre d'années d'expérience de pratique en interventions organisationnelles.

Au total, 111 c.o. ont répondu à l'invitation. De ce nombre, plusieurs personnes ne semblaient pas mener des interventions dites organisationnelles, comme en témoigne le choix de la réponse « jamais » à plus de 90 % des activités professionnelles. De plus, quelques personnes ont indiqué œuvrer dans d'autres contextes (p. ex., université, travailleurs autonomes ou organisme à but non

² La version finale du questionnaire est accessible à <https://grdc.recherche.usherbrooke.ca/questionnaires>.

lucratif). Cependant, il n'y avait pas suffisamment de cas pour pouvoir traiter ces résultats selon ces milieux. Pour cette raison, seuls les résultats des personnes (n = 86) œuvrant en cabinets-conseils (n = 28), en entreprises (n = 17), dans la fonction publique et des organismes publics (n = 33) ou en santé et services sociaux (n = 8) ont été inclus dans l'article. L'analyse des résultats a permis de dresser trois principaux constats, décrits ci-dessous. Bien que cet article montre des constats importants pour la pratique des c.o. org., les résultats doivent être interprétés avec précaution, considérant le nombre de personnes que nous avons pu joindre dans le cadre de cette enquête.

Constat 1 : Les activités liées à l'évaluation de potentiel sont les plus fréquemment réalisées

Le tableau 1 expose les cinq activités les plus fréquemment réalisées par les c.o. org. inclus dans notre enquête. Ces cinq activités sont toutes associées à la dimension ÉPD.

Tableau 1. Fréquence moyenne des cinq activités professionnelles les plus fréquemment réalisées

Activité professionnelle	Moyenne
1. Évaluer le potentiel d'une personne à des fins de sélection	1,71
2. Offrir de la rétroaction à une personne candidate à la suite de son évaluation de potentiel	1,63
3. Évaluer le potentiel d'une personne à des fins autres que la sélection	1,59
4. Mener une entrevue d'embauche	1,40
5. Offrir de la rétroaction à un employeur pour donner suite au processus d'évaluation de potentiel	1,40

Remarque : Les scores représentent des moyennes sur l'échelle de Likert.

Bien que les c.o. org. réalisent diverses activités professionnelles, celles liées à l'évaluation de potentiel semblent jouer un rôle prépondérant dans leur pratique.

Constat 2 : Les fréquences d'activités varient selon les milieux de travail

Dans le but de nuancer le premier constat, le tableau 2 montre la fréquence moyenne d'activité selon le milieu de travail. La description des activités les plus fréquentes est donnée ci-dessous pour chaque milieu.

Tableau 2. Fréquence moyenne des activités pour les cinq dimensions selon le milieu de travail

	Cabinets-conseils (n = 28)	Entreprises (n = 17)	Fonction publique et organismes publics (n = 33)	Santé et services sociaux (n = 8)	Total (n = 86)
<i>Évaluation de potentiel et dotation (ÉPD)</i>	1,87	1,48	0,67	0,53	1,21
<i>Formation et développement professionnel (FDP)</i>	0,89	1,07	0,88	0,70	0,90
<i>Gestion de carrière (GC)</i>	0,76	0,71	0,71	0,39	0,70
<i>Santé organisationnelle (SO)</i>	0,36	0,73	0,44	0,93	0,52
<i>Diagnostic et développement organisationnel (DDO)</i>	0,41	0,85	0,44	0,45	0,51

Remarque : Les scores représentent des moyennes sur l'échelle de Likert.

Sans surprise, les activités professionnelles liées à l'ÉPD sont les plus fréquemment réalisées en cabinets-conseils. En effet, pour les c.o. org. œuvrant dans ce milieu, les scores moyens pour chaque activité présentée dans la section en lien avec le premier constat augmentent significativement : évaluer le potentiel à des fins de sélection (moy. = 2,96) ou autres que la sélection (moy. = 2,61), mener une entrevue d'embauche (moy. = 2,14) ainsi qu'offrir de la rétroaction à une personne candidate (moy. = 2,68) ou à un employeur (moy. = 2,71) pour donner suite à l'évaluation de potentiel. De plus, les c.o. org. œuvrant en cabinets-conseils participent aussi à l'élaboration du profil recherché pour un poste à combler (moy. = 1,71).

Pour les c.o. org. œuvrant en entreprises, les activités professionnelles les plus fréquemment réalisées sont généralement les mêmes que celles en cabinets-conseils, soit en lien avec l'ÉPD. En effet, des activités telles que mener une entrevue d'embauche (moy. = 2,06), évaluer le potentiel d'une personne à des fins de sélection (moy. = 2), offrir de la rétroaction à une personne candidate à la suite de son évaluation de potentiel (moy. = 1,76), participer à l'élaboration du profil recherché pour un poste à combler (moy. = 1,59) ainsi qu'organiser et participer à l'accueil d'une nouvelle

personne employée (moy. = 1,53) sont les plus fréquemment réalisées. Aussi, accompagner une personne dans le cadre d'un bilan de compétences (moy. = 1,53), qui est une activité liée à la dimension GC, était parmi les plus fréquentes chez les personnes sondées.

Pour les c.o. org. œuvrant dans la fonction publique et dans les organismes publics, quatre activités (dont trois associées à la dimension FDP) se démarquent en ce qui a trait à la fréquence : mener un processus de counseling de carrière individuel (moy. = 1,36), animer une activité de formation (moy. = 1,33), coordonner une activité de formation (moy. = 1,30) et concevoir un outil ou un programme de formation (moy. = 1,24).

Il est possible de réaliser le même exercice pour les c.o. org. œuvrant en santé et services sociaux. Trois activités professionnelles de la dimension SO semblent se démarquer en ce qui a trait à la fréquence : intervenir dans le cadre d'un programme d'aide au personnel (moy. = 1,63), intervenir dans le cadre d'un programme destiné à améliorer la santé psychologique au travail (moy. = 1,38) et accompagner une personne dans le cadre de sa réintégration au travail (moy. = 1,38). Ces résultats montrent que la fréquence des activités professionnelles peut varier selon le milieu d'intervention.

Constat 3 : L'intégration des c.o. org. se fait progressivement

Le tableau 3 montre les fréquences moyennes d'intervention pour chacune des cinq dimensions d'intervention, en fonction du nombre d'années d'expérience. Pour traiter cette variable, nous avons divisé les c.o. org. en trois groupes : 0 à 1 an d'expérience, 2 à 4 ans d'expérience et 5 ans et plus.

Tableau 3. Fréquence moyenne des activités pour les cinq dimensions selon le nombre d'années d'expérience

	0 à 1 an (n = 15)	2 à 4 ans (n = 23)	5 ans et + (n = 46)	Total (n = 84)
<i>Évaluation de potentiel et dotation (ÉPD)</i>	0,83	1,37	1,30	1,24
<i>Formation et développement professionnel (FDP)</i>	0,59	0,99	0,96	0,90
<i>Gestion de carrière (GC)</i>	0,72	0,62	0,76	0,71
<i>Santé organisationnelle (SO)</i>	0,50	0,68	0,45	0,52
<i>Diagnostic et développement organisationnel (DDO)</i>	0,39	0,63	0,49	0,51
Moyenne des scores de dimension	0,61	1,07	0,79	0,78

Remarque : Les scores représentent des moyennes sur l'échelle de Likert. De plus, deux personnes n'ont pas indiqué le nombre d'années pour lequel elles ont réalisé des interventions organisationnelles.

Le tableau 3 montre que la fréquence moyenne des interventions est la plus faible chez les c.o. org. avec peu d'expérience. Ce constat peut être expliqué par le fait qu'une période de transition est généralement observée pour les c.o. org. débutant dans ce domaine et que leur charge de travail augmente graduellement. Il importe aussi de souligner que la fréquence moyenne des interventions est plus élevée pour le groupe de c.o. org. ayant de deux à quatre années d'expérience, comparativement au groupe le plus expérimenté. Ce résultat peut être expliqué par la réalisation d'autres activités professionnelles qui n'étaient pas incluses dans notre questionnaire, comme des activités de gestion de personnel.

De plus, ce processus d'intégration est principalement saillant pour les activités liées aux domaines de l'ÉPD (différence de score moyen de 0,54 lorsqu'on compare le groupe ayant de 2 à 4 ans d'expérience avec le groupe débutant dans ce milieu) et de FDP (différence de score moyen de 0,40 pour la même comparaison). Ces résultats peuvent laisser croire que l'intégration graduelle se fait principalement pour ces activités. Les activités professionnelles les plus fréquemment réalisées pour le groupe de c.o. org. ayant 0 à 1 an d'expérience sont celles pour lesquelles leur formation initiale les a davantage préparés : mener un processus de counseling de carrière individuel (moy. = 1,95), accompagner une personne lors d'une transition de carrière (moy. = 1,38) et accompagner une personne dans le cadre d'un bilan de compétences (moy. = 1,38). Soulignons toutefois que l'évaluation de potentiel d'une personne à des fins autres que la sélection était aussi parmi les activités les plus fréquemment réalisées (moy. = 1,38). En résumé, les résultats montrent qu'une période d'intégration est généralement observable chez les c.o. org. qui débutent dans ce domaine.

Conclusion

Cette enquête a permis d'offrir un aperçu de la fréquence des activités professionnelles des c.o. org. Sur la base de ces résultats, il est possible de retenir trois principales contributions de cette enquête.

Premièrement, cette enquête a permis de rendre disponible un outil validé par des experts de contenu et permettant de bien couvrir les principales activités professionnelles des c.o. org. Ce questionnaire peut être particulièrement utile à des fins de développement professionnel. Par exemple, une personne pourrait répondre au questionnaire en vue de déceler les activités les plus fréquemment réalisées et ainsi ajuster

les occasions de formation continue en fonction de ces dernières. De plus, il serait possible de répondre au questionnaire selon le sentiment d'efficacité personnelle à l'égard de chacune des activités plutôt qu'en fonction de leur fréquence. Les activités pour lesquelles la personne professionnelle possède un plus faible niveau de sentiment d'efficacité personnelle pourraient faire l'objet d'une formation continue. Les personnes intéressées sont d'ailleurs invitées à télécharger le questionnaire et à l'utiliser selon leurs besoins.

Deuxièmement, les constats sont particulièrement importants pour la formation initiale des personnes étudiantes en orientation souhaitant œuvrer en milieu organisationnel. Malgré le fait que les programmes en orientation proposent plusieurs heures de formation en lien avec l'évaluation psychométrique, force est d'admettre que la formation initiale pourrait mieux préparer la relève à l'évaluation de potentiel. C'est d'ailleurs pour cette raison que la Clinique d'orientation du Département d'orientation professionnelle de l'Université de Sherbrooke offre depuis 2022 des services d'évaluation de potentiel à des fins de développement pour des membres de la communauté. Ces interventions sont menées par des personnes étudiantes à la maîtrise en orientation dans le cadre de l'activité pédagogique *Carrière et organisation : Intervention* (CCO 716). Ainsi, il est souhaité que les personnes qui se destinent à une carrière en milieu organisationnel soient mieux outillées pour entreprendre la période d'intégration évoquée plus haut dans l'article.

Troisièmement, cette enquête s'est heurtée à un défi de taille, à savoir comment joindre la totalité des c.o. org.? Au moment de la première collecte de données, nous avons envoyé l'invitation à l'ensemble des c.o. œuvrant dans les milieux dits organisationnels. Or, certaines personnes ont communiqué avec nous pour nous indiquer qu'elles n'avaient pas reçu l'invitation puisqu'elles n'œuvraient pas dans l'un de ces milieux, tout en se considérant comme un ou une c.o. org. Par exemple, une des personnes travaillait dans le service des ressources humaines pour un établissement postsecondaire (milieu scolaire) et n'avait donc pas reçu la première invitation. Sans avoir de solutions concrètes à proposer, il serait important de poursuivre le travail nécessaire à la création d'un canal de communication afin de toucher l'ensemble des c.o. org., notamment en vue de prochaines enquêtes similaires à celle-ci.

En conclusion, cette enquête a permis de contribuer à l'effort de démystification de la pratique en milieu organisationnel, en plus de soutenir un constat que nous partageons toutes et tous : les c.o. org. offrent assurément un service essentiel dans une multitude de milieux grâce à leurs interventions. ■

Références

CARDINAL-PICARD, M. 2017. « Le langage des c.o. organisationnels, moins étranger que vous le croyez ». *L'orientation*, vol. 7, n° 1, pp. 24-25.

CARDINAL-PICARD, M. 2020. « Et si on commençait par le début? Qu'est-ce que l'intervention organisationnelle en orientation? ». *L'orientation*, vol. 10, n° 2, pp. 13-15.

CARDINAL-PICARD, M. et É. DAMATO. 2017. « Évaluer les besoins et les attentes en contexte organisationnel ». *L'orientation*, vol. 7, n° 1, pp. 19-20.

CHASSÉ, F. 1997. « La pratique de l'orientation dans les organisations : un champ d'intervention à développer pour les conseillères et les conseillers d'orientation ». Rapport d'essai de maîtrise en orientation. Université de Sherbrooke.

DORCEUS, S, É. YERGEAU, Y. LE CORFF et O. LAVERDIÈRE. 2021. « Pratiques évaluatives liées aux activités réservées par le Code des professions du Québec ». *Psychologie canadienne*, vol. 62, n° 3, pp. 283-94. <https://doi.org/10.1037/cap0000212>.

LOCAS, V. 2012. « Les pratiques de c.o. en évaluation de potentiel ». Rapport d'activité adressé à la Faculté des sciences de l'éducation, Université du Québec à Montréal.

LONGCHAMPS, V. 2012 « La valeur ajoutée du conseiller d'orientation en milieu organisationnel ». Rapport d'activité adressé à la Faculté des sciences de l'éducation, Université du Québec à Montréal.

ORDRE DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES D'ORIENTATION DU QUÉBEC, s.d. *Le conseiller d'orientation organisationnel : une expertise spécifique en développement de carrière et gestion de talent*. <https://www.orientation.qc.ca/files/D%C3%A9pliant-c.o.-organisationnel.pdf>.

PROULX, S. et N. BUSSIÈRES. 2009. « Les c.o. dans les organisations : un apport particulier à développer ». *En pratique*, n° 11, pp. 15-16.

Sage-femme Une profession de la santé EN DEMANDE !


Vous êtes
PASSIONNÉE
par le monde
de la périnatalité?


Vous aimez
LES DÉFIS
et l'intensité?


Vous êtes animées
par les relations
HUMAINES?

Être sage-femme, c'est :

- partager un moment intense et marquant dans la vie d'une famille.
- laisser une trace indélébile dans l'histoire d'une naissance.
- contribuer à changer le monde, une naissance à la fois.

www.osfq.org/fr/la-formation-au-quebec

Formation universitaire



Ordre
des Sages-Femmes
du Québec



Élodie Chevallier,
Ph.D., consultante sur le sens
au travail, professionnelle
de recherche, Université
du Québec à Montréal



Réginald Savard,
c.o. psychothérapeute,
professeur-chercheur,
Université du Québec
à Montréal



Alexandre Brien,
c.o., professeur-chercheur,
Université du Québec
à Montréal



Pawel Zaniewski,
c.o., doctorant, Université
du Québec à Montréal

Le sens du et au travail, une problématique émergente en orientation

La pandémie de COVID-19 a entraîné des changements importants au travail, parfois draconiens, et ce, partout dans le monde (Autin et coll., 2020). La crise sanitaire a provoqué des pertes d'emploi inattendues, a modifié la nature du travail ou encore l'interface entre le travail et la maison, entraînant ainsi un processus de réflexion sur la carrière pour plusieurs personnes (Autin et coll., 2020). Certains auteurs vont jusqu'à la qualifier de choc de carrière (Akkermans et coll., 2020) incitant à repenser la création d'un nouvel équilibre professionnel (Kundra et Dwivedi, 2023), à requestionner leur relation au travail (Kramer et Kramer, 2020) ou le sens qu'ils accordaient au travail (De Becdelièvre et Grima, 2020). Depuis septembre 2021, notre recherche¹ vise à comprendre les effets de la pandémie de COVID-19 et, plus particulièrement, les effets d'un événement marquant sur le développement de carrière et le sens accordé au travail. À l'occasion de recherches réalisées sur le terrain, on constate que la question du sens *du* et *au* travail, qui était déjà présente avant la pandémie, est au cœur des préoccupations de carrière de la clientèle. La question du sens accordé au travail est à prendre en considération par les personnes conseillères d'orientation (c.o.) qui interviennent auprès d'une clientèle ayant vécu un événement marquant.

Variables influençant le sens au travail

La perte de sens au travail ou le *sense-out* s'accompagne la plupart du temps « de symptômes physiques, d'humeur ou de santé qui ne sont pas forcément mis en lien de manière spontanée avec la situation de travail » (Arnoux-Nicolas, 2019, p. 54). C'est pourquoi il est important que les c.o. soient sensibles à ces symptômes. La perte de sens au travail apparaît généralement à la suite d'un changement du ou au travail, par exemple, lors d'une réorganisation du travail, d'un changement de gestionnaire ou des membres de l'équipe. Une perte de sens peut également être la conséquence d'un événement ou d'un non-événement (Schlossberg, 2005) ou encore d'un choc de carrière (Akkermans et coll., 2018). D'ailleurs, plusieurs théories du développement de carrière soulignent l'importance de considérer les événements imprévus. Par exemple, la théorie du chaos de carrière (Bright et coll., 2005) et la théorique du hasard planifié (Krumboltz, 2009) intègrent les événements qui ne sont ni planifiés, ni prévisibles, mais qui ont le potentiel

¹ « L'impact de la pandémie de COVID-19 sur le développement de carrière », une recherche soutenue par le CERIC, l'OCCOQ et Axtra.

d'influer sur la nature du travail, de sa perception ou encore du sens qu'on lui accorde. Aussi, la perte de sens au travail intervient également à l'occasion de périodes charnières de la vie comme le mitan de la vie, qui est souvent l'occasion d'une remise en question professionnelle (Chevallier, 2016). Dans ces différents cas, il est important de s'intéresser aux changements, intervenus dans la vie personnelle ou professionnelle, qui pourraient être en lien avec la perte de sens du et au travail.

Notion de sens et de sens au travail

La notion de sens accordé au travail s'est imposée progressivement comme un sujet incontournable dans le domaine de la psychologie du travail (Karnas, 2002). Comme le rappelle Estelle Morin (2008), le travail « est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie » (p. 2). L'appropriation du concept de sens dans le champ de la psychologie, notamment pour étudier le sens de la vie ou le sens au travail, demeure relativement récente (Arnoux-Nicolas, 2019). L'approche de la psychologie existentielle développée aux États-Unis, sous l'impulsion d'auteurs tels que Rollo May, Carl Rogers et Irvin Yalom, a particulièrement contribué à définir le concept de sens et à stimuler la recherche empirique. Pour Yalom (1980), le sens réfère à la cohérence, à l'intention qui est exprimée par quelque chose, et la quête de sens implique une recherche de cohérence. Dans cette mouvance théorique, Frankl (2009) affirme que le sens fait référence à l'expérience de cohésion, d'équilibre, de raison d'être et que chaque personne peut trouver un sens à sa vie, dans toute situation (même dans les situations dramatiques). Selon cet auteur, le sens ne va pas de soi, il doit être découvert par la personne, ce qui constitue la motivation primaire et fondamentale de l'être humain.

Le sens au travail est vu comme un effet de cohérence entre les caractéristiques qu'une personne recherche dans son travail et celles qu'elle perçoit dans le travail qu'elle accomplit (Morin, 2008). C'est pourquoi Pratt et Ashforth (2003) distinguent le sens du travail et le sens au travail — le premier qualifiant les qualités intrinsèques du travail lui-même, et le second portant davantage sur le milieu dans lequel il s'accomplit. Estelle Morin (2020c) précise que le sens du travail, « c'est le sens qu'a le travail lui-même : cela réfère à l'agencement des tâches, aux rôles et aux responsabilités » (p. 83). Le sens au travail « c'est le sens qu'ont les relations auxquelles donne

lieu le travail : cela concerne autant les relations que la personne a avec la hiérarchie qu'avec ses pairs, avec ses collaborateurs, ou même avec la clientèle » (p. 83). Ainsi, on peut avoir un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas, ou avoir un travail qui n'a pas de sens dans un milieu qui en a.

Estelle Morin (2008; 2020a; 2020b) prend en considération à la fois les facteurs personnels et organisationnels pour expliquer les caractéristiques d'un travail qui a du sens, distinguant ceux faisant référence au sens du travail et ceux faisant référence au sens au travail.

Caractéristiques du sens *du* travail

L'utilité du travail : un travail qui est utile à la société, qui est utile aux autres.

L'autonomie au travail : un travail qui permet d'assumer des responsabilités, d'exercer son jugement pour résoudre des problèmes, de prendre des décisions et de travailler efficacement.

Les occasions d'apprentissage et de développement : un travail qui procure du plaisir à le faire, qui permet d'atteindre ses objectifs, d'atteindre un équilibre avec sa vie privée, d'envisager l'avenir avec confiance, d'apprendre et de s'épanouir.

Caractéristiques du sens *au* travail

La rectitude morale des pratiques sociales et organisationnelles : un travail qui se fait dans un milieu qui valorise la justice et l'équité, dans un environnement sain et sécuritaire, qui témoigne de la considération pour la dignité humaine, où la personne peut compter sur l'aide de ses collègues lorsqu'elle a des difficultés.

La qualité de la relation avec son supérieur immédiat : un travail qui permet des manifestations de soutien et de confiance réciproque avec la personne supérieure hiérarchique.

La qualité de la relation avec les collègues : un travail qui permet d'avoir des contacts intéressants avec d'autres, d'avoir de bonnes relations avec les autres, de développer une complicité avec des collègues, et d'avoir de l'influence dans le milieu.

Sur ces bases, notre recherche vise à explorer comment un événement, tel que celui que constitue la pandémie de COVID-19, influe sur le développement de carrière ainsi que les caractéristiques du sens du et au travail des personnes travailleuses. Plus spécifiquement, dans un premier temps, il s'agit de décrire l'évolution des demandes en orientation et en employabilité au cours

de la pandémie de COVID-19. Dans un second temps, il s'agit de mesurer les effets de certaines modalités du travail connues durant la pandémie sur les six caractéristiques d'un travail qui a du sens.

Perte de sens du et au travail : réorientation

La première phase de la recherche s'est déroulée au cours du mois de janvier 2022, soit au moment de la cinquième vague de contamination au Québec. Pour cela, trois groupes de discussion composés de personnes professionnelles qui interviennent en orientation et en employabilité ont été constitués (l'échantillon comprenait au total 23 personnes). Les personnes participantes ont été invitées à partager leurs observations concernant les demandes des personnes clientes pendant la pandémie. Une analyse thématique a permis de dresser plusieurs constats.

Les résultats montrent que la pandémie de COVID-19 a, chez certaines personnes, généré les conditions pour revoir leur orientation afin de donner plus de sens à leur travail. Pour ces personnes, le confinement a libéré du temps, les incitant à réfléchir à un changement professionnel. La conciliation travail-famille et la recherche d'un équilibre de vie ont été des considérations importantes dans leur nouveau choix de carrière. La recherche d'une profession en cohérence avec leurs valeurs personnelles a été souvent citée par les personnes interrogées pour justifier une réorientation. Il s'agissait principalement d'une remise en question de l'alignement entre leur profession et leurs valeurs personnelles. Pour d'autres personnes, c'est le besoin de se sentir utile qui a largement influencé leur changement de carrière. Elles ont pris conscience que certaines activités étaient plus essentielles et donc plus utiles pour le bon fonctionnement de la société. Aussi, les conditions exceptionnelles de financement des reprises d'études ainsi que l'accessibilité d'un bon nombre de formations à distance ont renforcé la possibilité de changer de carrière durant cette période. Également, les personnes conseillères d'orientation rapportent que les restrictions liées à la pandémie ont altéré les modalités d'exercice de certains métiers, ce qui a pu causer une perte de sens au travail. Nous avons étudié ce cas de figure dans une seconde phase de la recherche.

Perte de sens du et au travail : modalités d'emploi

La deuxième phase de la recherche s'est déroulée de novembre 2022 à mars 2023 auprès d'un échantillon

de 166 personnes ayant une expérience de travail d'au moins cinq ans. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire portant sur les six caractéristiques d'un travail qui a du sens d'Estelle Morin (2020a; 2020b) et d'un questionnaire portant sur les données socio-démographiques. L'ensemble de ces données ont été analysées de manière à déterminer si les modalités du travail induites par la pandémie (par exemple, le télétravail total ou partiel, l'inactivité) sont associées à une augmentation ou à une diminution pour chacune des caractéristiques d'un travail qui a du sens. Les résultats mettent en évidence que ces modalités de travail induites par les mesures de restriction ont eu un effet sur le sens accordé au travail.

Les résultats montrent que, dans le contexte de la pandémie de COVID-19, les personnes qui exercent l'ensemble de leur activité en télétravail sont plus susceptibles de connaître une baisse de sens accordé au travail, caractérisée par une baisse du sentiment d'autonomie et des occasions d'apprentissage. Aussi, ces mêmes personnes sont plus susceptibles de connaître une baisse de leur sentiment d'utilité au travail. Cette diminution pourrait s'expliquer par la qualification de « non essentielles » des activités où il est demandé de rester chez soi. Par ailleurs, les personnes indiquant vivre une période d'inactivité de plus de six mois durant la pandémie sont plus susceptibles de connaître une perte de sens. Celle-ci serait liée à la diminution de la qualité de la relation avec leurs collègues et à une perte d'autonomie.

Les personnes indiquant avoir effectué depuis la pandémie un changement dans leur emploi ou d'emploi sont plus susceptibles de connaître une augmentation du sens accordé à leur travail liée à un sentiment renforcé d'utilité, d'autonomie du travail, de qualité de la relation avec le supérieur immédiat et de qualité de la relation avec les collègues. Aussi, cette hausse de sens du travail est liée à une augmentation des occasions d'apprendre et de se développer et à un sentiment renforcé de rectitude morale des pratiques sociales et organisationnelles.

De manière plus générale, les personnes indiquant considérer la pandémie comme un événement marquant sont plus susceptibles de connaître une perte de sens au travail. Cela s'explique par une baisse de la qualité de la relation avec leur supérieur immédiat et une baisse du sentiment de rectitude morale des pratiques sociales et organisationnelles.

En conclusion, la pandémie de COVID-19 a des effets sur les sens au et du travail lorsqu'elle est considérée comme un événement marquant de même que lorsqu'elle entraîne un changement important dans les modalités de travail.

Quelques considérations pour l'intervention en orientation et en organisation

Notre recherche met en évidence le fait que la question du sens du et au travail, bien que très souvent présente dans les préoccupations de la clientèle en orientation, est à aborder pour la clientèle qui a vécu un événement marquant. Comme il a été précédemment évoqué et confirmé avec le cas de la pandémie de COVID-19, lorsqu'un événement est vécu comme marquant, il influence le sens accordé au travail. Dans le cas d'une perte de sens, cela peut constituer un motif plus ou moins conscient de réorientation.

D'ailleurs, il paraît important de clarifier les causes de la perte de sens à la suite d'un événement manquant. La personne attribue-t-elle la cause de la perte de sens à des facteurs externes (environnement physique ou social)? Ou à des facteurs internes (personne)? L'attribution causale interne ou externe est importante à considérer puisqu'elle influence les comportements (Kelly, 1973). L'exploration de ces attributions causales aide la personne à mieux saisir les mécanismes sous-jacents de son fonctionnement et de sa prise de décision (Weiner, 1985).

Sur le plan de l'orientation, les personnes ayant consulté durant la pandémie, à cause des mesures de restrictions qui empêchaient la bonne réalisation de leur travail, la durabilité de ces conditions dans le temps et leurs répercussions seraient à clarifier. Comme les résultats précédents l'ont montré, si les restrictions ont fait considérer l'événement comme marquant, il pourrait avoir un effet plus négatif et plus durable dans le temps. Par ailleurs, si la modalité de travail en cause ne se maintenait pas dans le temps, il serait pertinent d'évaluer avec la personne le risque de s'appuyer sur cette modalité pour effectuer un changement de carrière.

D'autres ont consulté afin de bénéficier des incitatifs financiers facilitant l'entrée en formation. Encore une fois, on peut voir ici une causalité externe. À nouveau, il s'avère important d'explorer et de clarifier la motivation de ces personnes à entreprendre une formation, en les aidant à évaluer les avantages et les inconvénients d'un tel choix. Cette évaluation vise à déterminer si ce choix est en cohérence avec leur identité, en particulier en considérant les intérêts, valeurs, aptitudes et traits de personnalité. L'objectif est d'aider la personne à faire un choix éclairé porteur de sens.

D'autres ont consulté pour faire le point sur leur carrière ou encore pour trouver un travail qui correspond à leurs valeurs. Une invitation à l'exploration et la clarification de l'histoire développementale des valeurs (Savard et Lecomte, 2023) pourraient aider la personne à comprendre le sens qu'elles ont pour soi et le sens qu'elles ont pour sa carrière. Cette réflexion approfondie sur ses valeurs aide à faire le point sur ses aspirations en lien et en cohérence avec ses intérêts, aptitudes et traits de personnalité. D'ailleurs, un événement comme la pandémie est susceptible d'enclencher une réflexion en profondeur sur sa carrière. Toutefois, il est important de souligner qu'une réflexion sur le sens ne s'impose pas. On suggère de laisser le thème du sens émerger de manière organique (Hill, 2018). Le travail de la ou du c.o. consiste à déterminer quand il est ou non bénéfique d'aborder le sujet du sens. Les périodes de transitions et de crises majeures sont souvent les meilleurs moments pour aborder le thème du sens (Hill, 2018).

Enfin, quelle que soit l'attribution causale de la consultation, les c.o. peuvent se référer aux différentes caractéristiques d'un travail qui a du sens selon Estelle Morin pour aider les personnes clientes à éclairer leurs motivations à modifier leur parcours de carrière.

Sur le plan des entreprises, des événements tels que celui de la pandémie de COVID-19 peuvent constituer un tournant dans la manière d'exercer le travail. Cela est le cas avec une généralisation du télétravail et des outils de visioconférence. Afin d'éviter la perte de sens au travail liée à ces modalités, il est recommandé que le télétravail reproduise au mieux un environnement professionnel similaire à celui en présentiel, même dans des situations sociales difficiles. En complément, il est suggéré que les personnes supérieures hiérarchiques apportent un soutien plus élevé aux membres de leur équipe et organisent, dans la mesure du possible, des rencontres régulières en présentiel (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Aussi, il est recommandé de mettre en place des outils facilitant l'accès aux occasions de développement des compétences et de la carrière (Baert et coll., 2020). Le maintien, voire le renforcement, du soutien social est indispensable pour le bien-être au travail (Pulido-Martos et coll., 2021).

On peut constater que les événements marquants, bien qu'ils puissent avoir certains effets positifs, peuvent avoir des effets négatifs sur certaines caractéristiques d'un travail qui a du sens. Plusieurs experts suggèrent des solutions pour anticiper et se préparer à ces événements.

Par exemple, Bernaud (2016) propose de développer des compétences pour donner du sens au travail alors que Schlossberg (2005) présente le modèle des 4S (la situation, le soi, les soutiens, les stratégies) pour développer des stratégies pour faire face aux transitions. ■

Références

- AKKERMANS, J., J. RICHARDSON et M.L. KRAIMER. 2020. « The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior ». *Journal of Vocational Behavior*, n° 119. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879120300592?via%3Dihub>.
- AKKERMANS, J., S.E. SEIBERT et S.T. MOL. 2018. « Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature ». *SA Journal of Industrial Psychology*, n° 44. <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1503>.
- ARNOUX-NICOLAS, C. 2019. *Donner un sens au travail. Pratiques et outils pour l'entreprise*. Paris, Dunod. 224 pages.
- AUTIN, K.L., D.L. BLUSTEIN, S.R. ALI et P.O. GARRIOTT. 2020. « Career development impacts of COVID-19: Practice and policy recommendations ». *Journal of Career Development*, vol. 47, n° 5, pp. 487-94. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0894845320944486>.
- BAERT, S., L. LIPPENS, E. MOENS, J. WEYTJENS et P. STERKENS. 2020. « The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes ». *European Journal of Health Economics*, n° 23, pp. 729-53. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10198-021-01392-z>.
- BERNAUD, J.-L. 2016. « Le "sens de la vie" comme paradigme pour le conseil en orientation ». *Psychologie française*, n° 61, pp. 61-72. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0033298413000435?via%3Dihub>.
- BRIGHT, J.E.H., R.G.L. PRYOR, S. WILKENFELD et J. EARL. 2005. « The role of social context and serendipitous events in career decision making ». *International Journal for Educational & Vocational Guidance*, vol. 5, n° 1, pp. 19-36. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10775-005-2123-6>.
- CHEVALLIER, É. 2016. « Redonner du sens à sa vie professionnelle par une rupture intentionnelle de carrière chez des cadres français au milieu de la vie », Thèse de doctorat en éducation, Université de Sherbrooke, Québec.
- DE BECDELÉVRE, P.D. et F. GRIMA. 2020. « La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail ». *Revue française de gestion*, vol. 46, n° 293, pp. 151-60. https://www.jle.com/fr/revues/rfg/e-docs/la_covid_19_un_choc_de_carriere_restructurant_le_sens_du_travail_348273/article.phtml.
- FRANKL, V.E. 2009. *Nos raisons de vivre. À l'école du sens de la vie*. Paris, InterÉditions.
- HILL, C.E. 2018. *Meaning in Life : A Therapist's Guide*. Washington, American Psychological Association.
- KARNAS, G. 2002. *Psychologie du travail*. Paris, Presses universitaires de France.
- KELLY, H.H. 1973. « The processes of causal attribution ». *American Psychologist*, vol. 28, n° 2, pp. 107-28.
- KRAMER, A. et K.Z. KRAMER. 2020. « The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility ». *Journal of Vocational Behavior*, n° 119. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879120300671?via%3Dihub>.
- KRUMBOLTZ, J.D. 2009. « The happenstance learning theory ». *Journal of Career Assessment*, vol. 17, n° 2, pp. 135-54. <https://doi.org/10.1177/1069072708328861>.
- KUNDRA, S. et R. DWIVEDI. 2023. « Sensemaking of COVIDian crisis for work and organization ». *Philosophy of Management*, vol. 22, n° 1, pp. 129-47. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40926-022-00212-5>.
- MORIN, E. 2008. *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Rapport R-543, IRSST. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf>.
- MORIN, E.M. 2020a. *Questionnaire sur les caractéristiques d'un travail qui a du sens*. HEC Montréal.
- MORIN, E.M. 2020b. *Questionnaire sur le sens du travail et le sens au travail*. HEC Montréal.
- MORIN, E.M., L. FALQUE, M.-A. GRADITO-DUBORD. 2020c. « Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées ». Rapport de recherche. Chaire Sens et Travail, une chaire de recherche et d'enseignement de l'icam.
- PRATT, M.G. et B.E. ASHFORTH. 2003. « Fostering meaningfulness in working and at work ». Dans K.S. Cameron, J.E. Dutton et R.E. Quinn (éd.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, pp. 309-27. San Francisco, Berrett-Koehler.
- PULIDO-MARTOS, M., D. CORTÉS-DENIA et E. LOPEZ-ZAFRA. 2021. « Teleworking in times of COVID-19: Effects on the acquisition of personal resources ». *Frontiers in Psychology*, vol. 12.
- SABA, T. et G. CACHAT-ROSSET. 2020. « COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale ». *The Journal of Business Communication*, vol. 34, n° 4, pp. 343-69. https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.pdf.
- SAVARD, R. et C. LECOMTE. 2023. *Counseling de carrière avec ses enjeux d'orientation, d'insertion et d'adaptation*. Document inédit.
- SCHLOSSBERG, N.K. 2005. « Aider les consultants à faire face aux transitions : le cas particulier des non-événements ». *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 34, n° 1, pp. 85-101. <https://journals.openedition.org/osp/345>.
- WEINER, B. 1985. « An attributional theory of achievement motivation and emotion ». *Psychological Review*, vol. 92, n° 4, pp. 548-73. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-295X.92.4.548>.
- YALOM, I.D. 1980. *Existential Psychotherapy*. New York, Basic Books.



Alexandre Brien,
Ph.D., c.o., professeur,
Université du Québec
à Montréal



Réginald Savard,
c.o. psychothérapeute,
professeur-chercheur,
Université du Québec
à Montréal



Cynthia Bilodeau,
Ph.D., c.o., psychothérapeute,
professeure, Université
Saint-Paul



Patricia Dionne,
Ph.D., c.o., professeure,
Université de Sherbrooke

La relation entre l'alliance de supervision et le développement de la conscience réflexive de soi en counseling et en psychothérapie

Souvent considérée comme la « signature pédagogique » des programmes de counseling et de psychothérapie, la supervision est peut-être la stratégie éducative qui caractérise le mieux la préparation à la pratique de la relation d'aide (Bernard et Goodyear, 2019). Il est généralement attendu que tous les processus de supervision, indépendamment des modèles sur lesquels ils prennent appui, développent la conscience réflexive de soi des personnes supervisées (Bernard et Goodyear, 2019). Celle-ci peut se définir comme étant la capacité de la personne intervenante de se mettre à l'écoute de ses expériences de régulation de ses états internes et de régulation interactive à l'aide d'une position empathique introspective pour arriver à offrir des réponses et des interventions optimales (Lecomte et Savard, 2012). Cet objectif de la supervision repose sur la reconnaissance que les personnes conseillères efficaces sont celles qui développent leur conscience réflexive de soi en intervention (Lecomte et Savard, 2012). Or, ce concept a très peu été étudié en contexte de supervision et, jusqu'à maintenant, les facteurs qui pourraient contribuer à son développement sont méconnus. Cet article explore ainsi la relation entre, d'une part, le développement de la conscience réflexive de soi des personnes supervisées et, d'autre part, l'alliance de supervision, laquelle s'avère un élément clé de l'efficacité des processus de supervision, comme c'est le cas pour l'alliance de travail avec une personne cliente.

Dès 2014, dans son magazine *L'orientation*, l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec encourageait le développement d'une culture de supervision au sein de la profession afin que les membres améliorent leur vie professionnelle et personnelle au travail ou, encore, développent des stratégies d'intervention plus ajustées. Dans la même lignée, Hélène Plourde (2018) affirme que la supervision est un « chemin de développement des compétences sans doute mal connu ou reconnu et qui gagne-

rait à être davantage fréquenté » (p. 10) pour favoriser le développement de la pratique réflexive des c.o. Ces recommandations reposent sur la prémisse que la supervision aiderait les c.o. à « développer une conscience réflexive de leurs modalités de régulation de leurs états internes et de régulation interactive » (Lecomte et Savard, 2017, p. 218), ce qui permettrait d'éclairer leurs choix cliniques et de poser des interventions optimales avec les personnes clientes.

La documentation scientifique soutient également l'importance du développement de la conscience réflexive. Une recherche menée auprès de 100 personnes intervenantes conclut qu'un processus continu de réflexion sur soi est un préalable pour l'apprentissage et le développement professionnel, et ce, à tous les niveaux d'expérience (Rønnestad et Skovholt, 2003). Ainsi, la capacité à s'engager dans un processus réflexif avec ouverture afin d'approfondir sa compréhension de soi et des autres, ainsi que du processus et des phénomènes rencontrés dans son travail d'intervention contribue au développement professionnel. L'engagement dans un tel processus nécessite par ailleurs l'établissement d'une alliance optimale avec la personne superviseure afin de créer l'espace de sécurité nécessaire à la réflexion sur l'interaction avec la personne cliente (Lecomte et Savard, 2012). Une telle alliance permet à la personne supervisée d'avoir un espace où elle se sent capable de prendre le risque d'apprendre, notamment en acceptant de se dévoiler et de partager ses questions et ses doutes sur ses compétences.

L'alliance de supervision

L'alliance est définie comme une collaboration impliquant, chez les personnes supervisée et superviseure, une compréhension des buts visés et des tâches respectives, un accord mutuel sur ces buts et tâches, et un lien de confiance (Bordin, 1983). Elle est souvent perçue comme une composante essentielle pour l'apprentissage des compétences d'intervention (Watkins, 2014). Les recherches montrent aussi que l'alliance contribue au dévoilement de soi (Sweeney et Creaner, 2014), à la réduction de l'anxiété (Mehr et coll., 2015), à la satisfaction des personnes supervisées (Ladany et coll., 1999; Parcover et Swanson, 2013) et à l'augmentation de l'auto compassion (Brien, 2021). Or, si la supervision se fonde sur l'alliance, d'une part, et qu'elle contribue au développement de la conscience réflexive, d'autre part, très peu d'études établissent un lien entre les deux. C'est pour cette raison qu'une étude a été menée afin de répondre à deux questions de recherche : 1) dans quelle

mesure l'alliance est-elle associée au développement de la conscience réflexive de soi? et 2) quelle est l'expérience de développement de la conscience réflexive de personnes supervisées en fonction de leur perception de l'alliance?

Méthodologie

L'étude se fondait sur un devis de recherche mixte imbriqué (Wester et McKibben, 2019), lequel prévoit une collecte de données quantitatives et qualitatives. Le recrutement qui a mené à constituer l'échantillon a été réalisé dans trois universités (Québec et Ontario), auprès de personnes étudiantes qui devaient : 1) intervenir auprès d'une population adulte ayant des besoins de counseling de carrière ou de psychothérapie; et 2) bénéficiaient d'au moins trois supervisions individuelles au cours d'un trimestre (la fréquence des supervisions pouvaient varier en fonction des besoins des personnes supervisées). Les personnes responsables du cours ou des personnes professionnelles externes embauchées par les universités supervisaient les personnes étudiantes. Au total, 48 volontaires, des personnes supervisées inscrites dans un programme de counseling de carrière ou de counseling personnel et psychothérapie, ont été retenues. Elles ont rempli un questionnaire d'alliance (Corbière et coll., 2006) à trois reprises au cours du processus de supervision (généralement aux semaines 3, 8 et 11 du trimestre), ainsi qu'un questionnaire mesurant la conscience réflexive (Grant et coll., 2002) à deux reprises, au début et à la fin du processus (prétest-posttest). Elles ont aussi répondu à un questionnaire d'incident critique (Heppner et Roehlke, 1984) à trois reprises au cours de la supervision pour rendre compte de leur expérience de supervision. Dans ce questionnaire, elles devaient décrire des moments significatifs (incidents critiques) qui avaient eu une incidence sur leur apprentissage. Une analyse thématique (Braun et Clarke, 2012) des réponses obtenues à ce questionnaire a été réalisée.

Résultats

Afin de mesurer la relation entre les construits à l'étude, une série de régressions linéaires a été réalisée entre chaque temps de mesure de l'alliance sur la différence des scores observés entre le prétest et le posttest à la mesure de la conscience réflexive. Aucune relation significative n'a été observée à la suite de ces analyses : l'alliance ne prédirait donc pas directement le développement observé de la conscience réflexive des personnes supervisées.

Afin de mieux comprendre ce résultat, deux groupes ont été formés en fonction de la perception qu'avaient les personnes supervisées de la qualité de l'alliance : un groupe percevant une faible alliance (n = 11) et un groupe percevant une forte alliance (n = 12). Le tableau 1 présente une synthèse des résultats, ainsi que les thèmes et sous-thèmes qui se sont dégagés de l'analyse qualitative des propos tenus dans chacun des groupes.

Tableau 1. Synthèse des résultats quantitatifs et qualitatifs

Groupe percevant une faible alliance de supervision (n = 11)				
	Moyenne	Écart-type	Thèmes	Sous-thèmes
Alliance	60,7	7,1	<ul style="list-style-type: none"> Faible alliance sans changement dans la conscience réflexive Amélioration de la qualité de l'alliance — progression dans la conscience réflexive 	<ul style="list-style-type: none"> Insatisfaction de la relation/ organisation de la supervision Centration sur des aspects extérieurs au soi Réparation d'alliance
Conscience réflexive (prétest)	92,0	10,7		
Conscience réflexive (posttest)	92,6	12,9		
Groupe percevant une forte alliance de supervision (n = 12)				
	Moyenne	Écart-type	Thèmes	Sous-thèmes
Alliance	81,4	1,3	<ul style="list-style-type: none"> Soutien de l'alliance à la conscience réflexive de soi Maintien d'une alliance de qualité sans progression de la conscience réflexive Mise en tension de l'alliance par la conscience réflexive 	<ul style="list-style-type: none"> Développement de la conscience réflexive en parallèle à l'alliance Évolution des buts de la supervision Difficultés de régulation émotionnelle avec des personnes clientes Difficultés de régulation émotionnelle en supervision Soutien pour travailler la conscience réflexive Perception d'une menace
Conscience réflexive (prétest)	99,3	6,7		
Conscience réflexive (posttest)	103,7	8,2		

Sur le plan strictement descriptif, alors que la mesure de la conscience réflexive de soi est très similaire chez les personnes du sous-groupe ayant perçu une faible alliance au début du processus de supervision, cette mesure s'avère en progression chez les personnes de l'autre sous-groupe. L'analyse thématique apporte ainsi un éclairage nuancé aux régressions non significatives et permet de mieux comprendre la relation entre l'alliance de supervision et le développement de la conscience réflexive de soi.

Thème 1 : Faible alliance sans changement dans la conscience réflexive

Ce thème se dégage du propos des personnes supervisées qui rapportent une faible alliance, voire une détérioration de l'alliance tout au long du processus de supervision et dont la mesure de conscience réflexive

de soi n'a que peu ou pas changé. Ces personnes font état de ruptures significatives de l'alliance en cours de processus de supervision. Ces ruptures sont accompagnées d'émotions négatives et d'une insatisfaction à l'égard de la supervision et/ou de la personne superviseuse. Ainsi, les incidents critiques rapportés ne portent pas sur l'apprentissage, mais plutôt sur la relation de supervision (ex. : absence de confiance) ou sur la structure de la supervision (ex. : manque de structure dans la supervision). Certaines personnes tendent à se centrer sur des objectifs de développement des compétences externes au soi, c'est-à-dire qu'elles mettent l'accent sur la compréhension de la personne cliente ou du processus thérapeutique, ou encore sur l'acquisition de techniques d'intervention plutôt qu'elles ne s'engagent dans le développement de la réflexion sur soi.

Thème 2 : Amélioration de la qualité de l’alliance — progression dans la conscience réflexive

Certaines personnes évoquent des moments de réparation de l’alliance en cours de processus. Ces réparations, dans leur discours, se sont accompagnées d’un changement aux buts de la supervision rapportés par la personne supervisée. Ainsi, les objectifs de la supervision, initialement axés sur des facteurs externes tels que la compréhension de la personne cliente ou du processus thérapeutique, ou encore sur l’acquisition de techniques d’intervention, se sont déplacés vers des objectifs visant le développement d’une conscience réflexive de soi. Julie¹ relate l’un de ces moments : « Contrairement à la dernière fois où il était plus question du client, j’ai pu être plus ouverte avec mon superviseur [...], nous avons discuté d’un contretransfert que j’ai vécu et j’ai eu une discussion sur la manière de gérer ce contretransfert lors des rencontres avec le client. »

Thème 3 : Soutien de l’alliance à la conscience réflexive de soi

D’autres personnes supervisées rapportent une forte alliance tout au long du processus de supervision et, en parallèle, décrivent une progression sur le plan de la conscience réflexive de soi (ce que la mesure au test confirme, d’ailleurs). Stéphanie note par exemple un sentiment de confiance envers le superviseur et, du même souffle, se rend compte que celui-ci a contribué à sa conscience réflexive de soi : « Nous avons cherché à comprendre la dynamique entre le client et moi-même, et comment je fonctionnais. L’accent est davantage mis sur moi, car je me rends compte que je dois me comprendre pour intervenir avec succès [...]. Ce questionnement m’a permis de mieux me comprendre en tant qu’être humain et en tant que professionnelle. »

Thème 4 : Maintien d’une alliance de qualité sans progression de la conscience réflexive

Certaines personnes supervisées indiquent une perception d’une forte alliance tout au long du processus, sans toutefois noter de progression sur le plan de la conscience réflexive. Dans leurs propos, elles rapportent des difficultés dans la régulation émotionnelle, difficultés liées tantôt au vécu avec les personnes clientes, tantôt dans la relation avec la personne superviseure. Samantha rapporte par exemple vivre difficilement la colère exprimée envers elle par une personne cliente. Cette situation semble déstabilisante, et la personne

supervisée dit avoir cherché le soutien de la personne superviseure et comment intervenir auprès de la personne cliente. Du point de vue de notre analyse, la cohésion interne de la personne supervisée peut avoir été menacée, car elle ne savait pas comment intervenir — elle cherchait des solutions. Elle n’avait pas d’espace pour réfléchir à sa réaction, à sa dynamique en relation avec la personne cliente.

Thème 5 : Mise en tension de l’alliance par la conscience réflexive

Certaines personnes supervisées rapportent enfin des tensions dans l’alliance lorsque les buts de la supervision évoluent vers le développement de la conscience réflexive. Ce déplacement des buts apparaît comme une menace à la cohésion du soi, ce qui semble mener à une stagnation sur le plan du développement de la conscience réflexive. Annabelle a par exemple été encouragée à travailler sur la compréhension de son fonctionnement par la personne superviseure — « l’accent était sur mon identité, sur mon développement personnel » — mais avoue avoir été déstabilisée, s’être sentie « émotionnellement chargée » par ce contenu. Dans ce contexte, l’analyse révèle l’effort de la supervisée pour recentrer le contenu de la supervision sur des éléments externes au soi : « Je voulais des idées plus concrètes d’interventions à faire. »

Conclusion

À partir d’un devis de recherche mixte imbriqué, la relation entre l’alliance de supervision et le développement de la conscience réflexive de soi a été explorée chez des personnes supervisées en formation initiale en counseling et en psychothérapie. Les analyses quantitatives n’ont permis de conclure à aucune association directe entre la qualité de l’alliance perçue et le développement de la conscience réflexive de soi, ce que l’analyse qualitative confirme partiellement. En effet, les résultats indiquent que les expériences varient selon que les personnes supervisées ont perçu une faible ou forte alliance. Plus précisément, l’alliance de supervision créerait des conditions favorables au développement de la conscience réflexive de soi bien que, dans certains cas, l’alliance ne suffise pas pour favoriser l’engagement des personnes supervisées dans le développement de la conscience réflexive de soi. Autrement dit, l’alliance s’avère une condition nécessaire, mais non suffisante pour le développement de la conscience réflexive de soi

1 Des prénoms fictifs ont été utilisés afin de préserver l’anonymat des personnes supervisées.

chez certaines personnes supervisées.

Les thèmes qui se dégagent des propos tenus par les personnes supervisées apportent un éclairage sur la relation entre l'alliance et la conscience réflexive de soi. L'analyse thématique suggère que les personnes supervisées percevant une faible alliance tout au long du processus vivent des difficultés à s'engager dans un processus de développement de la conscience réflexive de soi. Lorsque des ruptures d'alliance surviennent, ces personnes supervisées tendent à mettre l'accent sur des éléments externes au soi, c'est-à-dire sur la compréhension de la personne cliente ou du processus thérapeutique, ou encore sur l'acquisition de techniques d'intervention. À l'opposé, la réparation de l'alliance de supervision semble une occasion de développement de la conscience réflexive de soi.

Pour d'autres personnes supervisées, l'établissement et le maintien de l'alliance de supervision créent un espace sécuritaire permettant l'engagement dans une pratique réflexive de soi. Il apparaît ainsi qu'une personne superviseuse qui se préoccupe d'abord d'aider la personne supervisée à comprendre la personne cliente et ce qu'elle doit faire comme interventions favorise du même coup la création d'un espace de supervision sécuritaire permettant l'engagement dans le développement de la conscience réflexive de soi. On peut ainsi penser que les personnes supervisées ont davantage besoin, dans un premier temps, de réaliser un travail de conceptualisation pour ensuite, dans un deuxième temps, réfléchir à leur propre contribution à l'efficacité de l'intervention. Toutefois, certaines d'entre elles n'arrivent pas à s'engager dans une pratique réflexive malgré l'établissement et le maintien d'une alliance de qualité. L'analyse permet de poser l'hypothèse que des difficultés liées à la régulation émotionnelle seraient en cause. En effet, l'intensité des difficultés vécues avec des personnes clientes ou encore dans la relation de supervision amène certaines personnes supervisées à chercher du soutien et à se concentrer sur des besoins liés à des facteurs externes au soi, particulièrement la compréhension de la personne cliente ou la recherche d'interventions pour mener à bien le processus thérapeutique. Le travail sur la conscience réflexive peut enfin paraître menaçant à certaines personnes supervisées, ce qui met en tension l'alliance.

Considérant ces résultats, il semble important que les personnes impliquées dans la supervision prennent en compte le rôle de la régulation émotionnelle et des difficultés vécues sur ce plan par les personnes supervisées.

De cette façon, elles leur fourniront un espace sécuritaire qui favorise l'engagement dans le développement de la conscience réflexive de soi et leur offriront un contexte de développement optimal de leurs compétences d'intervention en counseling et en psychothérapie. ■

Références

- BERNARD, J.M. et R.K. GOODYEAR. 2019. *Fundamentals of clinical supervision* (6^e éd.). Pearson.
- BORDIN, E.S. 1983. « A working alliance based model of supervision ». *Counseling Psychologist*, vol. 11, n° 1, pp. 35-42. <https://doi.org/10.1177/0011000083111007>.
- BRAUN, V. et V. CLARKE. 2012. « Thematic analysis ». Dans *APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol. 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological*, pp. 57-71, Washington, D.C., American Psychological Association.
- BRIEN, A. 2021. « Étude des liens entre l'alliance, la conscience réflexive de soi et l'autocompassion chez la personne supervisée en formation initiale en counseling de carrière et en psychothérapie ». Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/18742>.
- CORBIÈRE, M., J. BISSON, S. LAUZON et N. RICARD. 2006. « Factorial validation of a French short-form of the Working Alliance Inventory ». *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, vol. 15, n° 1, pp. 36-45. <https://doi.org/10.1002/mpr.27>.
- GRANT, A.M., J. FRANKLIN et P. LANGFORD. 2002. « The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness ». *Social Behavior and Personality*, vol. 30, n° 8, pp. 821-35. <https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.8.821>.
- HEPPNER, P.P. et H.J. ROEHLKE. 1984. « Differences among supervisees at different levels of training: Implications for a developmental model of supervision ». *Journal of Counseling Psychology*, vol. 31, n° 1, pp. 76-90. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.31.1.76>.
- LADANY, N., M.V. ELLIS et M.L. FRIEDLANDER. 1999. « The supervisory working alliance, trainee self-efficacy, and satisfaction ». *Journal of Counseling & Development*, vol. 77, n° 4, pp. 447-55.
- LECOMTE, C. et R. SAVARD. 2012. « La supervision clinique. Un processus essentiel pour une pratique réflexive en santé mentale ». Dans T. Lecomte et C. Leclerc (éd.), *Manuel de réadaptation psychiatrique*, pp. 331-65, Presses de l'Université du Québec.
- MEHR, K.E., N. LADANY et G.I.L. CASKIE. 2015. « Factors influencing trainee willingness to disclose in supervision ». *Training and Education in Professional Psychology*, vol. 9, n° 1, pp. 44-51. <https://doi.org/10.1037/tep0000028>.
- PARCOVER, J.A. et J.L. SWANSON. 2013. « Career counselor training and supervision: Role of the supervisory working alliance ». *Journal of Employment Counseling*, vol. 50, n° 4, pp. 166-78. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2013.00035.x>.
- PLOURDE, H. 2018. « Un chemin de développement des compétences à fréquenter ». *L'orientation*, vol. 8, n° 2, pp. 10-13.

RØNNESTAD, M.H. et T.M. SKOVHOLT. 2003. « The journey of the counselor and therapist: Research findings and perspectives on professional development ». *Journal of Career Development*, vol. 30, n° 1, pp. 5-44. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1025173508081>.

SWEENEY, J. et M. CREANER. 2014. « What's not being said? Recollections of nondisclosure in clinical supervision while in training ». *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 42, n° 2, pp. 211-24. <https://doi.org/10.1080/03069885.2013.872223>.

WATKINS, C.E. 2014. « The supervisory alliance: A half century of theory, practice, and research in critical perspective ». *American Journal of Psychotherapy*, vol. 68, n° 1, pp. 19-55. <https://doi.org/10.1176/appi.psychotherapy.2014.68.1.19>.

WESTER, K., W.B. MCKIBBEN. 2019. « Integrating mixed methods approaches in counseling outcome research ». *Counseling Outcome Research and Evaluation*, vol. 10, n° 1, pp. 1-11. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21501378.2018.1531239>.



2 NOUVEAUX TITRES À LA COLLECTION

Les 16 personnalités du MBTI, simplement et concrètement



Prendre soin des champions des connaissances dans votre organisation

LES
PROS

DANS LA MÊME COLLECTION



 **Septembre**
ÉDITEUR

septembre.com
ventes@septembre.com



Lou Nadeau,
c.o. en employabilité



Mykaell Blais,
directeur général,
Trans Mauricie et
Centre-du-Québec

Intervenir en counseling de carrière auprès de personnes trans et non binaires : comprendre son devoir professionnel en tant qu'acteur de changement dans un paysage médiatique tumultueux — 1^{re} PARTIE

Depuis quelques années, la visibilité de nombreuses thématiques associées à la diversité de genre s'est accrue dans les divers médias, suscitant souvent des débats polémiques à l'échelle de la province. Qu'il s'agisse de remettre en question le soutien aux personnes trans, non binaires ou en questionnement (TNBQ), ou d'utiliser des néopronoms (*iel, ol, ul...*), de nouveaux titres de civilité (*Mx*), ces sujets font couler beaucoup d'encre. Leur fréquence ainsi que les modalités de leur couverture médiatique incitent fréquemment à la désinformation et aux discours haineux de la part du public, sans permettre d'obtenir un meilleur portrait de la diversité des gens. Devant cette polarisation et le manque d'information objective, les professionnel·le·s¹ de l'orientation peuvent se sentir mal outillé·e·s au cours d'une intervention auprès d'une clientèle TNBQ.

Il est du devoir des professionnel·le·s de l'orientation de prendre pleinement conscience des défis auxquels ces personnes sont confrontées afin d'aborder avec respect les enjeux spécifiques à leur réalité et d'ainsi contribuer à leur épanouissement personnel et professionnel. Pour bâtir un environnement accueillant, inclusif et favorable à l'ensemble de leur clientèle, les membres de l'Ordre, peu importe leur lieu d'exercice, doivent être en mesure de se renseigner et de remettre en question leurs croyances et préjugés concernant la transidentité.

¹ À des fins éducatives et par souci de cohérence avec le sujet abordé dans cet article, nous avons adopté, comme mode d'écriture inclusive, la forme tronquée.

Cet article abordera dans un premier temps la situation sociopolitique actuelle et soulignera les différents bénéfices pour les c.o. et leur clientèle d'offrir une guidance soucieuse des barrières personnelles et professionnelles rencontrées par les personnes TNBQ. Dans un deuxième article à paraître, nous dresserons une liste de recommandations afin d'intervenir de manière inclusive et transaffirmative, et ce, selon une approche réfléchie respectant la dignité de l'ensemble de la clientèle.

Ce qu'est la transidentité

La transidentité est le fait d'avoir une identité de genre différente de celle qui nous a été assignée à la naissance. L'identité de genre est un sentiment profond et intime d'être une femme, un homme, une personne non binaire ou tout autre identité.

Dans la société québécoise actuelle, le corps médical assigne un genre (garçon ou fille) en fonction des organes génitaux du nouveau-né. Pour la majorité des personnes, cette assignation correspondra à l'identité de genre authentique de l'individu : elles seront donc désignées comme des hommes ou des femmes cisgenres. À l'inverse, une personne dont le sexe assigné à la naissance diffère du genre auquel elle s'identifie réellement portera l'adjectif « transgenre » et/ou non binaire. Un homme trans est donc un homme qui a été assigné fille à la naissance et une femme trans est une femme ayant été assignée garçon à la naissance. Notons que les personnes intersexuées², dans les premières années de leur vie, peuvent se voir assigner un genre par l'équipe médicale en recourant à des chirurgies « correctrices » non essentielles à leur santé et leur développement, et ce, à des fins sociales « cosmétiques » (Amnesty International France, s.d.).

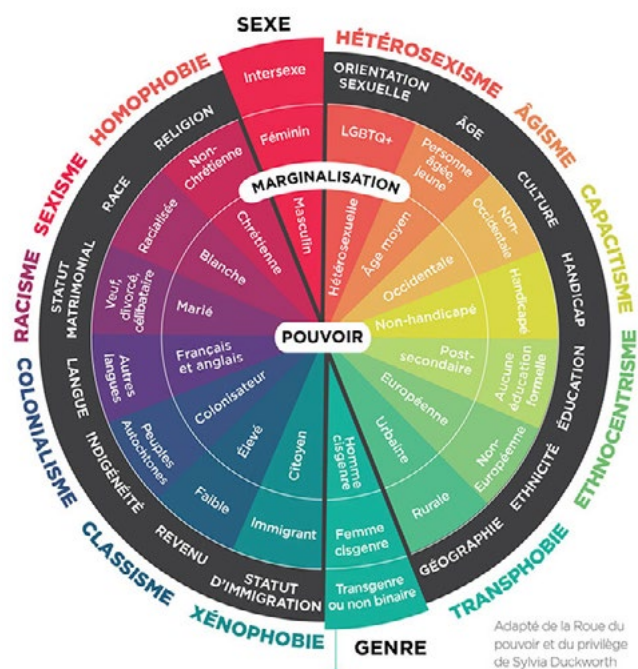
Une personne non binaire a une identité de genre en dehors de la binarité (se sentir exclusivement homme ou femme) qui peut se vivre de diverses façons : elle peut s'identifier sur un continuum homme-femme mais se reconnaître dans les deux genres simultanément, de manière égale ou bien avec une préférence pour l'un ou l'autre. D'autres personnes, quant à elles, ne se référeront pas à des pôles reconnus par la société pour décrire leur genre : certaines s'identifient comme « agenre » (sans genre) ou à un genre différent de la norme (ex. : *gender queer*). De plus, d'autres voient également leur genre varier au cours d'une période de temps, ce que l'on nomme « de genre fluide ».

Il convient de rappeler que les mots trans et cisgenre sont des adjectifs qui qualifient le parcours d'une personne devant son identité de genre et ne s'appliquent pas à un diagnostic psychologique ou médical. Afin d'appuyer la demande de soins et de services d'affirmation de genre (chirurgies, traitements hormonaux, modification du prénom légal ou de la mention de genre, soutien psychosocial, etc.), le seul trouble sujet à une évaluation par un·e professionnel·le de la santé concerne la dysphorie de genre. Cette expression permet de caractériser la détresse significative que les personnes TNBQ peuvent vivre en raison de la perception de l'incongruence entre leur identité de genre et le sexe assigné à la naissance (American Psychiatric Association, s.d.), sans pathologiser la transidentité. Il n'est pas obligatoire de vivre un inconfort ou un malaise avec son sexe assigné à la naissance ou les caractéristiques y étant associées afin de se reconnaître dans un autre genre.

Pour cette raison et bien d'autres, diverses personnes TNBQ ne souhaiteront pas forcément effectuer un ensemble de modifications (légales, sociales, médicales...) ou pourraient décider par exemple de transitionner dans l'une de leurs sphères de vie uniquement (ex. : changer non légalement son prénom auprès de son cercle social, au travail, à l'école, etc.). Ainsi, il n'y a aucune obligation à effectuer certains changements, et ces besoins peuvent évoluer au fil des années.

Aussi considérons-nous que cet article aborde la pluralité des genres dans un contexte intersectionnel. Cette vision considère que les diverses formes de discrimination simultanées (fondées sur le genre, l'expression de genre, l'orientation sexuelle, le statut socioéconomique, l'éducation, la couleur de peau, la morphologie, etc.) produisent un résultat différent et distinct de toutes les oppressions individuelles (Eaton, 1994). En d'autres mots, la probabilité de subir une oppression peut fluctuer en fonction des différentes combinaisons de chevauchement d'identités (voir la roue des privilèges, fig. 1) qui peuvent toucher une personne (Canada Vie, 2020). En raison du caractère non mutuellement exclusif de ces conséquences, celles-ci peuvent se multiplier plutôt que s'additionner (Acfas, 2023). Cet angle d'analyse sera présent tout au long des deux parties de cet article.

2 Personnes dont les caractéristiques sexuelles (primaires, secondaires) ne correspondent pas aux normes binaires (homme, femme) d'une société.



Adapté de la Roue du pouvoir et du privilège de Sylvia Duckworth

Des termes reliés à l'identité de genre incluent :

Agender	Au genre fluide	Genre neutre	Homme transgenre
Bigender	Genderqueer	Non binaire	Femme transgenre

Fig. 1. Image tirée de *Causons féminisme*.

Contexte sociopolitique

Plusieurs événements ont eu des incidences sur les droits et libertés des personnes TNBQ au fil du temps, dont voici les plus marquants :

- En 2013, l'American Psychiatric Association (2015), dans sa 5^e édition du *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* (DSM-5), remplace le trouble de l'identité de genre par le diagnostic de dysphorie de genre (voir ci-dessus). Cette décision a été rendue afin de spécifier que la non-conformité de genre n'est pas une pathologie mentale, mais que les expériences vécues pouvaient être des sources de souffrance pour certaines personnes TNBQ dans leur cheminement d'affirmation de genre. Il faudra attendre en 2019 pour que l'Organisation mondiale de la santé retire le « trouble de l'identité de genre » de la 11^e version de la Classification statistique internationale des maladies et des problèmes de santé connexes (Organisation des Nations Unies, 2019).
- En 2015, une modification au Code civil du Québec permet aux personnes majeures TNBQ de modifier leur mention de sexe ainsi que leur prénom sur leur acte de naissance sans avoir au préalable eu une chirurgie génitale (autrement dit, une stérilisation irréversible),

et celle-ci sera appliquée également aux personnes mineures TNBQ l'année suivante (Assemblée nationale du Québec, 2016).

- En 2016, l'interdiction de discriminer une personne en fonction de son identité et de son expression de genre a été intégrée à l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec* (Gouvernement du Québec, 2023).
- L'adoption de la *Loi modifiant le Code criminel*, qui entre en vigueur en janvier 2022, rend illégales les thérapies de conversion ou toute activité de cette nature visant à corriger l'orientation sexuelle et ou l'identité de genre d'un individu. Quelques mois plus tard (juin 2022), il devient possible de demander la mention X sur les documents officiels (certificat de naissance, carte d'assurance maladie, permis de conduire, etc.) (Assemblée nationale du Québec, 2022).

Bien que de nombreux progrès aient eu lieu au cours des dernières décennies concernant la situation de divers groupes minoritaires, notamment la communauté 2ELGBTQI+ (personnes se considérant comme bispirituelles, lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers ou en questionnement et/ou intersexuées), les mouvements issus de l'extrême droite tentent de faire reculer ces avancées. Les personnes adhérant à cette dernière considèrent que les progrès en matière de droits de la personne, d'égalité, de diversité et d'inclusion sont une menace à l'« identité de l'homme blanc » et manifestent, afin de les contrer, peur et violence sous forme d'homophobie, misogynie, transphobie, racisme, hétérosexisme, cissexisme, etc. (K C, Neapole et Edelson, 2021). Notamment, les personnes 2ELGBTQI+, les femmes racisées, noires et autochtones sont les groupes les plus à risque devant ce courant de haine. Toujours selon une perspective intersectionnelle, les individus appartenant à plus de l'une de ces catégories (et celles nommées précédemment) sont les plus à risque de violence et de discrimination, ce qui met également en lumière l'importance de les protéger.

Pour ne donner qu'un exemple, citons la manifestation de septembre 2023 (1 Million March 4 Children), qui a eu lieu dans des dizaines de villes partout au Canada, a permis une passerelle menant à la haine envers les membres de la communauté TNBQ (Lanctôt, 2023). Les mouvements d'extrême droite s'affichant comme des menaces pour l'égalité et l'inclusion des minorités, il importe de promouvoir une éducation sur ces réali-

tés pour discerner le vrai de la peur, intervenir selon des modèles appuyés par la recherche et promouvoir la justice sociale pour l'inscrire dans la pensée dominante.

Barrières personnelles et professionnelles rencontrées par les personnes TNBQ

Les personnes TNBQ voient leur niveau de bien-être s'amoinrir dans différentes sphères, notamment celles de la santé psychologique et physique. Les conséquences peuvent également devenir visibles sur les plans entre autres comportemental et professionnel.

La théorie du stress minoritaire, développée par Meyer (2003) tente d'expliquer ces effets sur la population LGBT (personnes se désignant comme lesbiennes, gaies ou bisexuelles) alors que d'autres chercheuses et chercheurs y ont aussi ajouté les personnes TNBQ. Selon ce modèle, cette population est notamment plus vulnérable devant divers enjeux de santé mentale en raison d'un stress unique à leur groupe pouvant être chronique, social et structurel, s'additionnant à d'autres facteurs de stress généraux (Meyer, 2003). Ces facteurs de stress spécifiques aux personnes 2ESLGBTQI+ peuvent à la fois provenir du milieu (harcèlement, discrimination, différents types de violence, etc.) et de l'individu lui-même (ne pas dévoiler son identité de genre, transphobie intériorisée) (Meyer, 2003). Ces recherches expliquent en partie les différents défis vécus par les personnes TNBQ.

Bien-être émotionnel et santé physique

Il est important de répéter, avant tout, que l'identité transgenre en soi n'est pas problématique. Bien que la dysphorie de genre puisse être souffrante, les problèmes prendraient majoritairement leur source dans l'« absence généralisée d'acceptation au sein de la société » (Isay, 1997; Ghosh, 2012; Saketopoulou, 2011, cité dans Pullen Sansfaçon, 2016). Ainsi, la détresse vécue ne témoigne pas de la transidentité, mais bien du manque d'ouverture et de tolérance systémique.

Ceci dit, les personnes TNBQ sont très fréquemment victimes d'actes de transphobie, contribuant à une détérioration de leur niveau de bien-être psychologique. La transphobie se définit comme « tout acte volontaire ou involontaire de violence envers une personne pour des motifs qui relèveraient de sa transidentité » (Association Transat, 2021). Cela fait référence à de multiples formes de violence, qu'elles soient physiques, verbales, psychologiques, symboliques, de harcèlement, de discri-

mination, d'invisibilisation, de fétichisation, etc. Par exemple, une répercussion de ces violences est la propension cinq fois plus élevée à vivre avec des problèmes de santé mentale (dépression, anxiété, etc.) ou à tenter de se suicider, comparativement à la population cisgenre (Gouvernement du Canada, 2022). Dans le même sens, il a été mis en lumière qu'il existe une corrélation entre, d'une part, les expériences d'invalidation du genre, les préjugés antitrans et la transphobie internalisée et, d'autre part, la sévérité des symptômes relatifs au trouble de stress posttraumatique (Barr, Snyder, Adelson et Budge, 2022).

Bien que l'ensemble de la communauté TNBQ soit sujette à vivre divers enjeux, certains groupes parmi celle-ci le sont davantage. C'est le cas des personnes non binaires, ne se conformant donc pas à la binarité des genres, qui subissent davantage de conséquences que leurs pairs transgenres s'identifiant à un genre binaire (homme ou femme). Elles vivraient davantage d'expériences d'invalidation que leurs pairs transbinaires, et leur santé mentale en subirait significativement les conséquences. Cette dernière serait également modulée directement par le niveau d'invalidation vécue, faisant de cette variable un stressor saillant dans l'expérience (Johnson, LeBlanc, Dolezal, Singh, Bockting, 2023). Elles sont peu nombreuses à se sentir incluses et respectées, puisqu'une seule personne non binaire sur 10 sent « tous les jours » ou « presque tous les jours » que la société devient un meilleur endroit pour les personnes comme elles (Équipe de recherche SAVIE-LGBTQ, 2022).

Cette non-conformité à l'un des deux pôles binaires peut mener à l'invisibilisation ou la négation du genre de ces personnes par la société ou parfois d'autres sous-groupes au sein de sa collectivité. Pour ne nommer qu'un exemple courant, elles sont devenues la cible de moqueries virales sur certains réseaux sociaux, où des individus, souvent anonymes, proclament parodiquement s'identifier à des objets inanimés tels qu'un hélicoptère de combat (*attack helicopter*) (Blake, Godwin et Whyte, 2020).

Ceci dit, bien que ces recherches appuient l'ampleur des difficultés qui leur sont propres, les personnes non binaires représentent un large spectre, et certaines peuvent être confrontées à davantage d'intersections de discrimination et d'oppression que d'autres au sein de ce même groupe. Toujours selon une vision intersectionnelle, d'autres sous-groupes parmi les personnes TNBQ peuvent bénéficier de davantage de privilèges tandis que d'autres peuvent vivre davantage de défis. Un privi-

lège se définit comme un avantage non mérité conférant deux possibilités : celle d'échapper notamment à diverses sources de violence ainsi que celle de se situer en position de domination en exerçant une ou certaines formes de contrôle sur celles en dessous (Damois, 2020).

Selon ces faits, un homme trans blanc possédant un *passing*³ « adéquat », ne présentant pas de handicap physique visible, serait potentiellement moins à risque d'exposition à des situations oppressives qu'une femme trans à mobilité réduite. Dans le même sens, il est connu que les personnes transféminines de couleur sont plus sujettes à vivre des expériences traumatiques que les personnes transmasculines ou TNBQ blanches et doivent utiliser des stratégies de résilience uniques à leur situation pour faire face aux différentes oppressions vécues simultanément telles que le racisme, la transphobie et le sexisme combinés (Singh et McKleroy, 2011).

Concernant l'ensemble des populations 2ELGBTQI+, elles obtiennent des écarts de résultats inéquitables quant à une multitude d'indicateurs de santé comme des taux plus élevés de mauvaise santé mentale, d'infections transmissibles sexuellement et par le sang, de maladies chroniques, etc. lorsqu'elles sont comparées aux personnes hétérosexuelles et cisgenres (Gouvernement du Canada, 2022). De plus, les personnes TNBQ évaluent leur état de santé comme faible plus fréquemment que les personnes cisgenres. Une recherche montre que le pourcentage de jeunes TNBQ évaluant leur état de santé comme plus faible ou juste est près de deux fois plus élevé que les jeunes cisgenres (Rider, McMorris, Gower, Coleman et Eisenberg, 2018). Il a d'ailleurs été mis en lumière que l'emplacement géographique influe sur l'accès aux soins de santé, puisque les personnes TNBQ demeurant en milieu rural sont les moins susceptibles d'accéder à des services de santé spécialisés ou primaires, en plus d'être plus à risque du fait que leurs besoins liés à la santé ne sont pas satisfaits (Gouvernement du Canada, 2022).

Dans le même sens, il a également été rapporté qu'il existe une relation bidirectionnelle entre l'évitement des soins de santé et la santé mentale des personnes TNBQ. Plus leur niveau de bien-être diminue, moins elles ont tendance à consulter et rechercher des soins de santé, et inversement. Ces disparités déjà existantes pourraient avoir été aggravées par la pandémie de COVID-19 (Tami, Ferguson, Bauer et Scheim, 2022). En plus d'éprouver de

plus grandes difficultés à accéder à divers soins, incluant des soins médicaux de base ou spécialisés au genre (Pullen Sansfaçon et coll., 2018) pour diverses raisons (craintes quant à l'attitude des professionnel-le-s de la santé, discrimination, non-respect de l'identité de genre, manque de connaissances du personnel soignant, etc.), les personnes TNBQ sont également plus à risque de développer des dépendances aux drogues ou à l'alcool (Newcomb et coll., 2012).

Enjeux sociaux

Divers défis, notamment la précarité économique et le manque d'accès au logement, s'ajoutent aux enjeux cités précédemment pour ces groupes marginalisés, renforçant notamment le manque d'accès à divers soins de santé et services sociaux, des logements salubres, etc. Par exemple, ce sont 42 % des personnes non binaires qui ont été dans l'impossibilité de payer le loyer, des factures ou des dettes à temps au cours de l'année précédant l'enquête en ligne SAVIE-LGBTQ (Équipe de recherche SAVIE-LGBTQ, 2022). Leur alimentation est également touchée puisque plus d'une personne non binaire sur trois a déjà réduit ses portions ou sauté des repas faute d'argent pour acheter de la nourriture selon cette même recherche. Il ressort d'un sondage mené en 2019 (The Trans PULSE Canada Team, 2020) auprès notamment de personnes trans et non binaires au Canada que 29 % des participant-e-s résidant au Québec touchaient un revenu annuel inférieur à 15 000 \$.

Également, des données révèlent que les jeunes de la communauté 2ELGBTQI+ aux États-Unis sont plus à risque de se retrouver en situation d'itinérance. Bien que ce groupe corresponde à 5 à 10 % de l'ensemble des jeunes, il représente de 20 à 40 % des jeunes en situation d'itinérance (Center for American Progress, 2014). À cela s'ajoutent les situations où les personnes de la diversité de genre sont davantage exposées à des risques pour leur intégrité physique que la population générale. Par exemple, les jeunes TNBQ déclarent des taux deux fois plus élevés de violence ou de menaces physiques que les jeunes LGBQ cisgenres (Price-Feeney, Gree et Dorison, 2014).

Enjeux scolaires et professionnels

À l'ensemble des incidences possibles sur les diverses sphères de vies des personnes TNBQ, des défis scolaires

3 Le *passing* est le fait d'être perçu-e par les autres selon le genre désiré plutôt que celui assigné à la naissance. Par exemple, une femme transgenre ayant un bon *passing* se verrait fréquemment genrée au féminin lors d'interaction avec autrui. Plusieurs personnes TNBQ tenteront notamment de se conformer à un genre pour leur propre sécurité. Il est à noter que le *passing* est une attente fréquente des personnes cisgenres envers les personnes TNBQ, mais que plusieurs membres de ces communautés ne ressentent pas le besoin de s'y conformer, n'ont pas les ressources financières, etc. Finalement, cela est davantage difficile pour certaines personnes non binaires dont l'identité de genre ne peut s'exprimer efficacement par les deux pôles reconnus par la société.

et professionnels peuvent s'ajouter. Il va de soi que la persévérance scolaire ainsi que l'insertion et le maintien en emploi sont plus ardues lorsque le bien-être général est faible.

La réalité scolaire des personnes TNBQ peut fluctuer selon plusieurs variables, mais des tendances ont été observées. C'est une personne étudiante TNBQ sur cinq qui rapporte avoir évité l'école au cours des cinq dernières années par peur de se faire harceler ou de voir son identité de genre divulguée (Navarro et coll., 2021). Par exemple, il y a trois fois plus d'hommes trans qui ont vécu de l'intimidation en milieu scolaire (24 %) que d'hommes cisgenres GBQ+ (8 %), et ce ne sont que 46 % des personnes non binaires qui qualifient le climat de leur établissement scolaire comme très accueillant, comparativement à 69 % des hommes cisgenres GBQ+ (Équipe de recherche SAVIE-LGBTQ, 2020). En outre, ce sont de 48 à 53 % des personnes TNBQ étudiantes qui témoignent ne pas avoir performé au meilleur d'elles-mêmes en raison de l'environnement hostile de leur établissement (Équipe de recherche SAVIE-LGBTQ, 2020).

Des tendances similaires peuvent être observées sur le plan professionnel : ce seraient 26 % des personnes TNBQ qui auraient vécu du harcèlement au travail en lien avec leur identité ou leur expression de genre. Également, ce sont 67 % des personnes TNBQ qui ont vécu des obstacles en emploi (refus d'embauche, rétrogradation, congédiement injuste, etc.), dont 78 % de ces difficultés ont été vécues par des femmes trans (Équipe de recherche SAVIE-LGBTQ, 2020). De plus, seulement une personne trans sur deux considère que son lieu de travail fait suffisamment d'efforts pour créer un environnement sécuritaire et inclusif pour les personnes de la pluralité des genres. Dans le même sens, ce sont de 64 à 69 % des personnes TNBQ qui ont mentionné avoir dissimulé leur identité de genre (en se retenant de tenir des propos ou de poser une action révélant leur parcours trans) en raison d'un environnement de travail hostile (Équipe de recherche SAVIE-LGBTQ, 2020). Finalement, le pourcentage de personnes TNBQ se sentant connectées à leur milieu de travail varie entre 37 et 44 %, alors qu'il varie entre 62 et 72 % pour les personnes LGBQ cisgenres.

Bien entendu, de telles données montrent les stressés vécus par les personnes TNBQ dans leur milieu d'emploi. Ceci dit, diverses recherches tentent de montrer les bénéfices du soutien social chez les personnes TNBQ au cours de leur transition. Par exemple, des enfants transgenres ou non binaires ayant effectué une transition sociale (utilisation du prénom et des pronoms choisis,

vêtements, coiffure et accessoires en cohérence avec le genre ressenti) et obtenant du soutien de leur réseau présentent des niveaux de dépression normaux ainsi que de légères élévations d'anxiété comparativement à leur camarades cisgenres (Olson, Durwood, DeMeules et McLaughlin, 2016). Le phénomène inverse est également observé : les enfants devant vivre selon leur sexe assigné à la naissance ont un taux notablement plus élevé de psychopathologie menant à une hospitalisation.

En ce sens, l'approche transaffirmative, qui sera déployée tout au long du prochain article, se fonde sur l'autodétermination de l'individu consultant et son libre choix quant à son parcours, que ce soit en contexte médical, scolaire ou psychosocial, ou autre. Elle contribue non seulement au bien-être des personnes TNBQ, mais également au développement du lien de confiance et de l'alliance de travail. Cette posture correspond à « toute intervention soutenant le développement de l'identité affirmée de la personne, plutôt qu'une intervention qui tente de la modifier » (Pullen Sansfaçon, 2015).

Conclusion

Ce premier article permet de mettre en lumière la réalité dans laquelle les personnes TNBQ s'inscrivent. Celles-ci sont confrontées à des enjeux uniques et à un climat sociopolitique non favorables à leur épanouissement global. Au moment d'écrire ces dernières lignes, de nouvelles lois antitrans visant principalement les jeunes TNBQ sont sur le point d'être appliquées dans certaines provinces du Canada. Considérant ce constat, la deuxième partie de cet article amènera des pistes d'intervention aux c.o. afin qu'iels puissent adapter leur pratique et rendre accessibles leurs services à l'ensemble des usager·ère·s dans leur milieu de travail.

Vous voulez poursuivre votre réflexion ? N'hésitez pas à consulter les ressources qui suivent :

- Ouvrage de référence concernant le vocabulaire LGBTQ+ francophone : Drouin, Marie-Philippe. *Des mots pour exister : nommer les identités, les familles et les réalités LGBTQ+*. Coalition des familles LGBTQ+, 204 p.
- *La binarité, c'est pas mon genre*, conférence TEDx Talks d'Antonin Le Mée. <https://www.youtube.com/watch?v=8aM0mWvEdvo>.
- Association Transat. 2021. *Comprendre les transidentités. Un guide à l'usage des personnes cis*. Délégation interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine antiLGBT.

- *Pratiques anti-oppressives auprès des jeunes trans.* OTSTCFQ, Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec.
- Balado *Ensemble pour toustes.* Fierté Montréal. <https://fiertemontreal.com/fr/communautaire/podcast?fbclid=IwAR0RTBxZ8grjy-MVABXatvmbSZ9ErNd6qM9EbQey35evd854qdAo47iHog>.

Ressources pour les personnes TNBQ

Aide aux trans du Québec (ATQ) : • Services de conseils gratuits et confidentiels aux personnes trans ou en questionnement sur leur identité de genre. • Ligne d'écoute : 1 855 909-9038, p. 1 • ecoute@atq1980.org • <http://www.atq1980.org>.

Centre de lutte contre l'oppression des genres (Centre for Gender Advocacy) : • Services de soutien confidentiels et gratuits par l'entremise d'un programme de soutien entre pairs • 2110, rue Mackay, Montréal • 514 848-2424, p. 7880 • info@centre2110.org (admin.); psa@centre2110.org (soutien par les pairs) • <https://genderadvocacy.org/fr/accueil>.

Interligne : • Ligne d'écoute et de renseignement pour les personnes LGBTQ+ • 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 • Appels et textos : 1 888 505-1010 • Clavardage : <https://interligne.co>.

Jeunesse Lambda : • Activités de groupe et de soutien pour les jeunes LGBTQ+ • 514 528-7535 • <http://www.jeunesselambda.org>.

Jeunes identités créatives : • Services de soutien et d'informations pour les jeunes trans, non binaires, créatives et fluides sur le plan du genre ainsi que leur famille, leur école et leur communauté. • 514 526-5437 • info@contactgckc.com • <https://enfantstransgenres.ca>.

Transitionner.info : • Renseignements sur les transitions médicales et soins de santé possibles spécifiques aux personnes trans et non binaires au Québec • <https://transitionner.info>. ■

Références

Acfas. 2023. *Colloque 604 - Jeunes trans et non binaires : perspective intersectionnelle sur les enjeux, défis et stratégies.* <https://www.acfas.ca/evenements/congres/programme/90/600/604/c>.

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. 2015. *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM-5)*, 5^e éd. Elsevier Masson, Issy-les-Moulineaux.

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. s.d. *Gender Dysphoria Diagnosis.* <https://www.psychiatry.org/psychiatrists/diversity/education/transgender-and-gender-nonconforming-patients/gender-dysphoria-diagnosis>.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. 2015. « Guideline for psychological practice with transgender and gender nonconforming people ». *American Psychologist*, vol. 70, n° 9, pp. 832-64. <https://doi.org/10.1037/a0039906>.

AMNESTY INTERNATIONAL FRANCE. s.d. « Que signifie être intersexe ou intersexué(e)? » <https://www.amnesty.fr/focus/le-i-de-lgbti>.

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC. 2016. *Projet de loi 103.* <https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/guides/fr/le-code-civil-du-quebec-du-bas-canada-a-aujourd-hui/455-2016-projet-de-loi-103?ref=185>.

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC. 2022. *Projet de loi n° 2, Loi portant sur la réforme du droit de la famille en matière de filiation et modifiant le Code civil en matière de droits de la personnalité et d'état civil*, 2^e sess., 42^e lég., 2022, c. 22. <https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-2-42-2.html>.

ASSOCIATION TRANSAT. 2021. *Comprendre les transidentités. Un guide à l'usage des personnes cis.* https://comin-g.org/wp-content/uploads/2023/05/guide_transat_enipse_15x21_impresion-comprese.pdf

BARR, S.M., K.E. SNYDER, J.L. ADELSON et S.L. BUDGE. 2022. « Posttraumatic stress in the trans community: The roles of anti-transgender bias, non-affirmation, and internalized transphobia ». *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, vol. 9, n° 4, pp. 410-21. <https://psycnet.apa.org/record/2021-80260-001>.

BLAKE, K., M. Godwin et S. WHYTE. 2020. « "I sexually identify as an Attack Helicopter": Incels, trolls, and non-binary gender politics online ». *First Monday*, vol. 25, n° 9. <https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/download/10601/9721>.

CANADA VIE. 2020. *Préjugés inconscients. Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale.* https://www.strategiesdesante-mentale.com/resources/prejuges-inconscients?fbclid=IwAR-1ahUkx8z9SZxSxyeOjcHhrljz_NBKs3uH5k4ahVgAGA2bGKT65O-vdQqCc.

CENTER FOR AMERICAN PROGRESS. 2014. *Gay and Transgender Youth Homelessness by the Numbers.* <http://www.americanprogress.org/issues/lgbt/news/2010/06/21/7980/gay-and-transgender-youth-homelessness-by-the-numbers>.

DAMOIS, A. 2020. *Causons féminisme.* <https://causonsfeminisme.com/2020/12/10/privileges>.

EATON, M. 1994. « Patently confused: Complex inequality and Canada v. Mossop ». *Revue d'études constitutionnelles*, vol. 1, pp. 203-29. <https://www.thefreelibrary.com/Patently+confused%3A+complex+inequality+and+Canada+v.+Mossop.-a0238352957>.

ÉQUIPE DE RECHERCHE SAVIE-LGBTQ. 2020. *Tableau de bord des indicateurs d'inclusion et d'exclusion sociales chez les personnes LGBTQ2+ du Québec (2019-2020)*. https://shiny.initiativesnumeriques.org/savie-dashboard/?fbclid=IwAR3LwC-f1ahte_1c4x6oBgKX1Kouh0lX7MhZEjT3Y5i3DC9R4CKcZxdNYM-FA.

ÉQUIPE DE RECHERCHE SAVIE-LGBTQ. 2022. *Portrait des personnes non binaires du Québec*. Savoirs sur l'inclusion et l'exclusion des personnes LGBTQ (SAVIE-LGBTQ), Université du Québec à Montréal.

GOVERNEMENT DU CANADA. 2022. *Plan d'action fédéral 2ELGBTQI+*. <https://femmes-egalite-genres.canada.ca/fr/sois-toi-meme/plan-action-federal-2elgbtqi-plus.html>.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. 2023. *Charte des droits et libertés de la personne*, art. 10, chapitre 1.1. 1982, c12.

JOHNSON, K.C., A.J. LeBLANC, C. DOLEZAL, A.A. SINGH et W.O. BOCKTING. 2023. « Invalidation and mental health among nonbinary individuals ». *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*. <https://dx.doi.org/10.1037/sgd0000621>.

K C, L., J. NEAPOLE et M. EDELSON. 2021. *La montée de l'extrême droite au Canada : Une analyse féministe*. Institut canadien de recherche sur les femmes (CRIA-W-ICREF), Ottawa, 19 p. <https://www.criaw-icref.ca/fr/publications/la-montee-de-lextreme-droite-au-canada-une-analyse-feministe>.

LANCTÔT, A., 29 sept. 2023. « Dans le débat sur le genre, une passerelle pour la haine ». *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/799035/chronique-debat-genre-passe-relle-haine>.

MEYER, I.H. 2003. « Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: Conceptual issues and research evidence ». *Psychological Bulletin*, vol. 129, n° 5, pp. 674-97. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.5.674>.

NAVARRO, J. et coll., au nom de l'équipe Trans PULSE Canada. 2021. *Santé et bien-être chez les jeunes trans et non binaires*, n° 7. <https://transpulsecanada.ca/fr/research-type/rapports>.

NEWCAMB, M.E., A.J. HEINZ et B. MUSTANSKI. 2012. « Examining risk and protective factors for alcohol use in lesbian, gay, bisexual, and transgender youth: A longitudinal multilevel analysis ». *Journal of Studies on Alcohol and Drugs*, vol. 73, n° 5, pp. 783-93. <https://doi.org/10.15288/jsad.2012.73.783>.

OLSON, K.R., L. DURWOOD, M. DeMEULES et K.A. McLAUGHLIN. 2016. « Mental health of transgender children who are supported in their identities ». *Pediatrics*, vol. 137, n° 3. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26921285>.

ORGANISATION DES NATIONS UNIES. 2019. *L'OMS supprime le « trouble de l'identité de genre » de sa liste de maladies, une victoire pour les transgenres*. <https://news.un.org/fr/story/2019/05/1044591>.

PRICE-FEENEY, M., A.E. GREEN et S. DORISON. 2020. « Understanding the mental health of transgender and nonbinary youth ». *Journal of Adolescent Health*, vol. 66, pp. 684-90. <https://www.transyouthadvocacylibrary.org>.

PULLEN SANSFAÇON, A. 2015. « Parentalité et jeunes transgenres : un survol des enjeux vécus et des interventions à privilégier pour le développement de pratiques transaffirmatives ». *Santé mentale au Québec*, vol. 40, n° 3, pp. 93-107. <https://assets.erudit.tech/en/journals/smq/2015-v40-n3-smq02336/1034913ar.pdf>.

PULLEN SANSFAÇON, A. 2016. *Vers une perspective transaffirmative des jeunes transgenres et de leurs familles : enjeux, défis et développement de services en contexte montréalais*. Université de Montréal. Les 10 ans de la Fondation Agnodice, Lausanne.

PULLEN SANSFAÇON, A. et coll. 2018. « Digging beneath the surface : Results from stage one of a qualitative analysis of factors influencing the well-being of trans youth in Quebec ». *International Journal of Transgenderism*. <https://doi.org/10.1080/15532739.2018.1446066>.

RIDER, G.N. et coll. 2018. « Health and care utilization of transgender and gender nonconforming youth : A population-based study ». *Pediatrics*, vol. 141, n° 3. <https://publications.aap.org/pediatrics/article-abstract/141/3/e20171683/37588/Health-and-Care-Utilization-of-Transgender-and-?>

TAMI, A. et coll. 2022. « Avoidance of primary healthcare among transgender and non-binary people in Canada during the COVID-19 pandemic ». *Preventive Medicine Reports*, vol. 27. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2022.101789>.

TRANS PULSE CANADA. 2020. *Accès à la santé et aux soins de santé pour les personnes trans et non binaires au Canada*. <https://transpulsecanada.ca/fr/results/rapport-1>.

VANDERMORRIS, A. et D.L. METZGER. 2023. « An affirming approach to caring for transgender and gender-diverse youth ». *Paediatrics & Child Health*, vol. 28, n° 7, pp. 437-48.





Laurent Matte,
M.Éd., c.o.

L'automatisation et l'intelligence artificielle en développement de carrière : comment les encadrer? — 2^e PARTIE

Dans un premier article (Matte, 2023), je partageais mes questionnements sur le développement de services électroniques automatisés ou offerts par une intelligence artificielle dans le domaine de l'orientation et du développement de carrière¹. Drummond (2023) rejoint assez bien mon propos : « La technologie numérique, dans la plupart des cas, est plus précise que les humains pour le traitement des données, plus rapide pour l'exploration de données et, dans de nombreux contextes, moins coûteuse à utiliser. Là où cela a fonctionné, elle a soutenu la prise de décision humaine vitale, mais cet équilibre entre qui soutient la prise de décision et qui la dirige a toujours été conflictuel². » Le bras de fer actuel entre les tenants du développement commercial sans limite de l'intelligence artificielle (IA), menés par Microsoft et OpenAI (Roose, 2023), et ceux qui la voient comme une forme de vie artificielle mais bientôt consciente et potentiellement en compétition avec l'humain, à l'instar du Montréalais Yoshua Bengio (Société Radio-Canada, 2023; Mercure, 2023), n'augure certes rien de bon. Comme c.o., ceci devrait être une motivation à nous informer et à prendre position.

Après avoir brossé un portrait sommaire de la question et mentionné des initiatives d'encadrement de ces développements³, j'en tirais la conclusion que l'éthique du développement de prestations de services d'emploi issus d'un système électronique (PES⁴) devrait en éclairer six aspects.

Je propose ici une réflexion sur la manière d'encadrer certains risques qui y sont liés, en m'appuyant sur la littérature, sur des échanges avec des collègues et des spécialistes du domaine⁵ ainsi que sur ma propre expérience.

1. Aux exemples d'IA donnés dans l'article précédent, ajoutons les suivants sur l'intelligence artificielle appliquée au développement de carrière :

- Adabot : <https://www.gref-bretagne.com/ressources/adabot-le-chatbot-dorientation-dans-le-numerique>
- Careers AI : <https://apps.apple.com/lv/app/careers-ai-chatbot/id6449874983>
- Cici : <https://www.oecd.org/stories/odicy/practices/cici-the-24-7-careers-chatbot-9ccfd77d>
- Engati : <https://www.engati.com/chatbot-templates/career-guidance>
- Hello Charly : <https://edtechactu.com/orientation/le-chatbot-dorientation-hello-charly-integre-parcoursup>
- OrkypIA : <https://orkypia.fr/orkypia-fr-le-chat-intelligent-vers-votre-orientation-et-carriere>
- Hybridchat : <https://hybrid.chat/template/career-guidance>

2. Traduction de l'auteur.

3. Plusieurs écrits utiles ont paru depuis la publication de la 1^{re} partie de cet article, notamment Brahmi, Belouali, Demazeau, Bouchentouf et Alaoui (2023), qui recensent et catégorisent les « codes d'éthique » sur l'IA de plus de 12 pays ou regroupements de pays, dont le Canada, et en dégagent 31 principes éthiques regroupés en 6 catégories communes, ainsi qu'Allard et Rigali-Laroche (2023), qui énumèrent 7 enjeux éthiques liés à l'utilisation de ChatGPT.

4. Tout au long de ce texte, l'expression « prestations électroniques de services (PES) » réfère aux services issus d'un système électronique, et non aux services humains rendus dans une modalité électronique (comme la vidéoconférence).

5. Des remerciements particuliers à mon mentor de toujours, Michel Turcotte, à Anne-Marie Éthier, Louis Cournoyer et Liette Goyer (Québec), Jaana Kettunen (Finlande), Tannis Goddard (Colombie-Britannique), Deidre Hugues (R.-U.), Ilze Jansone (Lettonie), Peter Weber (Allemagne), Anna Palmgren (Suède), Richard Ruot et Julien Benetton (France).

Pertinence et bien-être : les bénéfices des prestations électroniques de services

Le développement de prestations électroniques de services (PES) peut viser des bénéfices organisationnels ou sociaux, mais celles-ci ne sont éthiquement acceptables que si elles visent de réels bénéfices pour les usagers. Elles doivent être pertinentes, c'est-à-dire conçues pour être au service de la démarche du client en lui fournissant des ressources utiles et fiables.

La démarche de conception de tels services doit conséquemment être fondée sur la perspective et les besoins de l'utilisateur, comme le propose l'approche du Design Thinking du Hasso Plattner Institute of Design (d-school) de l'Université Stanford. De plus, le développement d'une telle prestation de services (notamment publics) doit s'appuyer sur des données probantes ou des pratiques éprouvées, ou se faire avec un souci constant de l'éthique de la recherche en sciences humaines.

Équité dans le traitement des personnes

L'offre d'une PES ne doit pas avoir pour effet de désavantager des personnes dans leur accès aux ressources d'aide à l'emploi mais plutôt soutenir l'équité sociale (Sampson et Makela, 2014). Toutes n'ont pas la même capacité à tirer profit de ces services, puisque toutes n'ont pas la même littéracie numérique (Vuorinen et Sampson, 2009). Il est nécessaire de traiter les personnes de manière impartiale et équitable (MESS, 2020) et de s'abstenir de discrimination (Conseil du Trésor, 2003).

Ceci soulève un certain nombre de dilemmes liés au fait que la PES offre des avantages aux personnes qui sont en mesure de s'en servir, par exemple la rapidité et la possibilité de ne pas avoir à se déplacer dans un point de services et celle d'effectuer une transaction n'importe quand. On peut se demander si cela constitue un traitement inéquitable. C'est là une question liée à la transformation numérique et non spécifiquement aux services de développement de carrière.

Dans tous les cas, le développement de nouvelles possibilités facilitées par le recours à la technologie doit s'accompagner d'une réflexion sur la manière de ne pas désavantager les personnes qui, pour une raison ou une autre, n'y auraient pas accès. Le développement de PES en développement de carrière doit prendre en considération des préoccupations pour les personnes pouvant vivre un problème d'accessibilité et d'autres dont l'intégration demande une attention particulière. Il importe notamment de ne pas reproduire de relation de domi-

nation ou de paternalisme (Asato, 2022), à l'instar de ce que préconise la *Stratégie ministérielle d'intégration professionnelle des Premières Nations et des Inuits* (MTESS, 2017).

Accessibilité

Compétence numérique et capacité

Le fait qu'une ressource soit rendue disponible ne signifie pas que tous puissent en bénéficier. Le CEFRIO (2016) présente un modèle de la compétence numérique utilisé dans des recherches subséquentes (notamment CEFRIO et ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, MESS 2019) pour décrire celle des citoyens et des prestataires de l'Aide sociale et de la Solidarité sociale.

L'approche par capacité « développée dans le domaine de l'économie au cours des années 1980 par Amartya Sen (...) considère comme injuste des situations d'inégalité qui perdurent dans le temps alors que des moyens existeraient pour y remédier » (Dionne, Milot-Lapointe, Desrochers et St-Cyr, 2023). L'accessibilité à des services électroniques d'emploi n'est pas qu'une question de compétence numérique, c'est une réalité incluant par exemple l'abordabilité des technologies.

Fracture numérique

Avant la pandémie de COVID-19, le taux de non-utilisation d'Internet aux États-Unis était plus élevé chez les personnes de 65 ans et plus, les personnes n'ayant pas complété leurs études secondaires, les personnes gagnant moins de 30 000 \$ par année et celles vivant en milieu rural (Anderson, Perrin et Jiang, 2018).

Le Trade Union Advisory Committee, un organe consultatif de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), considère que la fracture numérique (*digital divide*) se définit notamment autour de la région, du genre et des revenus. Dans cette optique, les actions requises des gouvernements sont, selon Byhovsky et Tibrewal (2017) :

- l'investissement public pour combler les écarts dans les infrastructures;
- la recherche d'abordabilité par la réduction des prix;
- le développement des compétences et de la littératie numérique.

Limitations fonctionnelles

Même si, selon une publication de l'Académie de la transformation numérique (2020), « 95 % des adultes avec incapacité sont connectés à Internet à la maison et l'utilisent au quotidien, soit un pourcentage identique à celui de l'ensemble de la population », il est essentiel d'assumer la responsabilité du risque d'approfondir la fracture numérique.

Intégrité et exactitude

Un des problèmes les plus sérieux touchant la recherche de ressources et d'informations sur le Web est la difficulté à établir leur véracité. Non seulement les informations et conseils fournis par les PES devront être à jour, exacts et d'une intégrité garantie, mais l'utilisateur devra aussi pouvoir le vérifier, en vertu du principe de transparence mentionné dans la *Déclaration de Montréal* (Université de Montréal, 2018). Pour Fazlic, Russel et Knudsen (2023), l'adoption de politiques internationales à ce propos est incontournable.

Loin d'éblouir l'utilisateur, ce qui lui est transmis par l'intelligence artificielle devra lui permettre de bien comprendre d'où proviennent ces informations ou conseils ou à partir de quoi ils ont été générés. Il sera impératif qu'il ne soit pas leurré par le caractère « hyper-réaliste » de l'interlocuteur artificiel, qui devra toujours pouvoir être perçu comme non humain. ChatGPT le rappelle lui-même : « Le modèle est conçu pour générer des réponses de type humain et n'a pas la capacité de vérifier l'expertise de la personne avec laquelle il communique. Cependant, il est important de se rappeler que GPT-3 ne doit pas être considéré comme un remplacement de l'expertise humaine, mais plutôt comme un outil pour aider à générer du texte de type humain » (Drummond, 2023). ChatGPT a le défaut de ne pas citer ses sources, trop nombreuses et amalgamées. Or, la responsabilité professionnelle demande qu'on puisse en tout temps identifier les sources d'une information citée ou ayant servi à fonder un avis.

Protection de la vie privée

Il paraît fondamental que les PES en développement de carrière ne puissent en aucun cas porter atteinte à la protection de la vie privée. Ceci implique d'utiliser l'information avec circonspection, c'est-à-dire ne requérir que ce qui est nécessaire, quand c'est nécessaire.

Néanmoins, selon SOM (2017), 82 % des répondants sont d'accord avec un partage d'information entre les ministères et organismes du gouvernement du Québec, et ce, parce qu'ils ont souvent vécu l'expérience irritante d'avoir à répéter plusieurs fois les mêmes informations. Ils veulent toutefois que cet usage soit transparent.

La constitution d'une intelligence d'affaires, à partir entre autres de données provenant de dossiers d'utilisateurs⁶, devra se faire sans avoir recours à des informations qui pourraient permettre d'identifier des personnes.

Identification et mitigation des risques

Identification des risques

L'éthique dans les PES ne vise pas qu'à assurer le bien-être des usagers, elle implique également l'évitement des préjudices. Cela nous amène à nous demander quels sont les risques associés à leur utilisation. Certains de ces risques existent déjà dans un contexte de consultation habituel mais, dans celui d'une prestation automatisée, leur gestion pose des défis considérables et incontournables. Ainsi, je propose les éléments suivants :

Notion d'intégrité :

- Innocuité de la prestation et absence d'atteinte : La prestation ne doit pas créer de préjudice, par exemple en limitant ou en retirant un droit⁷. Son usage ne doit pas entraîner d'atteinte à l'intégrité (physique, mentale, sociale, civile). Ces risques doivent être reconnus et gérés de manière transparente, requérant le consentement libre et aussi éclairé que possible de l'utilisateur.
- Sensibilité et caractère intrusif des questions : La personne ne doit pas sentir d'investigation de sa vie privée ni de violation de son intimité dépassant les limites de ce qui est admis dans le cadre d'une relation d'aide à l'emploi.
- État psychologique : La personne ne doit pas subir de détérioration ou d'aggravation de sa condition psychologique.

Dimensions du bien-être pouvant être touchées :

- Concept de soi : La prestation ne doit pas créer de dissonance cognitive ou affective au point qu'elle pourrait créer une vulnérabilité ou une souffrance.
- Estime de soi : La prestation ne doit pas porter

6. Un tel usage devra impérativement éviter de reproduire les biais du passé, un problème soulevé depuis longtemps quant à l'IA.

7. Ainsi que le requiert la *Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026* (Gouvernement du Québec, 2022).

atteinte à la manière ou au degré dont la personne se juge digne de considération.

- Sentiment d'efficacité personnelle : La prestation doit autant que possible soutenir le sentiment d'efficacité personnelle et s'ajuster à ses fluctuations.
- Perte de temps : La prestation ne doit pas faire en sorte que la personne perde du temps dans un plan non pertinent, aux risques mal établis et aux probabilités de réussite problématiques.
- Perte financière : La prestation ne doit pas entraîner de déboursés ou de privation d'activité rémunératrice sans consentement éclairé de la personne, notamment quant aux bénéfiques et aux probabilités de réussite.

Gestion des risques devant être décelés par un système automatisé

Une telle gestion des risques nécessite que le système soit capable de reconnaître les indicateurs d'une situation risquée. Ces risques peuvent concerner la personne elle-même, la démarche ou le projet en élaboration :

- Incohérences : présence d'une inadéquation entre :
 - ce qui est projeté et ce qui est fait;
 - ce qui est rapporté et les faits.
- Inconsistances : présence d'une inadéquation entre différents aspects d'un projet :
 - réponse inconsistante à différents besoins (familiaux, financiers...);
 - actions incompatibles (ex. : travail et études à plein temps);
 - objectifs ne correspondant pas aux besoins;
 - moyens ne correspondant pas aux objectifs.
- Aberrations :
 - les réponses fournies n'ont pas de sens ou sortent complètement de la norme ou du champ habituel.
- Hésitations, non-passage à l'action :
 - le système identifie des délais de réponse importants ou d'interruptions inexpliquées du processus en cours.

- Rupture d'alliance : nous prenons la liberté d'appliquer ici à un service électronique intelligent les caractéristiques nécessaires à l'établissement d'une alliance de travail (Bordin, 1979). Le risque survient par exemple quand :

- les objectifs poursuivis par l'utilisateur ne correspondent plus aux objectifs de l'intervention du fournisseur de PES;

et quand l'utilisateur :

- n'est plus d'accord avec les objectifs, balises ou critères du fournisseur de PES;
- n'a plus confiance en son propre objectif;
- souhaite un engagement différent du fournisseur de PES dans sa démarche;
- ne veut plus poursuivre la démarche;
- n'a plus confiance dans le fournisseur de PES;
- considère que le fournisseur de PES ne lui fait pas confiance, ne le respecte pas.

- Réponses impliquant explicitement ou implicitement un mal-être :

- présence de mots-clés, de ton, d'attitudes ou de propos (découragement, désespoir, colère, tristesse, peur, autodépréciation) pouvant exprimer un état nécessitant une intervention humaine.

- Sur le plan de l'adéquation personne-profession-marché (Emploi-Québec, 2011) :

- le système devrait être en mesure d'estimer le niveau de risque que cette adéquation comporte, de manière à permettre des décisions éclairées et, au besoin, faire intervenir un humain. Par exemple, des compromis nombreux ou trop importants entre :

- les caractéristiques de la profession et le profil de la personne,
- les exigences de l'emploi et les ressources de la personne,
- l'importance du temps à consacrer au projet et la nécessité de répondre à ses besoins à court terme.

- Sur le plan des ressources personnelles et environnementales :

- les objectifs visés et les moyens qui y correspondent dépassent clairement les ressources personnelles ou environnementales (p. ex., capacités d'adaptation, scolaires, intellectuelles, physiques).

- Sur le plan des limites et limitations de la personne :
 - le projet va au-delà de la zone réaliste d'adaptation aux limitations de la personne. Il est possible que cela n'empêche pas la réalisation du projet, mais le risque peut alors justifier l'entrée en jeu d'un intervenant humain.

Jusqu'où peut-on s'attendre à ce qu'une personne puisse, d'elle-même, réaliser qu'elle a besoin de plus que d'une prestation automatisée ?

On ne peut pas s'attendre à ce qu'un « gestionnaire de risque » issu de l'intelligence artificielle soit infaillible. Ceci implique qu'on doive le rendre le plus performant et complet possible, mais aussi qu'il faille prévoir des situations imprévues.

De plus, l'orientation fondamentale d'outils intelligents et d'un gestionnaire de risque est de soutenir l'autonomie de la personne et non de s'y substituer. Il est donc nécessaire de soutenir l'autogestion du risque par l'utilisateur en lui proposant des moyens concrets et accessibles pour le faire.

Finalement, que le risque soit identifié par un système intelligent, par un intervenant ou par l'utilisateur lui-même, le système doit inclure des mécanismes d'aiguillage vers de l'assistance ou de l'accompagnement, ou des recommandations adressées à l'utilisateur.

Exigences concernant la compétence des concepteurs et des pourvoyeurs

Le « code d'éthique » de la National Career Development Association des États-Unis (NCDA, 2015) insiste également sur la compétence des concepteurs et des pourvoyeurs, qui est une exigence éthique pour s'aventurer dans ce type de projet.

Limites à l'intervention de l'intelligence artificielle dans des services en mode autonome

Outre les considérations précédentes sur la gestion des risques, l'éthique nous oblige à nous interroger sur les limites à l'intérieur desquelles on peut envisager une évaluation sans intervention humaine.

Pour ce qui est des services publics, la *Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026* (Gouvernement du Québec, 2022) affirme que « les décisions pouvant affecter les droits des citoyens demeureront sous le contrôle définitif d'un humain » (p. 12).

Pour les individus

Des outils intelligents pourraient être utilisés en mode autonome ou assisté. Ces outils devraient comprendre un module de gestion de risque permettant d'alerter la personne ou de faire intervenir un être humain.

Il importe de rappeler que le recours à des ressources électroniques en mode autonome doit toujours faire l'objet d'un libre choix de la personne et que d'autres options doivent être offertes. De plus, même si la personne y consent, il est nécessaire de s'assurer que le système automatisé ne réalise pas ou n'ai pas l'apparence de réaliser une évaluation réservée selon le Code des professions du Québec (à l'égard, par exemple, de l'évaluation de personnes ayant déjà un diagnostic de troubles mentaux ou neuropsychologiques).

Pour les organisations

Les mêmes règles ne s'appliquent pas aux organisations ni aux entreprises, qui ne sont pas, juridiquement, des personnes physiques. Néanmoins, les représentants des entreprises sont des personnes, tout comme les bénéficiaires des interventions en gestion des ressources humaines. Les exigences décrites au long de ce document s'appliquent également à ces personnes.

De plus, une prestation électronique, et particulièrement la constitution d'une intelligence d'affaires, pourrait impliquer la manipulation ou la génération d'informations stratégiquement sensibles pour les entreprises.

En conclusion

Le développement de prestation électronique de services, particulièrement en recourant à l'intelligence artificielle, présente un grand potentiel de bénéfices pour la personne, par exemple une prise de décision éclairée par une meilleure connaissance des risques et des succès expérimentés par d'autres personnes, un accès aux ressources en tout lieu ou en tout moment, et une simplification des démarches.

Toutefois, ce développement s'accompagne d'une responsabilité critique à l'égard de l'intégrité des personnes, puisque la grande puissance de ces outils peut produire des effets délétères. Ne pas assumer cette responsabilité, par incompetence, impatience ou appât du gain, est un enjeu global émergent dont les conséquences possibles pourraient prendre une allure cauchemardesque.

Mais il serait irresponsable de ne pas chercher à en faire bénéficier nos semblables quand on sait ce que cet immense pouvoir pourrait leur apporter. Pour nous, la seule posture valable consiste à affronter courageusement et solidairement ces défis en agissant de manière responsable, en cultivant une posture réflexive, en nous tenant informés, en nous entraînant.

Au bout du compte, l'électronique et l'intelligence artificielle vont solliciter nos plus grandes qualités humaines. ■

Références

- ACADÉMIE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE. 2020. « Les personnes avec incapacités et le numérique ». *NETendances*, vol. 11, n° 9.
- ALLARD, M. et M. RIGALI-LAROCHE. 2023. *Aperçu des enjeux liés à l'utilisation de ChatGPT*. Ministère de la Justice du Québec, Direction du droit des technologies de l'information et de la propriété intellectuelle.
- ANDERSON, M., A. PERRIN et J. JIANG. 2018. *11% of Americans don't use the internet. Who are they?* Fact Tank, Pew Research Center.
- ASATO, Y. 2022. « Justification of career interventions for non-dominant groups of children: Conjoining paternalism justification principles and Amartya Sen's capability approach ». Conférence internationale de l'Association internationale d'orientation scolaire et professionnelle, Séoul, Corée du Sud.
- BRAHMI, H., S. BELOUALI, Y. DEMAZEAU, T. BOUCHENTOUF et N.H. ALAOUI. 2023. « Vers un référentiel universel pour un usage éthique de l'intelligence artificielle ». *East African Journal of Information Technology*, vol. 6, n° 1, pp. 91-106.
- BORDIN, E.S. 1979. « The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance ». *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, vol. 16, n° 3, pp. 252-60.
- BYHOVSKAYA, A. et K. TIBREWAL. 2017. « Digital Divides », Trade Union Advisory Committee (TUAC) of OECD, accès le 10 août 2018. <https://medium.com/workers-voice-oecd/digital-divides-60953ac46d8e>.
- CEFRIO. 2016. *Compétences numériques : des compétences nécessaires pour soutenir le passage au numérique des PME*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2749484>.
- CEFRIO et MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. 2019. *Moderniser l'expérience client par le numérique. Rapport final*.
- CONSEIL DU TRÉSOR. 2003. *L'Éthique dans la fonction publique québécoise*, Québec, Gouvernement du Québec, accès le 6 mai 2022. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/e/ethique.pdf>.
- DIONNE, P., F. MILOT-LAPOINTE, F. DESROCHERS et G. ST-CYR. 2023. « Recours au numérique lors d'interventions d'aide à l'emploi ou d'orientation en groupe : transformation des services et enjeux de justice sociale ». *L'Orientation scolaire et professionnelle*, vol. 52, n° 1, pp. 63-86.
- DRUMMOND, S. 2023. « Service Frontiers 001: The robots are coming ». The School of Good Services, blogue, accès le 15 novembre 2023. <https://good.services/blog/servicefrontiers001>.
- EMPLOI-QUÉBEC. 2011. « L'approche d'intervention et le parcours », In *Guide des mesures et des services d'emploi*, accès le 23 novembre 2023. https://www.accueil.servicesquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_ServicesQC/guide_mesures_services/03_Appr_intervention_Parcours_ind/Approche_intervention_parcours_individualise.pdf.
- FAZLIC, N., S. RUSSEL et U. KNUDSEN. 2023. « The shifting landscape of AI », *International Conference in Work, Innovation, Productivity and Skills*. Organisation de coopération et de développement économiques.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. 2022. *Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026*.
- LANGLOIS AVOCATS. 2023. « Encadrement légal de l'intelligence artificielle : où en sommes-nous au Canada et au Québec ? » accès le 22 novembre 2023. <https://langlois.ca/encadrement-legal-de-lintelligence-artificielle-ou-en-sommes-nous-au-canada-et-au-quebec/>.
- MATTE, L. 2023. « L'automatisation et l'intelligence artificielle en développement de carrière : jusqu'où faut-il s'inquiéter ? » *L'orientation*, vol. 13, n° 2, pp. 21-31.
- MERCURE, P. 2023. « Échange avec le porteur d'une idée qui bouscule. Notre chroniqueur se laissera-t-il convaincre ? » *La Presse*, 12 septembre 2023, <https://www.lapresse.ca/dialogue/chroniques/2023-09-12/convaincs-moi-que-l-intelligence-artificielle-menace-l-humanite.php>.
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (MESS). 2020. *Agir avec intégrité. Code de conduite*. Québec, 31 pages.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (MTESS). 2017. *Stratégie ministérielle d'intégration professionnelle des Premières Nations et des Inuits*. Direction des communications. Québec, 20 pages.
- NATIONAL CAREER DEVELOPMENT ASSOCIATION. 2015. *2015 NCDA Code of Ethics*, Section F, Providing Career Services Online, Technology and Social Media, pp. 15-17. https://www.ncda.org/aws/NCDA/asset_manager/get_file/3395.
- ORDRE DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES D'ORIENTATION DU QUÉBEC. 2020a. *Guide de l'usage des technologies numériques en orientation*. Accès le 28 octobre 2020. https://espace-compete.net/TelechargementServlet/1603912308294_148/GuideUsageTechno_OCCOQ_MAJ_-_web.pdf.
- ORDRE DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES D'ORIENTATION DU QUÉBEC. 2020b. *Guide explicatif du Code de déontologie des membres de l'OCCOQ*. Montréal, OCCOQ.
- SOCIÉTÉ RADIO-CANADA. 2023. *L'IA atteindrait le niveau de l'intelligence humaine d'ici 5 à 20 ans, croit Bengio*, accès le 26 novembre 2023. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1998915/ia-conscience-evolution-bengio>.
- ROOSE, K. 2023. « L'IA appartient désormais aux capitalistes ». *La Presse Plus*, accès le 24 novembre 2023. https://plus.lapresse.ca/screens/b0147fb1-8ff5-44fa-93ce-5de6e2fb1f5d__7C__0.html.

SAMPSON, J.P. et J. Panke. MAKELA. 2014. « Ethical issues associated with information and communication technology in counseling and guidance ». *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, vol. 14, n° 1. https://www.researchgate.net/publication/263488205_Ethical_issues_associated_with_information_and_communication_technology_in_counseling_and_guidance.

SOM. 2017. *Consultation des citoyens : l'expérience des sites Web et des services en ligne ou téléphoniques*. Rapport final présenté au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL. 2018. *Déclaration de Montréal pour un développement responsable de l'intelligence artificielle*. Accès le 8 décembre 2021. <https://www.declarationmontreal-iaresponsable.com/la-declaration>.

VUORINEN, R. et J.P. SAMPSON. 2009. *Ethical Guidelines for e-guidance delivery and usage*. eGOS. e-Guidance and e-Government Services Project, Competitiveness and innovation framework programme 2007-2013, Commission européenne.



Maxime Dumais,
c.o., coconcepteur, animateur
et rédacteur bénévole de la
section Portraits de c.o.



Sagine Jean-Paul,
adjoite aux communications
et au développement des
compétences, OCCOQ



Nathalie Ross,
c.o., psychothérapeute et
superviseure clinique

Récit professionnel de M^{me} Nathalie Ross, conseillère d'orientation, psychothérapeute et superviseure clinique

Entrevue menée par **Maxime Dumais**, c.o., coconcepteur de la section Portraits de c.o.

Rédaction par **Sagine Jean-Paul**, adjoite aux communications et au développement des compétences, OCCOQ

Nathalie Ross est conseillère d'orientation depuis plus de 20 ans. Elle exerce la psychothérapie en pratique privée depuis une dizaine d'années et agit à titre de superviseure clinique pour des équipes de c.o. dans des organismes offrant des services d'employabilité et de psychothérapie. Elle travaille dans le cadre théorique de la perspective ACT (Acceptance and Commitment Therapy), des schémas de Young et, principalement, de la perspective psychogénétique de l'identité.

Également conférencière et autrice, elle est aussi présidente du CA de l'Institut de recherche fondamentale et clinique en psycho-orientation (IRFCPO). Nous l'avons rencontrée pour en savoir plus sur son parcours.

Comme pour beaucoup de c.o., le chemin de Nathalie Ross vers l'orientation se fait par ricochet. Rien ne l'y prédestinait. Guidée par le désir de devenir traductrice, parce que l'écriture était la « compétence dans ses cordes », elle envisage de s'inscrire en communication à l'université. Quand le conseiller d'orientation qu'elle rencontre lui répond que cette formation est contingentée, qu'elle n'a rien de particulier pour que sa candidature soit retenue et qu'il vaut mieux qu'elle passe à autre chose, elle s'inscrit au baccalauréat en ISEP (information scolaire et professionnelle) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). « Dans ce programme, il y avait un peu de tout, se rappelle-t-elle. Un peu d'éducation, un peu d'administration, un peu de psychologie... »

Nathalie y rencontre une équipe d'étudiants et d'étudiantes extraordinaires. Les cours sont intéressants, les professeurs stimulants, mais à aucun moment elle n'envisage que ces études la mèneront à la profession de conseillère d'orientation. Jusqu'à ce qu'elle fasse la rencontre de Luc Bégin, professeur à l'UQAM : « Il a eu une influence vraiment marquante sur ma vie professionnelle. » Elle plonge dans ses souvenirs avec émotion : « Je me souviens de son premier cours. J'avais 19 ans. C'était mon premier cours à l'université, je n'ai littéralement rien compris. C'était tout un cerveau, Luc ! » Après le baccalauréat, elle décide alors de s'inscrire à la maîtrise. À l'époque, il fallait avoir deux ans d'expérience professionnelle pour le faire. Nathalie Ross commence alors sa

carrière de c.o. avec la clientèle jeunesse chez FILON 16-24, qui devient par la suite CODEM. FILON 16-24 aidait les jeunes entre 16 et 24 ans qui étaient le plus à risque d'itinérance et de décrochage scolaire, à se raccrocher au marché du travail.

Nathalie travaille encore chez CODEM, qui offre des services d'orientation, d'accompagnement, dans ses bureaux. La clientèle qui fréquente cet organisme est passée de multientèle à clientèle universelle : personnes issues de l'immigration, jeunes, adultes scolarisés et moins scolarisés.

Aujourd'hui encore, elle se rend compte que ce sont souvent nos intérêts personnels qui nous orientent vers une profession — celle-ci est rarement identifiée en premier lieu « parce qu'il y a plus d'une façon de s'orienter, car trouver son métier n'est pas toujours quelque chose qui se passe de manière linéaire ». Il faut se permettre de naviguer là-dessus, d'oser tomber et se relever. Certaines personnes savent, dès leur plus jeune âge, quelle est la profession souhaitée, telle une mission de vie — enseignant, travailleur social, pompier —, mais, pour la grande majorité des gens, ce n'est pas le cas. C'est sa passion pour la communication qui a conduit Nathalie vers la profession de conseillère d'orientation, où elle satisfait ses différents centres d'intérêt : écriture d'articles, présentation d'ateliers, écoute des autres.

Au fil du temps et des années d'expérience, Nathalie aime de plus en plus la profession de c.o. Sa pratique reflète ses propres couleurs comme personne intervenante : « Je trouve que c'est un message important à transmettre à nos clients et clientes, à nos pairs. Les gens cherchent tellement le coup de foudre, la magie, et s'attendent à trouver exactement, de manière immédiate leur X. Parfois, souvent, il faut le construire, ce X. »

Au début des années 1980, Luc Bégin, c.o., psychologue, professeur au Département d'éducation et pédagogie de l'UQAM, et superviseur clinique, informe ses étudiantes et étudiants d'une formation en psychothérapie et leur fait part d'une nouvelle théorie du développement de l'identité qu'il a développée, appelée la théorie psychogénétique de l'identité.

Perspective psychogénétique de l'identité

La perspective psychogénétique de l'identité aborde la quête de l'identité et du sens à la vie, qui conditionne à son tour la vie des personnes. Elle explore la façon dont la personne structure ses expériences et le sens qu'elle leur attribue, de même que l'influence sur sa manière de

s'adapter aux différentes situations sur les plans personnel, social et professionnel. Cette théorie ouvre de nombreuses avenues sur la manière d'aborder les difficultés d'orientation et de vie, de même que l'intervention en relations humaines et en santé mentale. Elle s'accompagne d'un outil (ce n'est pas un test psychométrique) venant soutenir l'intervention, soit l'épreuve Groupements, qui est accessible, à la suite d'une formation, aux c.o. et aux intervenants en relation d'aide détenteurs de baccalauréats appropriés. Outre le Québec, l'épreuve Groupements a par ailleurs également été utilisée, autant sur le plan de la recherche que sur celui de l'intervention clinique, en Suisse, au Mexique, en France et en Argentine.

L'épreuve est un outil qui permet, littéralement, de comprendre la construction dans la tête de la personne, c'est-à-dire les différentes catégories de sens qui sont là, dans sa tête, et qui donnent lieu au traitement de l'information, à sa propre construction de la réalité. C'est une activité où la personne essaie de donner du sens à des phrases qui lui sont présentées et qu'elle doit catégoriser : « C'est un outil des plus précieux et vraiment particulier qui parle des gens au-delà de leurs mots et qui permet de voir un peu ce qu'ils vivent. Qu'est-ce qui peut empêcher quiconque de passer à l'action, de prendre une décision? Qu'est-ce qui fait vivre ou ressentir les choses de telle ou telle façon? »

À l'IRFCPO, où l'on se consacre à la formation et au rayonnement de la perspective psychogénétique et de l'épreuve Groupements, Nathalie et son équipe de bénévoles dédiés et passionnés accompagnent les personnes intéressées à se former à cet outil de travail.

À l'époque, quand Luc Bégin leur en parle, Nathalie et plusieurs étudiants s'intéressent vivement à cette théorie et à la formation en psychothérapie. Le regard de Nathalie s'illumine à ce souvenir : « Je n'arrive même pas à me rappeler m'être dit que je voulais devenir psychothérapeute. Je pense que je le sentais. » La psychothérapie, une corde de plus à l'arc de ses interventions, lui donnait le sentiment de pouvoir aller encore plus profondément dans ce qui habite les personnes dans ce qu'il y a de plus personnel.

Le titre de psychothérapeute n'était pas encore protégé, chapeauté par l'Ordre des psychologues du Québec. Aucun ordre professionnel n'avait le monopole de la formation en psychothérapie. Pour devenir psychothérapeute, avant la loi 21, il fallait avoir une formation supplémentaire en dehors de la maîtrise. Cette formation

représentait près d'une centaine d'heures théoriques où l'on apprenait la psychopathologie, la pharmacologie, le développement identitaire, les interventions, la posture de l'intervenant, entre autres. Lorsque l'Ordre des psychologues a obtenu le monopole de la reconnaissance du permis de psychothérapie, Nathalie a bénéficié d'une clause grand-père. Il fallait aussi accomplir près 70 h de supervision filmée. Ses rencontres étaient captées, puis revues et analysées avec Luc Bégin. « C'est comme ça que j'ai cheminé ! » conclut-elle. Elle se considère chanceuse d'avoir bénéficié de cette supervision et de s'être rompue à la perspective psychogénétique de l'identité, devenue une pièce centrale de ses interventions.

Nathalie reconnaît que le processus d'obtention du permis de psychothérapeute demande du courage et surtout de la motivation, tout particulièrement si l'on est personne salariée ou travailleur autonome à ce moment-là. Trouver les cours avec des heures de formation reconnues, faire les stages et les lectures, préparer le dossier à soumettre, c'est un peu comme un parcours du combattant. Sans compter que l'on doit souvent composer parfois avec une réalité familiale qui vient complexifier la démarche : « Je connais des personnes autour de moi qui ont fait toutes les heures de formation requises mais qui n'ont pas mené à bout leur processus d'accréditation. » Pour Nathalie, ce fut intense, mais « imaginer la grosse montagne est souvent pire que de simplement la gravir. Une fois que l'on a commencé, on réalise que ça va plus vite que l'on croyait. »

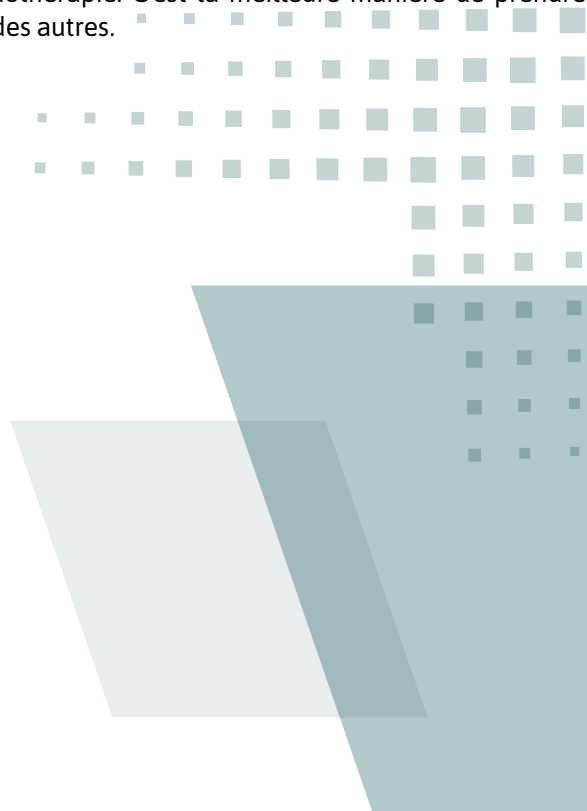
Il faut aussi souligner qu'à l'époque où Nathalie a suivi la formation en psychothérapie, ils étaient plusieurs étudiants et étudiantes à la suivre en même temps. Ils étaient tous et toutes enthousiastes, croyaient l'un en l'autre et s'encourageaient mutuellement. Ce fut une grande source de motivation pour elle : « Parfois c'est ce que cela prend aussi. Une petite équipe avec le même objectif, dont les membres s'encouragent, se soutiennent et s'épaulent. » Le soutien social dans ce genre d'expérience s'avère extrêmement important. Cela permet de normaliser et d'alléger le processus.

D'où l'importance, conseille Nathalie, de se poser des questions pertinentes avant de commencer une formation en psychothérapie : par exemple, est-ce vraiment ce que je veux faire ? « Ça peut être positif, stimulant et très excitant de s'inscrire à cette formation, mais, quand on fait de la psychothérapie, on sait que les gens ne consultent pas parce qu'ils vont bien. Il y a une souffrance à l'origine de la consultation. C'est un gros processus, donc il faut se poser des questions sur sa motivation réelle derrière le

désir d'aider et d'accompagner. » Prendre le temps de se regarder avec sincérité reste fondamental, selon Nathalie. C'est une posture que doit avoir chaque c.o. à la base, mais elle devient plus évidente pour quiconque envisage de pratiquer la psychothérapie. Il faut se demander comment on arrive dans ce rôle.

La formation en psychothérapie donne, certes, des outils, permet d'acquérir des compétences, aide à se développer comme thérapeute et crée un bagage pour l'intervention. En revanche, la personne, dans son individualité, qui est-elle ? Est-elle une personne dont la vie est relativement stable ? Une personne qui a la possibilité d'offrir un espace sécurisant, de l'apaisement, une écoute, un accueil ? « Parce que, si votre vie est désordonnée, que vous avez beaucoup de défis personnels, cela peut être extrêmement confrontant avec la clientèle qui a des souffrances plus lourdes. »

Ce ne sont pas des empêchements à devenir psychothérapeute, rassure Nathalie, mais c'est une réflexion somme toute importante à avoir avec soi-même, en toute transparence, car, en recevant une lourde charge émotionnelle de personnes reçues en consultation, les psychothérapeutes ne peuvent pas aussi s'effondrer. Il est important de prendre soin de soi quand on effectue un travail en relation d'aide, et principalement de la psychothérapie. C'est la meilleure manière de prendre soin des autres.



Nathalie Ross conseille aussi d'y aller pas à pas. La formation, les stages, la supervision, tout cela peut sembler gros, mais, en y allant étape par étape, tout en sachant que ça peut prendre du temps, on y arrive.

En abordant la supervision clinique — autre chapeau que porte Nathalie —, son regard brille. Elle y croit, à la supervision. Elle sait que d'avoir été filmée durant ses rencontres de travail afin de pouvoir les regarder et les commenter avec son superviseur, de pouvoir analyser sa posture, ses interventions, a été d'une richesse inestimable : « Les gens n'aiment pas se faire filmer. Néanmoins, on progresse à pas de géant en se faisant filmer, et en se regardant après. » Elle se rappelle avoir eu des insomnies la veille de ses journées de supervision filmées, mais elle a fini par s'y habituer et comprend que cette pratique lui a vraiment permis de devenir la conseillère d'orientation et la psychothérapeute qu'elle est aujourd'hui.

Riche de l'apport de la supervision dans sa vie professionnelle, Nathalie se propose pour offrir du mentorat en individuel, aux c.o. qui travaillent chez CODEM, et ce, sur une base mensuelle. Le but étant de leur permettre de nommer leurs préoccupations professionnelles comme intervenant et intervenante. La pratique s'est instaurée avec succès et, aujourd'hui, la supervision clinique représente une réelle marque de commerce chez CODEM.

Nathalie voit dans la supervision une véritable source de développement professionnel et s'étonne que cette pratique soit si peu répandue. Elle nous confie se faire encore superviser. Toutes les professions qui impliquent des relations humaines devraient trouver de la place pour de la supervision clinique, laquelle fait une énorme différence dans le bien-être des personnes professionnelles, dans leur développement, dans l'appropriation de leur propre profession, dans leur autoapaisement. Il y a des personnes professionnelles qui vivent de l'anxiété, du stress. Avoir un espace où se poser et bénéficier d'un accueil dans son vécu est d'une grande richesse et d'un réel réconfort. La supervision clinique peut offrir ce lieu.

« La supervision nous permet de prendre un peu de recul. Elle nous permet de voir ce qui nous manque, nous permet de nous regarder, nous permet de partager. Elle nous permet de nous valider, de ventiler... » Elle se souvient de l'accompagnement sans faille de Luc Bégin durant les supervisions, qui lui ont permis de définir ses propres couleurs comme professionnelle. Elle pouvait lui écrire et lui poser de nombreuses questions, et il lui répondait avec une réelle ouverture et une grande géné-

rosité. Les débuts dans la profession ne sont pas toujours faciles : souvent beaucoup de questions émergent au moment de la confrontation de la théorie avec la réalité, ce qui parfois déboussole. Rencontrer une personne superviseuse fournit l'occasion de se raccrocher à sa profession et d'en voir toute la beauté. « Je pourrais en parler longuement », sourit-elle.

Aujourd'hui, Nathalie profite d'une pratique mixte bien établie de c.o. et de psychothérapeute qui lui permet d'aller à la rencontre d'une clientèle diversifiée autant dans le cadre de services gratuits en orientation chez CODEM que dans celui de services payants d'orientation et de psychothérapie en pratique privée. C'est cette pratique qui lui permet d'utiliser tout son bagage de connaissances en raison de sa formation en psychothérapie et de différents outils d'intervention en orientation afin d'aller plus loin dans ses accompagnements. Parfois, elle utilise, entre autres, le rêve pour apporter un éclairage, aidant ainsi la personne à voir plus clair sur un coin encore caché dans la pénombre. « On fait une construction de sens du rêve : de quoi ça nous parle ? est-ce qu'il y a des éléments récurrents ? qu'est-ce qui se passe présentement dans notre vie ?... »

Certes, une personne qui fait une démarche en orientation n'en fait pas une en psychothérapie. Même si plusieurs personnes clientes avouent la choisir parce qu'elle est une c.o. avec un permis de psychothérapeute. Au début de la démarche, au moment de la première rencontre, il est important de bien clarifier le besoin initial de la personne cliente. Néanmoins, la pratique mixte de Nathalie lui offre une flexibilité si, en cours de démarche, le besoin venait à changer. Elle peut se permettre cette souplesse-là plus naturellement. Elle en profite pour rappeler aussi qu'il est de la responsabilité des c.o. de bien reconnaître les problématiques sur lesquelles on peut agir puis de diriger vers quelqu'un d'autre si cela dépasse leur champ de compétences. Certaines personnes clientes lui confient parfois avoir le sentiment que leur démarche sera plus complète parce qu'elle détient un permis de psychothérapie. Quand cela arrive, elle en profite pour replacer la vision que les gens ont de la profession de c.o., pour sortir d'un modèle un peu formaté du rôle de « l'orienteur ». Ce qui amène Nathalie à affirmer que la profession de c.o. est beaucoup mieux véhiculée depuis ces dernières années et à y reconnaître le travail accompli de l'Ordre en ce sens. Même si la mission de ce dernier reste la protection du public, elle entrevoit une nouvelle perception de la profession de c.o. sur le marché du travail et souhaite

ardemment que cela continue en ce sens.

Elle souhaite également que les compagnies d'assurance reconnaissent la profession de c.o. au même titre que la psychologie, l'acupuncture ou l'ostéopathie. « Avec tout ce qu'on sait de la mouvance du marché du travail, des réorientations, ça devrait être davantage considéré. » La profession de c.o. se doit d'être reconnue pour ses valeurs ajoutées dans la vie d'une personne, de manière plus globale qu'uniquement sur le plan de l'orientation professionnelle. Que cela devienne une plus-value pour quiconque fait appel à un ou une c.o., et que les champs d'application dans lesquels ils interviennent soient mieux compris. Il y a encore du pain sur la planche mais il y a de l'espoir. Dans ce même désir d'éveiller les gens à cette belle profession, Nathalie publie aussi des articles sur les problématiques propres à l'orientation : la difficulté de faire un choix, le manque de confiance, la procrastination, l'engagement. On y trouve des textes qui portent sur toutes sortes de thématiques liées au travail, à l'orientation. Ils peuvent être repris et diffusés sur plusieurs autres plateformes, ce qui permet de faire connaître davantage la profession au grand public.

Tout au long de l'entrevue, la passion de Nathalie pour les différentes casquettes qu'elle porte s'avère évidente. Ce qu'elle vit professionnellement aujourd'hui, c'est la beauté de deux types d'intervention parfaitement combinés. « J'ai le meilleur des deux mondes », reconnaît-elle avec un sourire. ■

Pour en savoir plus

LANDRY, L., L. BÉGIN, G. PERREault et N. ROSS, réd. 2018. *La théorie psychogénétique de l'identité et l'épreuve Groupements. Fondements et applications*. Québec, Presses de l'Université Laval, 206 pages. <https://www.pulaval.com/livres/la-theorie-psychogenetique-de-l-identite-et-l-epreuve-groupe-ments-fondements-et-applications>.

Site de l'IRFCPO (institut qui chapeaute l'utilisation de l'épreuve Groupements).

Site de CODEM.

Textes de Nathalie Ross dans *OrientAction*.





Qian Qian Hou,
M.A, étudiante à la maîtrise
en sciences de l'orientation au
profil recherche et intervention,
Université Laval



Liette Goyer,
Ph.D., conseillère en
orientation et psychothérapeute,
professeure-chercheuse,
Université Laval

L'épuisement numérique dans l'accompagnement : comprendre la « fatigue Zoom » en orientation

En choisissant d'aborder le sujet de la « Zoom fatigue », mon attention a été captivée par les répercussions croissantes des réunions virtuelles sur la santé mentale et le bien-être des personnes professionnelles travaillant à distance. À l'ère du numérique, où le travail à domicile et les interactions virtuelles sont devenus une pratique régulière, il est essentiel de reconnaître et de faire diminuer les effets néfastes de cette nouvelle réalité sur notre vie quotidienne. Ce sujet nous touche profondément, car il concerne un aspect vital de notre vie professionnelle moderne : trouver l'équilibre entre l'efficacité et le bien-être. L'objectif principal de cette recherche est d'améliorer l'environnement de travail des intervenants à distance. En comprenant mieux la nature et les causes de cet épuisement, nous pouvons concevoir des stratégies pour préserver la santé mentale des personnes travaillant dans les domaines de la relation d'aide et, par conséquent, garantir une qualité de service optimale. Cela bénéficie non seulement aux personnes intervenantes en santé mentale, mais également à leurs clientes et clients, qui, pour diverses raisons, ne peuvent être en mesure ou ne souhaitent pas se déplacer, assurant ainsi un plus grand accès aux services. Ce sujet est d'autant plus pertinent qu'il soulève des questions sur la manière dont les technologies de la communication façonnent nos interactions et notre bien-être dans un monde de plus en plus numérisé.

Pour répondre à mon objectif principal, il importe de mener une recherche pour examiner l'expérience et les défis rencontrés par les personnes professionnelles de la santé mentale et de la relation d'aide dans un contexte de travail à distance, exacerbé par la pandémie de COVID-19. Ce premier article présente d'abord un état de la recherche puis les principales théories sur la fatigue Zoom. Plus spécifiquement, il explore l'impact de l'augmentation de l'utilisation de la téléconférence et les effets persistants de la fatigue Zoom. Il vise aussi à doter les conseillères et conseillers d'orientation (c.o.) d'une meilleure compréhension des enjeux du travail en ligne prolongé et de quelques pistes d'action pour atténuer les effets de l'épuisement numérique dans la relation d'aide.

Présentation des recherches en cours

En mars 2020, à la suite de la déclaration de la COVID-19 comme pandémie par l'Organisation mondiale de la santé, le monde a assisté à une transformation radicale de ses routines quotidiennes (OMS, 2020). Cette période a été particulièrement transformatrice dans le secteur des activités professionnelles, touchant de manière significative les personnes intervenantes de la santé mentale et de la relation d'aide (Feijt et coll., 2020; Witteveen et coll., 2022). Dans un but de distanciation physique, la nécessité du travail à distance a propulsé l'utilisation d'outils de téléconférence, avec une préférence marquée pour la vidéoconférence. En effet, le nombre de participants quotidiens aux réunions Zoom est passé d'environ 10 millions en décembre 2019 à 200 millions en mars 2020, puis à 300 millions en avril 2020, selon Chawla (2020). Cette application, choisie pour sa facilité d'utilisation et sa capacité à connecter un grand nombre de personnes simultanément, a vu son usage grimper en flèche. Le travail à distance reste une tendance qui se maintient malgré le retour au bureau, soit en présentiel ou en mode hybride. Dans ce contexte, l'expression « fatigue Zoom » a été popularisée, sans savoir qui précisément l'aurait lancée : elle semble avoir émergé de manière organique comme un moyen de décrire l'expérience collective et générale de l'épuisement dû à l'utilisation excessive des vidéoconférences. Dans la suite de ce texte, nous utiliserons l'expression « fatigue Zoom » au lieu de l'anglicisme « Zoom fatigue » dans le but de respecter les particularités linguistiques du français et d'ainsi faciliter la compréhension tout en préservant l'intégrité et la spécificité du concept.

En fait, son usage a non seulement été adopté dans le langage courant en anglais, mais a également suscité un vif intérêt dans divers milieux universitaires. Des chercheurs et chercheuses se sont penchés sur ce phénomène, proposant diverses définitions et explications. Plus récemment, les recherches mettent en lumière diverses théories pour expliquer ces symptômes de fatigue tels que la surcharge cognitive en raison d'une concentration intense sur les écrans, l'autoévaluation constante, les limitations de la mobilité physique, le multitâche et les problèmes de synchronisation (Bailenson, 2021; Riedl, 2021; Schwartz et coll., 2022). De plus, de nombreuses recherches dans les milieux universitaires ont été faites en mettant l'accent sur la santé mentale. Bien que leurs résultats soulignent des défis posés par l'usage intensif de la vidéoconférence dans le domaine de l'éducation, la généralisation de ces résultats est limitée en raison

du fait qu'elle a été menée seulement dans un milieu éducatif et concentrée sur une population étudiante de niveau universitaire (Deniz et coll., 2022; Massner, 2022; Moralista et coll., 2022; Oducado, Dequilla et Villaruz, 2022). D'autres données se concentrent davantage sur les milieux industriels, dans d'autres pays ou en lien avec d'autres populations (Feijt et coll., 2020; Svea et coll., 2023; Schwartz et coll., 2023). Les données spécifiques aux personnes professionnelles de la relation d'aide sur le sujet de la fatigue Zoom restent insuffisantes, surtout en ce qui concerne la population du Québec.

À la lumière de ces articles, il est important de combler ce vide en examinant les implications des théories cognitives dans le cadre de la santé mentale, offrant ainsi une perspective approfondie sur les défis auxquels ces personnes professionnelles sont confrontées et proposant des stratégies pour y faire face dans un monde postpandémique. L'exploration des facteurs contribuant à la fatigue liée à la télépratique est cruciale, non seulement pour l'amélioration des interventions en ligne mais aussi pour la préservation de la santé mentale des professionnelles et professionnels en relation d'aide, souvent plus exposés au risque d'épuisement professionnel (O'Connor, Muller Neff et Pitman, 2018). De plus, les recherches récentes, comme celle de Fauville et ses collaborateurs (2023), indiquent que certaines populations, notamment les femmes et les minorités, sont plus susceptibles de subir les effets de cette fatigue. Cette situation rend l'étude de ce phénomène encore plus pressante, et ce, pour assurer une participation équitable dans la profession. Dans cette optique, notre recherche qualitative est en cours pour explorer le phénomène de la fatigue Zoom parmi les professionnelles et professionnels du secteur de la santé mentale et des relations d'aide. Par cette recherche, nous visons à identifier les effets et les causes spécifiques de cette fatigue dans le but d'améliorer les pratiques du télétravail. L'objectif est de déterminer la présence et l'incidence de ce phénomène sur ces personnes professionnelles qui travaillent à distance de manière prolongée et d'évaluer les répercussions sur leur santé mentale. Au-delà de l'analyse de la fatigue Zoom, les prochaines étapes aspirent à fournir des orientations concrètes pour la conception d'espaces de travail plus sains et efficaces. Ces résultats pourraient influencer sur la mise au point d'une politique de santé du travail adaptée aux défis particuliers du travail à distance, en tenant compte de la complexité de ce phénomène dans le contexte du Québec. Notre recherche utilise des entretiens comme méthode principale pour capter

les perceptions et les expériences individuelles des participants. Les résultats de la recherche sont attendus pour 2024.

En quoi consiste la fatigue Zoom

La fatigue Zoom, ou la fatigue liée à la vidéoconférence, est un phénomène qui a pris de l'ampleur pendant la pandémie de COVID-19. Il n'est pas surprenant que, dans un monde où les écrans dominent de plus en plus notre quotidien, l'expression soit devenue plus courante puisque cette fatigue réfère à une expérience qui est le résultat d'un usage intensif ou inapproprié des outils de visioconférence. Quelle est donc la nature de la fatigue Zoom? Les recherches sur ce sujet ont retenu plusieurs caractéristiques et définitions associées à ce phénomène. Selon une revue systématique de la littérature effectuée en 2021 par Rield, la fatigue Zoom est souvent décrite comme un sentiment de fatigue négatif associé à l'utilisation prolongée et répétée des technologies de visioconférence. Elle est caractérisée par des symptômes tels que l'anxiété, l'épuisement et le stress. De plus, d'autres symptômes physiques tels que des maux de tête peuvent aussi y être associés. Pour arriver à ces conclusions, Rield a exploré diverses bases de données et a sélectionné 45 articles pertinents. Pour affiner sa recherche, il a utilisé des mots-clés spécifiques tels que « stress en vidéoconférence » et « épuisement en vidéoconférence », mais ces expressions n'ont pas conduit à des articles supplémentaires significatifs. Fort probable qu'elles n'englobent pas suffisamment l'expérience en ligne des personnes professionnelles qui passent une grande partie de leur travail en vidéoconférence. Par conséquent, la recherche s'est concentrée sur la définition de la fatigue Zoom. Les définitions collectées à partir des articles varient tout en se concentrant sur des thèmes communs. Par exemple, une définition décrit la fatigue Zoom comme un « trouble médié par les réunions vidéo qui est insidieux et débilitant », tandis qu'une autre la décrit comme une « lassitude mentale associée à l'utilisation des plateformes de vidéoconférence en ligne ». En intégrant ces différentes perspectives, une définition unifiée de la fatigue Zoom a été proposée comme suit : « La fatigue Zoom est un épuisement somatique et cognitif causé par l'utilisation intensive et/ou inappropriée des outils de vidéoconférence, souvent accompagnée de symptômes connexes tels que la lassitude, l'inquiétude, l'anxiété, le malaise et le stress, ainsi que d'autres symptômes corporels comme les maux de tête. » Cette définition intégrative reconnaît que la fatigue Zoom n'est

pas seulement une réaction psychologique, mais peut également inclure des réactions physiques, soulignant l'impact global de la vidéoconférence sur le bien-être des individus. Pour poursuivre, la reconnaissance de la fatigue Zoom comme un problème complexe et multi-dimensionnel est cruciale pour le développement de stratégies de gestion et de prévention efficaces au sein des environnements professionnels et éducatifs.

Plusieurs explications possibles

Bien que l'expression fatigue Zoom soit relativement récente, diverses recherches antérieures en sciences cognitives comportementales, communication et en psychologie de l'interaction humain-machine peuvent fournir des bases théoriques pour comprendre les multiples explications possibles de la fatigue associée à l'usage intensif des écrans. En fait, Bailenson en 2021, dans son article « Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue », nous offre un aperçu éclairant sur pourquoi et comment les interactions virtuelles peuvent être épuisantes. Il retient quatre principales sources de cette fatigue : l'intensité et la proximité imposées des regards, la surcharge cognitive associée au numérique, la présence constante d'un miroir numérique ainsi que la réduction de la mobilité.

Tout d'abord, Zoom nous expose à des regards directs et des visages en gros plan, intensifiant nos interactions virtuelles. Des distances inférieures à 60 cm sont généralement réservées aux personnes qui nous sont chères, mais les écrans peuvent souvent créer l'illusion d'une proximité physique en raison de la grande place qu'occupent les visages sur Zoom dans notre champ visuel. Cette proximité virtuelle, habituellement réservée à nos relations les plus proches, peut engendrer un malaise. Dans les interactions naturelles, où les gens sont physiquement proches, nous avons recours à d'autres mécanismes de distanciation, comme l'évitement du contact visuel. Cependant, ces mécanismes peuvent s'avérer moins efficaces ou nécessiter une adaptation dans le contexte virtuel. Ensuite, l'utilisation intensive des vidéoconférences peut être associée à une surcharge cognitive. Participer à une réunion de vidéoconférence nécessite une gestion active de notre comportement non verbal. Dans plusieurs recherches, il est noté que les personnes participant aux réunions Zoom compensent leur comportement en parlant plus fort et essaient d'amplifier leur propre comportement non verbal pour tenter de mieux communiquer. La nécessité de décoder consciemment les signaux non

verbaux d'autrui tout en gérant les nôtres accroît considérablement la charge cognitive, menant à une fatigue accrue. Une autre particularité unique de Zoom est la visibilité constante de notre propre image, ce qui peut conduire à une hyperconscience de soi et à une pression psychologique. Dans les échanges quotidiens, nous ne nous voyons pas pendant que nous parlons avec les autres, mais Zoom change cette dynamique en donnant un miroir numérique constant avec une fenêtre de vidéo de visualisation personnelle. Comme les recherches sur les images miroirs démontrent une augmentation des comportements prosociaux et une augmentation de l'évaluation de soi — ce qui peut être lié à des affects négatifs —, il est possible que la fenêtre de visualisation personnelle dans les applications de vidéoconférence ait des effets semblables. Finalement, les interactions sur Zoom peuvent aussi limiter notre mobilité physique. Contrairement aux rencontres en personne où l'on peut se déplacer, les appels vidéo nous confinent dans un espace restreint. Comme plusieurs recherches démontrent un meilleur apprentissage, une performance accrue et une créativité active, l'utilisation excessive des vidéoconférences peut indirectement inhiber notre potentiel créatif, notre capacité d'apprentissage et notre efficacité. Bien que ces arguments soient fondés sur des recherches antérieures, ils n'ont pas été directement testés dans le contexte de Zoom et nécessitent donc des expérimentations futures pour être confirmés.

Potentielles solutions proposées à considérer

Alors que la recherche approfondie de la fatigue Zoom en est à ses débuts, il est crucial de mettre au point des approches pratiques pour gérer cette fatigue en prévision de futures découvertes et données supplémentaires. En se basant sur les différentes possibilités des causes de la fatigue Zoom, on peut dériver des stratégies pratiques correspondantes afin d'améliorer les expériences professionnelles en ligne pour les intervenants en santé mentale et en relation d'aide. Les mesures temporaires pour contrer l'épuisement peuvent inclure la réduction de la taille des visages à l'écran, masquer notre propre image par défaut ou privilégier les réunions audio pour varier les modes de communication. Voici quelques pistes d'amélioration :

1. **La réduction de la taille des visages à l'écran :** Un des éléments contraignants de Zoom est la sensation de proximité immédiate des visages. Diminuer la dimension des encadrés vidéo peut contribuer à atténuer l'intensité du contact visuel et forger une

ambiance plus détendue, rappelant davantage celle d'un espace de réunion réel.

2. **Privilégier les réunions en audio :** Pour certaines réunions, l'audio seul peut suffire. Il faudra examiner le contenu et les besoins de la rencontre pour ensuite déterminer le meilleur outil de communication. Si cela s'avère possible, encourager l'appel audio peut réduire la pression de maintenir une présence visuelle constante, permettant aux participants de se déplacer librement et de se sentir moins confinés.
3. **Masquer l'autovisualisation :** Se voir constamment à l'écran peut conduire à une autoévaluation excessive et à un stress accru. Offrir l'option de masquer notre propre image ou la minimiser pourrait aider à réduire cette pression et à se concentrer davantage sur la réunion elle-même.
4. **Périodes de pause planifiées :** Intégrer des pauses régulières dans les réunions prolongées permet aux intervenants de se reposer et de se rafraîchir. Ces interruptions sont cruciales pour maintenir l'attention et réduire la fatigue mentale. On peut même intégrer une routine, comme un exercice physique, pour prendre soin de soi.

Les solutions proposées pour combattre la fatigue Zoom — allant de la réduction de la taille des visages à l'écran à des pauses planifiées — représentent des pistes prometteuses pour améliorer l'expérience des professionnelles et professionnels en santé mentale et en relation d'aide. Bien que la recherche directe sur ce phénomène soit encore en développement, ces stratégies offrent des mesures temporaires efficaces pour atténuer l'épuisement lié aux interactions virtuelles. En adoptant et en ajustant ces approches, on pourrait essayer de créer un environnement de travail en ligne plus soutenable et plus équilibré. Alors que de nouvelles recherches viendront éclairer davantage ce domaine, ces solutions pratiques peuvent déjà nous aider à naviguer dans notre réalité numérique croissante, favorisant ainsi un bien-être professionnel et personnel dans le monde virtuel. ■

Références

BAILENSEN, J.N. 2021. « Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue ». *Technology Mind and Behavior*, vol. 2, n° 1. <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>.

CHAWLA, A. 2020. « Coronavirus (COVID-19) – 'Zoom' Application Boon or Bane ». *Social Science Research Network (Electronic Journal)*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3606716.

DENIZ, M.E., S.A. SATICI, C. DOENYAS et M.D. GRIFFITHS. 2022. « Zoom fatigue, psychological distress, life satisfaction, and academic well-being ». *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, vol. 25, n° 5, pp. 270-77. <https://doi.org/10.1089/cyber.2021.0249>

FAUVILLE, G. et coll. 2023. « Video-conferencing usage dynamics and nonverbal mechanisms exacerbate Zoom Fatigue, particularly for women ». *Computers in Human Behavior Reports*, vol. 10. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100271>.

FEIJT, M. et coll. 2020. « Mental health care goes online: Practitioners' experiences of providing mental health care during the COVID-19 pandemic ». *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, vol. 23, n° 12, pp. 860-64. <https://doi.org/10.1089/cyber.2020.0370>.

MASSNER, C.K. 2022. « Who's zooming who: A case study of videoconferencing's effects on faculty and students. » *International Journal of Technology in Education and Science*, vol. 6, n° 4, pp. 602-19. <https://doi.org/10.46328/ijtes.412>.

MORALISTA, R., R.M. ODUCCADO, B.R. ROBLES et D. ROSANO. 2022. « Determinants of Zoom fatigue among graduate students of teacher education program ». *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, vol. 17, n° 13, pp. 176-85. <https://doi.org/10.3991/ijet.v17i13.31511>.

O'CONNOR, K., D. MULLER NEFF, S. PITMAN. 2018. « Burnout in mental health professionals: A systematic review and meta-analysis of prevalence and determinants ». *European Psychiatry*, vol. 53, pp. 74-99. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29957371>.

ODUCADO, R.M.F., M.A. ASUNCION, C.V. DEQUILLA, J.F. VILLARUZ. 2022. « Factors predicting videoconferencing fatigue among higher education faculty ». *Education and Information Technologies*, vol. 27, pp. 9713-24. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11017-4>.

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. 2020. *Allocution liminaire du Directeur général de l'OMS lors du point presse sur la COVID-19 - 11 mars 2020* [Communiqué de presse]. <https://www.who.int/fr/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.

RIEDL, R. 2021. « On the stress potential of videoconferencing: Definition and root causes of Zoom fatigue ». *Electronic Markets*, vol. 32, n° 1, pp. 153-77. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00501-3>.

SCHWARTZ, L. et coll. 2022. « Technologically-assisted communication attenuates inter-brain synchrony ». *NeuroImage*, vol. 264, pp. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2022.119677>.

SVEA, L. et coll. 2023. « Digging into "Zoom Fatigue": A qualitative exploration of remote work challenges and virtual meeting stressors ». *Merits*, vol. 3, n° 10, pp. 151-66. <https://www.mdpi.com/2673-8104/3/1/10>.

WITTEVEEN, A.B. et coll. 2022. « Remote mental health care interventions during the COVID-19 pandemic: An umbrella review ». *Behaviour Research and Therapy*, vol. 159. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2022.104226>.



Mireille Sirois Gagné,
M.A., c.o., étudiante au doctorat
en orientation, Université Laval



Émilie Giguère,
Ph.D., c.o., professeure, École
de counseling et d'orientation,
Université Laval



Jade Avoine,
B.Éd., candidate à la maîtrise en
orientation, Université Laval



Geneviève Girard,
étudiante au baccalauréat en
orientation, Université Laval



Mariève Pelletier,
professeure, École de counseling
et d'orientation, Université Laval

La conciliation du travail avec les différentes sphères de vie des jeunes cadres : résultats préliminaires

Cet article présente les enjeux particuliers de la conciliation du travail avec les différentes sphères de vie chez la population des jeunes cadres. L'article se divise en trois parties : le contexte du projet de recherche et la méthodologie utilisée; la présentation des résultats en lien avec la conciliation travail-vie personnelle puis travail-vie familiale des jeunes cadres; et les pistes de réflexion en lien avec le champ du counseling et de l'orientation.

Contexte et méthodologie

Cette recherche qualitative vise à mieux comprendre les différentes expériences d'intégration professionnelle des jeunes cadres quant à l'évolution de leurs projets de vie personnelle et familiale, devant les nouvelles formes d'organisation du travail. Pour ce faire, dans un premier temps, des entretiens individuels semi-dirigés ont été menés entre janvier 2022 et mai 2023 auprès de 61 jeunes cadres (37 femmes et 24 hommes) ayant de 2 à 10 années d'expérience dans l'encadrement, dans le secteur des services. Nous avons privilégié le secteur des services en raison, d'une part, du passage à une économie de service (du Tertre, 2017) et, d'autre part, en raison des exigences des pratiques davantage orientées vers les employés, les clients et les processus (Bareil, 2009). Au total 61 jeunes cadres ont composé l'échantillon des personnes participant au projet. Les thèmes abordés ont été leur parcours scolaire et professionnel, leurs expériences de travail dans un contexte en mutation ainsi que les enjeux de conciliation avec les différentes sphères de vie, ce dernier thème faisant l'objet du présent article.

Les entretiens individuels ont été enregistrés puis transcrits. Une restructuration temporelle de l'ensemble des parcours des participantes et participants a été réalisée afin de répartir les expériences vécues dans les différentes sphères de vie (professionnelle, familiale, scolaire et personnelle). Un examen phénoménologique des matériaux des entretiens individuels inspiré de la méthode de Paillé et Muchielli (2016) a été réalisé en procédant à l'écoute sensible des entrevues puis à la lecture et relecture attentive des retranscriptions d'entrevues. En corollaire, un travail d'analyse à l'aide des « catégories conceptualisantes » de Paillé et Muchielli (2016) a permis de catégoriser, entre autres, les enjeux de conciliation du travail avec les différentes sphères de vie.

Résultats

Nous présentons dans cet article les constats généraux des résultats préliminaires de l'étude concernant le thème des enjeux de conciliation du travail avec les différentes sphères de vie par les jeunes cadres.

La conciliation du travail avec les diverses sphères de vie

Concernant la conciliation du travail d'encadrement avec les diverses sphères de vie (ex. : familiale, conjugale, de loisirs), l'investissement dans le travail — souvent élevé chez les jeunes cadres — peut venir faire de l'ombre sur les différents projets de vie. À ce sujet, les projets de vie concernant les loisirs semblent les premiers à être mis de côté chez les jeunes cadres :

La vie de loisirs, j'ai envie d'y redonner de la place. Moi, je suis un sportif, un « tripeux », je suis un musicien, je suis un artiste. Ce bout-là, mon cerveau droit, j'ai l'impression que je l'ai écrasé bien comme il faut dans la machine à saucisses. Mais, tu sais, à chaque fois qu'il y a quelque chose qui vient avec ça, ça pop ! Ça donne envie, mais je n'ai pas beaucoup d'espace pour le faire vivre. C'est la même chose pour le bout conjugal. Philippe¹

Selon les personnes participantes, la question du droit à la déconnexion s'avère complexe au sein du travail d'encadrement dans un contexte de connexion plus constante et d'accessibilité au travail au moyen des outils numériques (ex. : cellulaire). Par exemple, des participantes et participants ont témoigné de l'empiètement du travail sur leurs autres sphères de vie et des défis relatifs au droit à la déconnexion. Devant les attentes de la vie professionnelle et les responsabilités inhérentes aux postes de gestion, Dylan partage son expérience en soulignant la réalité d'un engagement permanent, créant ainsi une pression constante, même en dehors des heures de travail officielles :

Quand tu penses que c'est ça, la vie professionnelle, puis que c'est ça, des postes de gestion, tu es disponible tout le temps puis les employés ont des questions, alors c'est à toi de répondre, c'est à toi de trouver les solutions, c'est à toi de les supporter, c'est à toi de les écouter. [...] Je ne pouvais pas aller au cinéma sans avoir peur de me faire déranger. C'était du 7 jours par semaine, 24 h sur 24 h, malgré que mon horaire était de quatre jours par semaine. En vacances, on se faisait appeler. C'était vraiment désagréable. Dylan

Malgré la présence de cet empiètement et des défis relatifs au droit à la déconnexion, d'autres participantes et participants ont exprimé la possibilité de gérer en temps réel certaines situations de travail, leur permettant de garder un lien avec leur vie au travail pendant les périodes de congés ou de vacances. Anthony évoque la fusion entre sa vie professionnelle et personnelle, soulignant l'influence du téléphone professionnel, qui devient un canal de communication omniprésent pour ses courriels, même pendant ses vacances :

C'est le cellulaire que la job me fournit. Fait que ma vie personnelle et le travail est là-dessus. Cet été, j'étais en vacances avec ma blonde, puis la deuxième semaine, je regardais mes courriels qui rentraient, puis ça ne me dérange pas, puis ça la dérange pas, elle non plus, d'où le pourquoi je disais qu'il faut aussi trouver quelqu'un qui partage cette capacité-là ou cette vie-là. À la limite, ça m'enlève le stress, je vois ce qui se passe. Je vois que c'est géré. Des fois, je vais répondre pour dire quand je suis en congé ou en vacances : « Est-ce que ça, il y a une urgence de ? » Non, parfait. C'est géré. Mais ma vie personnelle et le travail, c'est un enchevêtrement constant. Anthony

Ce témoignage met aussi en évidence la nécessité de trouver un partenaire partageant une telle capacité ou style de vie, illustrant ainsi le délicat équilibre entre la vie personnelle et les exigences professionnelles.

Les personnes participantes ont évoqué le recours à diverses stratégies (Cooper et Cartwright, 1997) pour parvenir à une meilleure conciliation entre leur travail et leurs diverses sphères de vie :

- Les jeunes cadres ont dit utiliser des stratégies que nous qualifions de primaires (Cooper et Cartwright, 1997) puisqu'elles demandent moins de ressources, de temps et d'engagement. Par exemple, on trouve dans ce type de stratégies primaires : faire plus de sport, lire des articles sur la santé mentale, faire un atelier sur la gestion du stress, faire du yoga, etc. Ces stratégies sont soit lancées par les jeunes cadres, ou lancées et encouragées par leur milieu de travail.
- Ils ont également mentionné avoir recours à des stratégies secondaires (Cooper et Cartwright, 1997), qui demandent plus de ressources, de temps et d'engagement, notamment de la part des entreprises. On y trouve : l'analyse des postes et des tâches (p. ex., clarification des rôles, ajustement de la charge de travail, développement de l'autonomie), l'évaluation

1 Des prénoms fictifs ont été utilisés afin de préserver l'anonymat des personnes qui ont participé aux entretiens.

personnelle (p. ex., déléguer des tâches), suivre des formations et ateliers (p. ex., augmenter les ressources pour effectuer le travail) ou encore les réunions d'équipe (p. ex., travailler à la clarification des rôles, la reconnaissance ou encore le soutien social).

Par ailleurs, un autre aspect à prendre en considération concernant la conciliation du travail avec les différents projets de vie concerne les situations familiales. Les résultats de nos travaux révèlent que l'équilibre entre, notamment, le travail et la famille s'avère beaucoup plus compliqué pour les jeunes cadres avec un ou des enfants ou des personnes à charge.

La conciliation travail-vie familiale

La conciliation travail-famille des personnes participantes demeure complexe, surtout avec l'arrivée ou la présence d'enfants. Selon certaines personnes, la *parentalité* s'avère incompatible avec le travail d'encadrement, parfois en raison du contexte de l'entreprise et des visions plus traditionnelles marquées par la surcharge et les longues heures de travail, ou encore, en raison des enjeux dans la vie conjugale ou de santé qui questionnent l'équilibre. Des personnes participantes ont même mentionné remettre tout simplement à plus tard le projet de parentalité. De plus, la conciliation travail-famille est vécue différemment selon les jeunes femmes et les jeunes hommes cadres de notre échantillon.

Pour les participantes ayant un ou des enfants, la conciliation est marquée par différents enjeux :

- *L'arrivée d'un enfant* est marquant pour la conciliation travail-famille des jeunes femmes cadres. La plupart des participantes ont nommé avoir dû planifier et gérer non seulement les aspects liés à la maternité, mais également les éléments liés à leur absence au travail pendant le congé parental. De plus, le retour au travail à la suite de ce congé a remis en question, pour beaucoup de participantes, la place qu'occupe le travail dans leur vie, comme en témoigne Fanny avec son désir de réaliser un retour progressif à la suite de son congé parental.

Je ne suis pas dans une entreprise nouveau genre, ça prend du temps à bouger. Puis je vais paver la voie pour d'autres femmes qui vont vouloir être gestionnaires puis avoir des enfants. Je vais le faire puis, tu sais, je vais faire un retour progressif. Je vais mettre des balises pour que ça se fasse, mais je suis la première à le faire. [...] Avec ma fille, c'est elle la priorité. Ça va être un défi, mais je ne

sais pas si je vais être capable de garder le poste en gestion parce que je tiens à avoir une qualité de vie. Fanny

- La *charge mentale* élevée et la prise en charge de plusieurs responsabilités (enfants avec ou sans proches) ont été évoquées par les participantes. Selon elles, la flexibilité des temps et des lieux de travail représente un facteur déterminant pouvant alléger la gestion et la prise en charge des différentes responsabilités. Le soutien de la famille élargie (parents, beaux-parents, amies et amis) ou du personnel de maison représente également pour elles un facteur déterminant.
- La conciliation travail-famille et la présence d'enfants les amènent à prendre peu de temps pour soi, pour des activités de loisirs ou pour la vie sociale.
- Enfin, les jeunes femmes cadres participantes ont mentionné ressentir des *attentes et pressions* supplémentaires venant des divers rôles (femme, cadre, mère, conjointe) qu'elles occupent, dont un fort sentiment de culpabilité à l'égard des défis de la conciliation travail-famille.

Pour les jeunes hommes cadres de notre échantillon, les expériences de conciliation travail-famille sont contrastées :

- Des participants ont dit *s'investir de façon* plus intensive dans le travail, parfois pour connaître une ascension rapide et, parfois, au prix du temps passé en famille. Certains jeunes cadres ont ajouté que des réaménagements étaient possibles à la suite de l'arrivée d'un enfant, du contexte pandémique ou encore à la suite d'une séparation conjugale de sorte que l'investissement dans le travail demeure élevé.
- D'autres participants ont plutôt évoqué *s'investir de façon plus marquée dans les responsabilités familiales* et dans le temps passé avec les enfants. Pour ces jeunes cadres, des aspects normatifs tels que le nombre d'heures de travail par semaine ou encore la flexibilité de l'horaire de travail dans leur entreprise ont permis de concilier le travail d'encadrement avec leur vie familiale. Pour certains, c'est le soutien de la conjointe, de la famille élargie ou du personnel de maison salarié qui leur a permis de s'investir dans les responsabilités familiales et de passer du temps avec les enfants.

Discussion et conclusion

Cet article avait pour objectif de présenter les principaux résultats préliminaires associés aux expériences et enjeux de conciliation du travail d'encadrement avec les différentes sphères de vie par les jeunes cadres, notamment la conciliation travail-famille. De manière générale, les résultats montrent que, malgré les stratégies primaires et secondaires déployées par les jeunes cadres, le travail d'encadrement demeure complexe et difficile à concilier avec les différentes sphères de vie. En ce qui touche les jeunes femmes cadres, ce sont davantage les enjeux en lien avec l'arrivée d'un enfant, la charge mentale élevée, le peu de temps pour soi et les attentes et pressions supplémentaires inhérentes à leurs différents rôles qui marquent leurs expériences de conciliation travail-famille. Pour les jeunes hommes cadres, les enjeux se situent davantage dans le dilemme entre une intensification de leur engagement professionnel, parfois au détriment du temps familial, et la possibilité de réaménagements liés à des événements tels que l'arrivée d'un enfant, la pandémie ou une séparation conjugale, permettant ainsi de maintenir un investissement élevé au travail. Par ailleurs quelques hommes ont mentionné un désir d'avoir un engagement un peu plus marqué dans les responsabilités familiales afin de passer du temps avec leurs enfants, et ce, en comptant sur le soutien de leur conjointe, de leur famille élargie ou du personnel de maison salarié.

Somme toute, ces résultats poussent à repenser les démarches d'accompagnement en counseling et orientation, plus particulièrement chez la clientèle des jeunes cadres, pour qui la conciliation du travail d'encadrement avec les diverses sphères de vie peut comporter plusieurs enjeux. Parallèlement, côté sociétal, une sensibilisation accrue à la charge mentale supportée par les femmes et une mise en lumière de la réalité du travail des gestionnaires sont impératives pour garantir la pertinence de ces approches et favoriser un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et personnelle. L'on projette, pour les prochaines étapes du projet, réaliser des analyses approfondies des parcours de vies des jeunes cadres. ■

Références

- COOPER, C.L. et S. CARTWRIGHT. 1997. « An intervention strategy for workplace stress ». *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 43, n° 1, pp. 7-16. [https://doi.org/10.1016/s0022-3999\(96\)00392-3](https://doi.org/10.1016/s0022-3999(96)00392-3).
- PAILLÉ, P. et A. MUCHIELLI. 2016. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 4^e éd., Paris, Armand Colin.
- BAREIL, C. 2009. « Les cadres face aux changements ». *Gestion*, vol. 34, n° 4, pp. 30-31. <https://www.cairn.info/revue-gestion-2009-4-page-30.htm>.
- DU TERTRE, C. 2017. « Transformations du travail et nouvelle économie ». In N. Chagnot Delage et C. Dejours (éd.), *Clinique du travail et évolutions du droit*, pp. 91-103. Paris, Presses universitaires de France.
- Pour en savoir plus et voir les dernières publications : <https://crievat.fse.ulaval.ca/recherche-et-interventions/integration-professionnelle-des-jeunes-generations-de-cadres-de-linser-tion-en-emploi-a-lintegration-des-projets-de-vie-personnelle-familiale-et-professionnelle>.

IMAGINE TON AVENIR ET TROUVE TA PLACE EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX



[Québec.ca/carrieresensanté](https://quebec.ca/carrieresensanté)