

**MODELISATION DU PROFIL DE COMPETENCES DU CONSEILLER  
D'ORIENTATION EN CONTEXTE LIBANAIS DE PRATIQUE**

**NEHME Carole**

**Doctorat en travail social a la faculté des lettre set des sciences humaines**

**Université Saint Joseph**

**Professeur Rima MAWAD Directrice de thèse**

**co-directieur : Professeur Louis COURNOYER**

**Send Article Date: 10 / 7 / 2025**

**Date of acceptance of the article: 25 / 9 / 2025**

## Résumé

Les transformations sociales, économiques, politiques et technologiques du XXI<sup>e</sup> siècle ont profondément transformé les systèmes éducatifs et les parcours professionnelles engendrant de nouveaux enjeux pour l'orientation scolaire et professionnelle. Ces mutations accentuent le besoin de services d'orientation professionnelle capables d'accompagner les transitions, de soutenir l'employabilité et de promouvoir l'équité sociale. Dans ce contexte, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a souligné la nécessité de créer des normes de pratique destinées à professionnaliser ce champ et à en garantir la qualité.

Au Liban, ces transformations s'inscrivent dans un contexte marqué par une instabilité politique et économique permanente ainsi que des contraintes sociales, éducatives et communautaires. En l'absence de politiques publiques cohérentes ou de formation universitaire spécialisées en orientation professionnelle les services existants demeurent fragmentés, faiblement dotés en ressources et insuffisamment professionnalisés.

S'appuyant sur la méthode Delphi et l'expertise de spécialistes du domaine, cette recherche identifie les compétences essentielles à l'élaboration d'un référentiel national pour les conseillers d'orientation libanais.

L'étude propose ainsi un modèle de compétences contextualisé, conçu pour améliorer la pratique professionnelle et soutenir les jeunes et adultes dans leurs trajectoires scolaires et professionnelles. La thèse vise à contribuer au processus de professionnalisation de l'orientation au Liban, en offrant des fondements pour la mise en place d'une formation initiale universitaire spécialisée.

Mots-clés : Modélisation, Compétences, Conseiller d'orientation, Contexte libanais, Pratique professionnelle, Ressources, orientation professionnelle

**Abstract**

The social, economic, political, and technological transformations of the 21st century have profoundly reshaped educational systems and professional trajectories, creating new challenges for career guidance and counseling. These changes highlight the growing need for professional guidance services capable of supporting transitions, fostering employability, and promoting social equity. In this context, the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) emphasized the importance of establishing practice standards aimed at professionalizing this field and ensuring the quality of services provided.

In Lebanon, these transformations unfold within a context characterized by chronic political and economic instability, as well as persistent social, educational, and community constraints. In the absence of coherent public policies or specialized university training in career guidance, existing services remain fragmented, under-resourced, and insufficiently professionalized.

Drawing on the Delphi method and the expertise of specialists in the field, this research identifies the core competencies required for the development of a national competency framework for Lebanese career counselors. The study proposes a contextualized skills model designed to enhance professional practice and to support both youth and adults in their educational and professional pathways. This thesis seeks to contribute to the professionalization of career guidance in Lebanon by laying the foundations for the establishment of specialized university-level training.

**Keywords:** Modeling, Competencies, Career Counselor, Lebanese Context, Professional Practice, Resources, Career Guidance.

## ملخص

لقد أدت التحوّلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية في القرن الحادي والعشرين إلى تغييرات جذرية في الأنظمة التعليمية والمسارات المهنية، مما ولّد تحديات جديدة أمام الإرشاد والتوجيه التربوي والمهني. وتبرز في هذا السياق الحاجة المتزايدة إلى خدمات إرشاد مهني قادرة على مواكبة الانتقالات، وتعزيز قابلية التوظيف، ودعم العدالة الاجتماعية. وقد أكّدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) على ضرورة وضع معايير مهنية تنظّم هذا الحقل وتسهم في مأسسته وضمان جودة خدماته.

أما في لبنان، فتأتي هذه التحوّلات ضمن سياق يتّسم بعدم استقرار سياسي واقتصادي مزمن، إلى جانب قيود اجتماعية وتربوية ومجتمعية متواصلة. وفي ظل غياب سياسات عامة متكاملة أو برامج جامعية متخصصة في الإرشاد المهني، تبقى الخدمات القائمة مشتتة، محدودة الموارد، وغير مؤسّسة بالشكل الكافي.

اعتمادًا على منهجية دلفي وخبرة مجموعة من المتخصّصين، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءات الجوهرية اللازمة لبناء إطار وطني للكفاءات الخاصة بمستشاري التوجيه في لبنان. ويقترح البحث إطارًا سياقيًا يهدف إلى تطوير الممارسة المهنية ودعم الشباب والبالغين في مساراتهم التعليمية والمهنية. كما تطمح هذه الأطروحة إلى الإسهام في مأسسة مهنة الإرشاد المهني في لبنان، عبر وضع أسس لإنشاء برامج جامعية متخصصة في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات، مستشار التوجيه، السياق اللبناني، الممارسة المهنية، الموارد، الإرشاد المهني.

## 1-Introduction

Au cours des deux premières décennies du XXI<sup>e</sup> siècle, les mutations sociales, économiques, politiques, culturelles et technologiques ont profondément transformé les trajectoires professionnelles, notamment au Liban, renforçant les besoins en orientation (Cariou-Charton, 2016 ; ILO, 2016). L'orientation professionnelle, définie par le Conseil de l'Union européenne (2008) comme un processus continu d'accompagnement des individus dans la gestion de leur parcours éducatif et professionnel, constitue dès lors une réponse incontournable. En effet, dans un contexte de mondialisation et d'instabilité du marché du travail, les transitions professionnelles se multiplient, ce qui accentue la nécessité de conseillers qualifiés (Sultana, 2004 ; Masdonati & Zittoun, 2012). Par ailleurs, les avancées numériques et la pandémie de la COVID-19 ont accéléré la digitalisation, redéfini les conceptions du travail et accentué les inégalités (Hooley, Sultana & Thomsen, 2016 ; CEDEFOP, 2021). Ainsi, ces transformations soulignent l'urgence d'actualiser les normes de pratique et les dispositifs de formation des conseillers d'orientation (OCDE, 2004 ; CEDEFOP, 2009).

Alors que plusieurs pays ont instauré des référentiels de compétences et des standards de qualité, le Liban demeure en retard en raison d'une instabilité structurelle et de l'absence de politiques publiques, de ressources adaptées et de recherches locales (Vlaardingerbroek et al., 2017 ; Loutfallah, 2014). Cette situation limite le développement de services d'orientation performants.

Dans ce contexte, la professionnalisation des conseillers d'orientation constitue un enjeu majeur pour améliorer la qualité des services et répondre aux défis contemporains. La présente recherche s'inscrit dans cette perspective : elle vise à proposer un référentiel de compétences pour les conseillers d'orientation au Liban, fondé sur l'identification de leurs rôles et tâches à travers la méthode Delphi. Ce référentiel ambitionne d'établir des normes contextualisées et de constituer une base pour l'élaboration d'un programme universitaire de formation en orientation professionnelle.

## 1-Problématique

Les profondes mutations sociales, économiques, politiques, culturelles et technologiques du XXI<sup>e</sup> siècle ont transformé les parcours professionnels et personnels, générant des transitions plus fréquentes et moins linéaires.

Elles ont modifié la nature des emplois et accentué la vulnérabilité socio-économique et professionnelle, opposant l'emploi « classique » et protégé aux emplois dits « atypiques » et « flexibles », souvent marqués par l'insécurité (Bujold & Gingras, 2000; Castel, 2009; Sharf, 2013; Arthur et al., 2019). Dans cette perspective, la flexibilité, l'adaptabilité et la mobilité sont devenues des exigences majeures (Fournier et al., 2003). Ces évolutions redéfinissent les trajectoires professionnelles, désormais ponctuées de multiples transitions, qu'il s'agisse de l'insertion des jeunes, de la réorientation des adultes ou du passage à la retraite. La littérature souligne la complexité de ces transitions, qui impliquent des réajustements identitaires, relationnels et économiques, et nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences sociales et professionnelles (Masdonati & Zittoun, 2012; Schlossberg, 2005). Pour les jeunes, l'entrée dans le marché du travail est marquée par la précarité et des parcours fragmentés (Masdonati & Zittoun, 2012). Les adultes sont confrontés à une instabilité accrue, exigeant un perfectionnement continu (Anderson et al., 2012; Lahrizi et al., 2016). Quant aux retraités, l'allongement de la vie transforme la retraite en une transition significative nécessitant un accompagnement pour maintenir qualité de vie et identité sociale (Lessard & Ruiu-Renard, 2019; Cournoyer & Lachance, 2018).

Ces bouleversements affectent également les systèmes éducatifs, qui peinent à adapter leurs programmes aux exigences des marchés du travail mondialisés et numérisés (Hirtt, 2002; Endrizzi, 2009; Beitone et al., 2018). L'inadéquation entre formations et compétences demandées complexifie la transition école-emploi, augmentant le besoin d'accompagnement (Souali, 2009; Cariou-Charon, 2016). Les services d'orientation, souvent insuffisants, doivent évoluer pour garantir une orientation tout au long de la vie, comme le recommande l'OCDE (2004, 2010, 2021).

Dès 2003, dans la plupart des pays de l'UE, des normes internationales de pratique ont été élaborées afin de mieux professionnaliser l'orientation (OCDE, 2004; Sultana, 2004) et de permettre aux conseillers en orientation de répondre aux exigences de leur environnement en garantissant des services de qualité adaptés aux besoins des individus (CEDEFOP, 2009).

Dans le contexte libanais, marqué de longue date par une instabilité politique, les transformations récentes ont engendré des répercussions majeures sur les plans socioéconomique, éducatif et de l'emploi. Cette situation a été amplifiée par la crise syrienne, l'effondrement monétaire, l'explosion du port de Beyrouth et la pandémie de COVID-19, entraînant une hausse du chômage et une augmentation de la pauvreté (World Bank, 2020).

Dans ce cadre, le marché du travail demeure caractérisé par le favoritisme, la surqualification et l'émigration des jeunes diplômés (Longuenesse, 2014; Tzannatos & Kavar, 2012; Sultana, 2017). Parallèlement, un système éducatif fragmenté et rigide, combiné aux influences parentales et communautaires, limite les choix professionnels et restreint les aspirations personnelles des jeunes (ALSE, 2006; Vlaardingerbroek et al., 2017; Sultana & Watts, 2008).

Malgré les initiatives ponctuelles, gouvernementales ou privées, rarement poursuivies en raison de crises récurrentes (Sayah, 1973; Zein, 2014; Vlaardingerbroek et al., 2017), les interventions en orientation demeurent fragmentées et inégalement réparties (Aouad, 2018). L'absence de politique publique cohérente, de ressources humaines qualifiées et de données fiables sur le marché du travail limite l'efficacité de l'orientation professionnelle (Sultana & Watts, 2007; Ghneim, 2018).

Ainsi, les conseillers d'orientation libanais se trouvent face à une double exigence : accompagner les transitions complexes des individus et contribuer à professionnaliser une pratique encore insuffisamment structurée. La question centrale de cette recherche consiste à identifier les rôles et compétences nécessaires pour élaborer un référentiel adapté au contexte national, susceptible d'améliorer la qualité des services d'orientation au Liban.

## 2-Objectifs et retombées

Cette recherche vise à répondre aux défis posés par les transformations du XXI<sup>e</sup> siècle, qui rendent nécessaires des services d'orientation professionnelle adaptés et de qualité (CEDEFOP, 2009). Elle poursuit trois objectifs principaux :

(1) dégager, à partir des praticiens, une vision globale de l'orientation en contexte libanais ; (2) identifier et valider les compétences clés constituant le cœur du métier de conseiller d'orientation ; et (3) Établir des lignes directrices pour le développement d'un programme de formation spécialisé en conseil et orientation professionnelle.

Son apport principal réside dans la proposition d'un référentiel de compétences contextualisé, où l'orientation professionnelle demeure non régulée sur le plan légal, peu institutionnalisée dans la formation universitaire et insuffisamment explorée dans la recherche scientifique (Vlaardingerbroek et al., 2017; Loutfallah, 2014). Ce référentiel constitue un cadre de base pour l'amélioration des pratiques et la professionnalisation du métier. Il peut également soutenir la conception de programmes universitaires spécialisés et agir comme un levier en faveur de l'équité et de la justice sociale, en garantissant un accès élargi et de meilleure qualité aux services d'orientation (Arthur, 2008 ; Baby, 2013).

En outre, cette recherche ouvre ainsi de nouvelles perspectives de recherche et constitue un apport au développement d'une pratique adaptée aux spécificités du contexte libanais tout en s'inscrivant dans les standards internationaux.

## 3- Cadre théorique

### 3.1. Les différentes approches du développement de carrière



Les théories du développement de carrière ont connu une évolution depuis les travaux fondateurs de Parsons (1909), puis ceux de Holland et de Super, ont largement influencé les pratiques d'orientation à l'échelle internationale. Elles offrent un cadre essentiel pour appréhender la complexité des parcours professionnels et soulignent l'importance, pour les praticiens, de maintenir leurs connaissances théoriques et contextuelles à jour.

Les approches traits-facteurs, initiées par Parsons et approfondies par Holland, mettent en avant l'adéquation individu-environnement à travers le modèle RIASEC, permettant d'identifier les environnements professionnels correspondant aux caractéristiques personnelles. Les approches développementales, portées notamment par Super et Ginzberg, envisagent la carrière comme un processus évolutif tout au long de la vie, structuré en stades et jalonné de tâches de maturité vocationnelle.

Parallèlement, les approches sociocognitives, inspirées des travaux de Bandura et de Krumboltz, insistent sur l'auto-efficacité, les apprentissages expérientiels et l'influence du hasard dans les choix professionnels. Les approches constructivistes, représentées par Savickas et d'autres chercheurs, valorisent quant à elles la narration, l'interprétation des expériences et l'adaptabilité de carrière, en plaçant l'individu comme acteur central de sa trajectoire. Enfin, les approches socioculturelles et contextuelles élargissent la perspective en intégrant les dimensions multiculturelles et de justice sociale, tout en mettant l'accent sur le rôle des institutions et des contextes sociaux dans la construction des parcours professionnels.

### **3.2 Normes de pratique et cadres de compétences**

#### **3.2.1 Emergence et rôle des normes**

Dans un contexte de transformations continues, les organisations internationales telles que l'OCDE et le CEDEFOP considèrent l'orientation professionnelle comme un levier stratégique pour accompagner les transitions scolaires et professionnelles, renforcer l'employabilité et réduire les inégalités sociales. L'élaboration de normes de pratique vise à opérationnaliser ces recommandations en définissant des exigences précises pour les professionnels : acquisition de connaissances théoriques, maîtrise des outils d'évaluation, développement de compétences relationnelles et capacité à articuler théorie et pratique.

#### **3.2.2 Contenus et thèmes récurrents**

Dans une perspective de professionnalisation du métier, plusieurs référentiels internationaux et nationaux ont été étudiés, parmi lesquels ceux de l'IAEVG, de l'OCCOQ (Québec), du DHET (Afrique du Sud), de la CICA (Australie), de la NCDA (États-Unis), du réseau NICE



(Europe), du MEVOC (Autriche), du CEDEFOP (Europe) et du SEFRI (Suisse). Bien que sélectionnés sans exhaustivité, ces cadres représentent une diversité de contextes étatiques, associatifs et professionnels, permettant d'identifier des tendances communes et des particularités propres à chaque pays.

Plusieurs points communs ont été soulevés. La plupart des cadres distinguent des compétences de base et des compétences spécialisées, couvrant les trois dimensions classiques du savoir : Savoirs (théories du développement de carrière, connaissance des systèmes éducatifs et du marché du travail) ;

Savoir-faire (évaluation individuelle et de groupe, conception et gestion de programmes, utilisation de l'information et des TIC, recherche et intégration des données scientifiques à la pratique) ;

Savoir-être (éthique, professionnalisme, communication, gestion de la diversité et inclusion).

Les compétences spécialisées concernent des champs plus avancés (tests psychométriques, supervision, insertion professionnelle, conseil en entreprise), nécessitant un niveau de qualification plus élevé, comme c'est le cas pour la NCDA qui réserve certains rôles aux titulaires d'un master.

Ces cadres ont présenté aussi certaines divergences. Ils se différencient par leur structuration et leur terminologie. Ainsi, le CEDEFOP (2009) distingue trois domaines (compétences de base, d'interaction et de soutien), tandis que NICE organise les compétences autour de six rôles professionnels et sept compétences fondamentales. Le MEVOC, pour sa part, regroupe les compétences en quatre catégories (cognitives, fonctionnelles, personnelles et éthiques). Par ailleurs, certains cadres, tels que l'IAEVG et l'OCCOQ, insistent sur le rôle de plaidoyer et l'ancrage communautaire, alors que le cadre sud-africain met davantage l'accent sur la reconnaissance de parcours professionnels diversifiés, indépendamment des diplômes.

L'analyse de ces normes met en évidence une volonté partagée de professionnaliser l'orientation par la définition de référentiels de compétences actualisés, souvent élaborés en concertation avec les praticiens et parties prenantes. Toutefois, aucun de ces cadres ne s'appuie explicitement sur une base théorique unique, et la notion de compétences spécialisées reste utilisée de manière variable selon les contextes. En somme, malgré des convergences existantes, chaque pays adapte ses normes aux réalités de son marché du travail, de son système éducatif et de sa culture professionnelle.

### 3.2.3 Concept de compétence

Le concept de compétence est central dans la professionnalisation de l'orientation professionnelle. Il ne se limite pas à l'acquisition de savoirs, mais implique une mobilisation dynamique des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être en contexte réel.

## Définitions et perspectives théoriques

La compétence est un processus intégratif : elle combine des ressources personnelles (connaissances, expériences, valeurs) et des ressources externes (réseaux, documentation, outils professionnels) pour agir efficacement. Elle est à la fois situationnelle et évolutive, et sa mise en œuvre dépend de l'interprétation de chaque professionnel face à des situations complexes.

### La compétence selon Guy Le Boterf

Selon Guy Le Boterf, la compétence ne se réduit pas à la simple possession de savoirs, mais réside dans la capacité à mobiliser et à combiner des ressources internes et externes pour résoudre un problème ou accomplir une tâche. Elle ne peut être appréhendée indépendamment du contexte, puisqu'elle s'évalue à travers l'action pertinente et responsable dans des situations réelles. Ainsi, l'enjeu n'est pas tant « d'avoir » des compétences que « d'être compétent », c'est-à-dire d'agir de manière adéquate en faisant preuve de réflexivité, d'adaptabilité et d'autonomie décisionnelle.

Appliquée à l'orientation professionnelle, cette approche met en lumière la nécessité de former des conseillers capables de penser et d'agir de manière autonome, en intégrant savoirs, méthodes et savoir-être. Elle souligne également l'importance de l'apprentissage continu et du développement professionnel, afin d'actualiser les ressources face aux mutations sociétales et économiques. Enfin, elle valorise la réflexivité, entendue comme la capacité d'évaluer ses pratiques, de tirer des enseignements de l'expérience et d'ajuster ses interventions en fonction des contextes et des besoins des bénéficiaires.

## 4- Méthodologie

### 4.1 Nature de la recherche et devis de collecte de donnée

Cette recherche-développement, de nature qualitative et inductive et inscrite dans un positionnement constructiviste (Harvey & Loiselle, 2009 ; Fortin & Gagnon, 2016), a pour objectif d'élaborer un modèle de référence des compétences des conseillers d'orientation, fondé sur la littérature et enrichi par l'expertise de praticiens.

La méthodologie repose sur la technique Delphi, un processus itératif garantissant l'émergence d'un consensus par plusieurs tours de questionnaires, selon des principes de sélection des experts, anonymat, collecte écrite, administration simultanée, recherche de consensus et traitement des divergences (Rowe & Wright, 1999 ; Picard, 2013). Guidée par le modèle de Harvey et Loiselle (2009), la démarche a conduit à la conception, l'analyse et la validation d'un prototype de référentiel par des experts. L'approche inductive, soutenue par la triangulation

(Van der Maren, 1995), renforce la fiabilité des résultats en intégrant à la fois la posture du chercheur et les apports des participants.

#### 4.2 Échantillonnage et sélection des experts

Douze experts, sélectionnés selon un échantillonnage non probabiliste visant à assurer une diversité de perspectives, d'expériences, de compétences et de disciplines, ont participé à l'ensemble du processus. Ces experts occupaient souvent plusieurs rôles et responsabilités, regroupant ainsi différentes fonctions : directeurs de services, responsables des admissions universitaires, directeurs d'instituts techniques et formateurs, enseignants, conseillers auprès d'organismes internationaux, membres fondateurs de structures privées spécialisées dans la formation, le recrutement et l'insertion professionnelle. Afin de préserver leur anonymat, chacun a été identifié par la lettre « E » (pour *expert*), suivie d'un numéro.

#### 4.3 Phases de la démarche Delphi

Un premier questionnaire bilingue (arabe/français), comprenant des données sociodémographiques des experts, les rôles et compétences des conseillers ainsi qu'une question complémentaire sur les considérations éthiques de la pratique, a été administré aux 12 participants. Les réponses ont été analysées thématiquement (Paillé & Mucchielli, 2021 ; Sabourin, 2008) par un codage manuel des thèmes et sous-thèmes à l'aide de Word et Excel. Les catégories principales concernaient les rôles, compétences, considérations éthiques, publics cibles, champs de pratique, conditions externes, formation et les programmes d'orientation.

Le premier tour a révélé des divergences sur certaines tâches et compétences, qui ont été clarifiées lors du second tour par un autre questionnaire permettant ainsi l'atteinte d'un consensus. À partir de ces résultats, un modèle a été élaboré en combinant : (1) les rôles et compétences issus des normes internationales et du modèle NICE, (2) les apports des experts Delphi, et (3) les référentiels de Guy Le Boterf, incluant les « critères de réalisation souhaitable de l'activité » et les ressources à mobiliser (Le Boterf, 2018). Un cadre éthique a également été intégré, structuré autour de quatre axes : comportement éthique, responsabilité, habiletés interpersonnelles et analyse réflexive.

Ce modèle a ensuite été validé à l'aide d'une grille de dix énoncés construite selon quatre critères — exhaustivité, clarté, pertinence et spécificité — et évaluée par huit experts (Picard, 2013). Les ajustements proposés ont été mineurs et essentiellement pour apporter clarification. Le modèle détaillé a finalement été synthétisé sous une forme schématique, résumant ses composantes et constituant une première version validée, appelée à être approfondie et perfectionnée par de futures recherches.

#### 4.4 Le prototype validé

Le modèle est organisé autour de six rôles essentiels, chacun associé à une compétence centrale et décliné en des actions professionnelles. Il articule l'accompagnement des individus, la gestion des dispositifs, la production de savoirs et l'engagement éthique et social. Le modèle détaillé présente les nombreuses actions professionnelles. L'ensemble du modèle repose sur la mobilisation intégrée de savoirs, savoir-faire et savoir-être, dans un cadre éthique fondé sur la responsabilité professionnelle, l'équité et l'inclusion.

Ce référentiel de compétences a été validé par les experts. Des changements mineurs ont été réalisés, surtout des ajouts de mots pour mieux expliciter ou mettre en lumière certains aspects concernant les défis du contexte, l'inclusion des populations vulnérables. Pour mieux mettre en relief que ce modèle tient compte des différentes populations dont les personnes vulnérables, nous avons proposé de mettre en amont quelques clarifications sur les mots utilisés.

#### Recherche-développement et scientificité

La démarche inductive permet créativité et émergence d'idées nouvelles (Nonnon, 2002). La scientificité a été assurée par la création d'un produit novateur, la documentation rigoureuse des étapes et données, la validation par experts (triangulation), la mise en lien avec la littérature scientifique et les normes internationales (Harvey, 2007 ; Anadon & L'Hostie, 2001)

### 5-Résultat

Les résultats de la recherche ont été obtenus selon les différentes phases de la technique Delphi. Une première synthèse a suivi le premier tour, une seconde a permis de traiter les divergences au second tour, avant d'aboutir à un consensus menant à l'élaboration puis à la validation du modèle final.

#### Le premier tour de la consultation Delphi

Les réponses du premier tour ont confirmé la pertinence des six rôles proposés dans le contexte libanais, bien que cette présence demeure sélective et discrète et peu répandue à grande échelle. Certains experts ont identifié des distinctions entre les rôles qui étaient initialement combinés dans le schéma proposé, tandis que d'autres ont mis en avant l'importance de certains rôles. Les experts ont validé les six rôles, en soulignant leur complémentarité et leur pertinence pour le développement de la profession. Le conseil d'orientation a été identifié comme rôle central, visant à accompagner les individus dans la construction de parcours éducatifs et professionnels

adaptés. La gestion de l'information et des ressources technologiques a été jugée essentielle dans un contexte marqué par des mutations rapides du marché du travail et la nécessité d'un accès élargi à l'information. La gestion de programmes et services d'orientation a été reconnue comme un levier d'équité sociale, permettant une meilleure accessibilité et qualité des interventions. Le rôle d'intervenant auprès des décideurs et des communautés, encore peu formalisé, a été identifié comme stratégique pour promouvoir la justice sociale et l'inclusion. Les rôles de recherche et développement ainsi que de formation apparaissent également déterminants pour professionnaliser le champ, renforcer la légitimité scientifique de l'orientation et développer les compétences des conseillers et de leurs partenaires éducatifs et sociaux.

Concernant les compétences, elles englobent l'acquisition et la mobilisation de savoirs (connaissances), de savoir-faire et de savoir-être

En ce qui concerne les connaissances, elles couvrent la maîtrise des théories de l'orientation, des méthodologies d'accompagnement, des réglementations éducatives et professionnelles, ainsi que des tendances socio-économiques et psychosociales. (2) Les savoir-faire incluent l'évaluation du potentiel des individus, la communication interpersonnelle, la capacité à accompagner dans l'élaboration de projets réalistes, la collaboration interprofessionnelle, la conception et l'évaluation de programmes, la maîtrise des technologies numériques et la capacité d'innovation. (3) Les savoir-être regroupent l'intelligence émotionnelle et relationnelle, l'écoute, l'empathie, la patience, la flexibilité, l'ouverture d'esprit et l'engagement éthique, considérés comme des fondements incontournables de la pratique professionnelle.

En abordant les considérations éthiques liées à l'orientation, les experts ont souligné la nécessité d'un cadre éthique explicite, garantissant la confidentialité, le respect de la dignité et l'équité dans l'accès aux services. La posture éthique inclut également la lutte contre les discriminations, la prise en compte des vulnérabilités et la responsabilité sociale du conseiller d'orientation en tant qu'acteur de justice sociale. L'intégrité, la transparence et la réflexivité dans les pratiques ont été mises en avant comme garantes de la crédibilité et de la confiance envers la profession.

À l'issue des échanges, le premier tour trois points de divergence demeuraient et nécessitaient des clarifications et un positionnement plus précis de la part des experts. Un second tour s'est donc avéré nécessaire afin d'atteindre un consensus.

Le modèle construit a été ensuite validé à l'aide d'une grille de dix énoncés et évaluée par les experts. Une schématisation de ce modèle est présentée ci-dessous.

### PROTOTYPE SHEMATIQUE

**R1 : Conseil  
d'orientation**

**C1 Réaliser des processus d'orientation permettant le développement de leurs  
compétences afin de mieux gérer leur éducation, leur formation ou leur carrière**

### **Le second tour de la consultation Delphi**

À la suite du premier tour, un second questionnaire a été élaboré afin de clarifier les divergences apparues entre les experts et d'affiner le schéma des rôles. Trois points de désaccord ont servi de base à ce nouveau tour : le respect de la liberté de décision de l'individu, la place des démarches administratives dans le rôle du conseiller, et la définition des fondements d'un choix éclairé, incluant la place du marché du travail. Parallèlement, le schéma initial des rôles a été modifié à la lumière des propositions des experts. Dix experts sur douze ont répondu dans le délai imparti, permettant d'atteindre un consensus dès ce second tour.

Les résultats mettent en évidence trois dimensions centrales du rôle du conseiller d'orientation : le respect de la liberté de décision, la distinction entre tâches administratives et accompagnement relationnel, et les fondements d'un choix éclairé.

Le conseiller n'a pas pour mission de convaincre, mais d'accompagner l'individu dans un processus décisionnel autonome, en facilitant l'exploration de soi et l'accès à une information



objective sur les formations et le marché du travail. Si les démarches administratives peuvent lui incomber, elles ne constituent pas le cœur de son rôle, qui doit rester centré sur l'accompagnement humain. Enfin, un choix éclairé exige la combinaison d'une connaissance approfondie de soi et d'une compréhension réaliste des opportunités professionnelles, en tenant compte de l'évolution des secteurs et de l'importance des compétences transférables, les activités d'orientation et les rencontres avec des professionnels constituant des leviers essentiels de ce processus.

## 6-Discussion

Cette discussion a permis de mettre en perspective le modèle élaboré en soulignant ses spécificités, sa validation par les experts ainsi que les éléments contextuels émergents liés à l'orientation professionnelle au Liban.

### 6.1 Contextualisation du modèle

La discussion du modèle met en évidence les spécificités du contexte libanais, en s'appuyant à la fois sur les normes internationales de pratique, sur la culture des experts et sur leur expérience, ainsi que sur la validation du modèle par ces derniers.

#### a) La co-construction et l'ancrage contextuel

Contrairement à de nombreux référentiels internationaux établis par des instances étatiques ou associatives, le modèle libanais a été co-construit de manière participative avec les conseillers d'orientation eux-mêmes. Issu d'une démarche ascendante (bottom-up), il reflète la diversité des pratiques locales et valorise la liberté d'expression professionnelle. Cette spécificité lui confère à la fois une légitimité scientifique et une pertinence pratique, tout en conservant des points de convergence importants avec les standards internationaux.

#### b) Similitudes internationales et particularités libanaises

Les résultats montrent une forte correspondance entre les compétences et rôles identifiés au Liban et ceux des référentiels internationaux, témoignant de l'ouverture des conseillers libanais aux pratiques étrangères et de leur formation continue, souvent acquise à l'étranger ou par auto-apprentissage. Toutefois, cette similitude traduit également une contrainte contextuelle : le manque de ressources locales pousse les praticiens à puiser dans des modèles extérieurs, qu'ils adaptent au contexte libanais. Leur résilience se manifeste dans la création d'outils propres et dans l'intégration des théories de carrière, notamment celles des traits-facteurs et de Holland. L'orientation professionnelle au Liban s'ancre ainsi dans une double logique : ouverture



internationale et adaptation culturelle, intégrant des dimensions de diversité, d'inclusion et de justice sociale.

### c) Le rôle primordial du formateur

Le modèle met particulièrement en avant le rôle de formateur, jugé central par les experts. Celui-ci dépasse la pratique individuelle pour s'étendre à l'animation d'ateliers, à la formation de la communauté éducative et à la sensibilisation des parents. Cette fonction confère aux conseillers une position stratégique de catalyseurs de changement social et éducatif. Elle traduit également une volonté d'influencer durablement les mentalités et de renforcer les capacités collectives, en cohérence avec les dimensions éducatives et sociopolitiques relevées dans le modèle.

### d) Le conseiller comme agent de changement

Dans un contexte complexe et conflictuel, la fonction de conseiller d'orientation dépasse l'accompagnement individuel pour inclure une dimension sociopolitique. Les experts soulignent l'importance de l'action en faveur de la justice sociale, qu'il s'agisse de sensibiliser les individus à leurs droits, de promouvoir l'inclusion ou de contribuer indirectement à l'évolution des mentalités. Les conseillers œuvrant dans des ONG se positionnent plus directement comme acteurs de transformation sociale, en plaidant pour des politiques publiques adaptées. Cette posture reflète une spécificité libanaise : la résilience et la mobilisation du potentiel humain comme levier de changement communautaire.

### e) Le conseiller en tant que chercheur

Enfin, le rôle de chercheur est identifié comme essentiel à la professionnalisation du métier. Le manque de données sur le marché du travail, de politiques publiques et de référentiels institutionnels souligne la nécessité d'une production scientifique locale. Les experts insistent sur l'importance de la réflexivité et de la recherche appliquée pour enrichir les pratiques et asseoir la légitimité de la profession. La participation volontaire et prolongée des experts à la co-construction du modèle illustre leur engagement et leur volonté d'avancer malgré l'absence de cadre réglementaire.

### f) Validation du modèle

La validation du modèle confirme sa pertinence et sa spécificité dans le contexte libanais, avec un taux de 88,75 % pour le critère de spécificité. L'accessibilité aux services d'orientation, identifiée comme une limite récurrente dans la littérature et par les experts, y constitue un axe central. Les propositions des experts ont renforcé les dimensions liées à l'inclusion et à l'équité, intégrées dans différents rôles du modèle confirmant ainsi une volonté de promouvoir l'équité

et la diversité. Le modèle prend également en compte les influences externes – parentales et communautaires – qui freinent l'ouverture au changement chez les jeunes. En réponse, il valorise la formation et la transformation des mentalités, confirmant la fonction des conseillers comme acteurs de sensibilisation et de changement social. Toutefois, certaines attentes, comme l'élaboration d'outils concrets ou la prise en compte systématique des personnes marginalisées, relèvent de recherches futures.

## 6.2 Éléments émergents du contexte libanais

Les résultats de cette recherche mettent en lumière plusieurs enjeux majeurs. Tout d'abord, l'absence de politiques et de lignes directrices nationales, malgré une évolution de la réflexion professionnelle, limite la structuration du champ. De plus, l'accessibilité restreinte aux services et à l'information, marquée par de fortes disparités entre établissements publics et privés et par l'exclusion de publics vulnérables tels que les personnes handicapées ou les retraités, constitue un obstacle significatif. Par ailleurs, l'influence persistante de facteurs externes – parents, pairs, pressions sociales et médias – continue de peser sur les choix de carrière, renforçant ainsi la nécessité d'un rôle formateur et de sensibilisation accru. En outre, il apparaît que les conseillers mobilisent des ressources spécifiques comme l'intelligence émotionnelle, la créativité, l'entrepreneuriat et le leadership, afin de répondre aux particularités du contexte socio-économique libanais. Toutefois, les pratiques d'orientation demeurent concentrées dans le secteur privé et universitaire, avec une couverture limitée des publics diversifiés. Enfin, les instances publiques restent largement marginalisées, leurs services étant encore très restreints et peu développés.

## 7- Les limites de la recherche

La nature même d'une recherche-développement a constitué un défi : le temps et l'énergie ont été consacrés à l'élaboration du modèle, au détriment d'une validation plus large et d'expérimentations systématiques. Les contraintes externes – crise économique, pandémie de COVID-19, instabilité sociale – ont également freiné le processus, affectant la disponibilité des experts et l'accès aux ressources. Enfin une limite importante concerne l'absence d'intégration des intelligences artificielles, encore peu présentes au Liban, mais qui devront être incorporées ultérieurement.

## Conclusion

Le XXI<sup>e</sup> siècle est marqué par des mutations rapides et profondes, liées aux avancées technologiques, à la mondialisation et aux transformations socioculturelles, qui ont bouleversé l'éducation, l'organisation du travail et les parcours professionnels. Ces évolutions ont accru la complexité des parcours, multiplié les transitions professionnelles et renforcé la nécessité d'une orientation continue et adaptée. Les organisations internationales, telles que l'OCDE et l'UNESCO, soulignent l'importance de normes de pratiques professionnelles et de systèmes d'orientation de qualité, capables de promouvoir l'équité sociale et de répondre aux besoins changeants du marché du travail.

Au Liban, ces mutations se conjuguent à une instabilité politique et économique persistante, à des inégalités éducatives profondes et à un taux de chômage élevé, en particulier chez les jeunes. Dans ce contexte, l'orientation professionnelle apparaît comme un levier pour accompagner les transitions et renforcer l'employabilité.

Cette recherche s'est inscrite dans cette dynamique en développant, à partir de la méthode Delphi, un modèle de référentiel de compétences pour les conseillers d'orientation libanais. Ce référentiel, caractérisé par sa pertinence et sa spécificité contextuelle, vise à professionnaliser le métier, améliorer la qualité des services offerts et mettre les bases d'une formation universitaire spécialisée. S'il constitue une avancée significative, il demeure perfectible : le processus de validation requiert un élargissement à un panel plus diversifié d'experts, ainsi qu'une expérimentation dans différents contextes éducatifs et professionnels.

Les perspectives de recherche invitent ainsi à un approfondissement du modèle, à son enrichissement par des outils pratiques et pédagogiques, ainsi qu'à une évaluation continue de son impact sur les pratiques d'orientation et sur les parcours des bénéficiaires. En définitive, cette thèse contribue à l'adaptation et à la professionnalisation de l'orientation au Liban, en offrant un cadre novateur et contextualisé. Elle ouvre la voie à une amélioration durable de l'accompagnement des individus dans leurs trajectoires, tout en inspirant des initiatives similaires dans d'autres contextes confrontés à des défis comparables.

## Bibliographie

- Alse. (2006). *La stratégie nationale de l'éducation et de l'enseignement au Liban*. Beyrouth : Association Libanaise des Sciences de l'Éducation
- Anadon, M., & L'Hostie, L. (2001). *La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ?* Recherches qualitatives, 21, 5-31.
- Anderson, M., Goodman, J., & Schlossberg, N. (2012). *Counseling adults in transition: Linking Schlossberg's theory with practice in a diverse world*. New York: Springer.

- Arthur, N. (2008). Qualification standards for career practitioners. In J. Athanasou & R. Van Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 303-314). Dordrecht: Springer.
- Arthur, N., Neault, R., & McMahon, M. (2019). *Career theories and models at work: Ideas for practice*. Toronto: CERIC.
- Aouad, M. (2018). *L'orientation professionnelle scolaire: Description de sa pratique et de son apport du point de vue des élèves en transition à l'université*. Mémoire de maîtrise, Université Saint-Joseph, Beyrouth.
- Baby, A. (2013). *Qui a eu cette idée folle ? Essai sur l'éducation scolaire*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Beitone, A., Abeillé-Becke, C., Buisson-Fenet, E., Fleurot, D., Joubert, M., Lestessier, J.-Y., Lorrain, L., Thomas, M., Navarro, M., & Rodrigues, C. (2018). La dynamique de la mondialisation économique. In *Économie, sociologie et histoire du monde contemporain* (pp. 353-409). Paris: Nathan.
- Bujold, C., & Gingras, M. (2000). *Choix professionnel et développement de carrière: Théories et recherches*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Cariou-Charton, S. (2016). L'impact de la mondialisation sur les enjeux d'éducation. *Études*, 7-18.
- Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes: Travail, protections, statut de l'individu*. Paris: Seuil.
- CEDEFOP. (2009). *Professionalising career guidance*. Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne.
- CEDEFOP. (2015). *L'orientation professionnelle en période d'instabilité*. Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne.
- CEDEFOP. (2021). *Investing in career guidance: Revised edition 2021*. Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne.
- Cournoyer, L., & Lachance, L. (2024). *L'ado en mode décision: Sept profils pour comprendre et aider son choix de carrière*. Québec: Septembre éditeur.
- Endrizzi, L. (2009). La relation école-emploi bousculée. *Dossier d'actualité*, 47.
- Fallerly, B., Girard, A., & Rodhain, F. (2013). Le Delphi argumentaire: Une méthode intermédiaire entre le questionnaire et l'entretien. *Revue Management & Avenir*, 61(1), 59-77.

- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Fournier, G., Bourassa, B., & Beji, K. (2003). *La précarité du travail*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Ghneim, O. (2018). *Review on labour market information system in Lebanon*. Beyrouth: UNESCO.
- Guillez, P., & Tétreault, S. (2014). *Guide pratique de recherche en réadaptation*. Bruxelles: De Boeck.
- Harvey, S., & Loïselle, J. (2009). Proposition d'un modèle de recherche-développement. *Recherches qualitatives*, 28(2), 95-117.
- Hijazi, S. (2005). *L'identité libanaise entre l'appartenance confessionnelle et le partage culturel*. Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2.
- Hirtt, N. (2002). Les systèmes éducatifs à l'heure de la globalisation libérale. *Bulletin de l'APMEP – Conférences*.
- Hooley, T., Sultana, R., & Thomsen, R. (2016). *Career guidance for social justice in a neoliberal world*. Londres: Routledge.
- Hsu, C.-C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 12(10), 1-8.
- ILO. (2016). *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*. Genève: Bureau international du Travail.
- Lahrizi, I., Masdonati, J., Skakni, I., & Fournier, G. (2016). Entre attentes et réalité: La construction de l'identité professionnelle des diplômés de la formation professionnelle et technique. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 45(2), 123-140.
- Le Boterf, G. (2018). *Développer et mettre en œuvre la compétence: Comment investir dans le professionnalisme et les compétences*. Paris: Eyrolles.
- Longuenesse, E. (2014). Évolution du marché de l'emploi et information sur les métiers. *Presses de l'Ifpo*, 170.
- Loutfallah, S. (2014). *An exploration of the relationship between socio-economic factors and career readiness in university students in Lebanon*. London: King's College.
- Masdonati, J., & Zittoun, T. (2012). Les transitions professionnelles: Processus psychosociaux. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 41(1), 3-22.

- Nonnon, E. (2002). Argumentation et mise à l'épreuve de savoirs dans des débats scientifiques à l'école. *Aster*, 34, 131-164.
- OCDE. (2004). *Orientation professionnelle et politique publique: Comment combler l'écart*. Paris: OCDE.
- OCDE. (2010). *Formation et emploi: Relever le défi de la réussite*. Paris: OCDE.
- OCDE. (2021). *Career guidance for adults in a changing world of work*. Paris: OCDE.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Paris: Armand Colin.
- Picard, A. J. (2013). *Research methods in information*. London: Facet Publishing.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375.
- Sabourin, P. (2008). L'analyse de contenu. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale* (5e éd., pp. 441-468). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., & Van Vianen, A. E. M. (2010). Career counseling in the 21st century: A new paradigm. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 39(1), 5-16.
- Sayah, A. (1973). *L'orientation professionnelle au Liban*. Beyrouth: CRDP.
- Schlossberg, N. (2005). Aider les consultants à faire face aux transitions: Le cas particulier des non-événements. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 34(1), 85-101.
- Sharf, R. S. (2013). Advances in theories of career development. In W. B. Walsh, M. L. Savickas, & P. J. Hartung (Eds.), *Handbook of vocational psychology* (pp. 341-360). New York: Routledge.
- Souali, M. (2009). Le Maroc. *Presses de l'Ifpo*, 13-46.
- Sultana, R. (2004). Politiques d'orientation dans la société de la connaissance: Tendances, défis et réponses en Europe. Luxembourg: CEDEFOP.
- Sultana, R. (2017). *Career guidance and livelihood planning across the Mediterranean*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Sultana, R. (2018). Précarité, austérité et contrat social dans un monde liquide. Luxembourg: CEDEFOP.
- Sultana, R., & Watts, A. G. (2007). Comparative analysis: Career guidance in the Mediterranean region. Turin: European Training Foundation.



- Sultana, R., & Watts, A. G. (2008). Career guidance in the Middle East and North Africa. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 8(1), 19-34.
- Tzannatos, Z., & Kwar, M. (2012). *Youth employment in Lebanon: Skilled and jobless*. Beirut: Lebanese Center for Policy Studies.
- Van der Maren, J.-M. (1995). *Méthodes de recherche en éducation* (2e éd.). Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Vlaardingerbroek, B., & Al-Hroub, A. (2017). *The Lebanese education system: Heavy on career orientation, light on career guidance*. Rotterdam: Sense Publishers.
- World Bank. (2020). *Beirut rapid damage and needs assessment*. Washington, DC: World Bank.
- Zein, R. (2014). *Contribution à l'identification des facteurs influençant l'orientation au Liban*. Thèse de doctorat, Université de Toulouse.