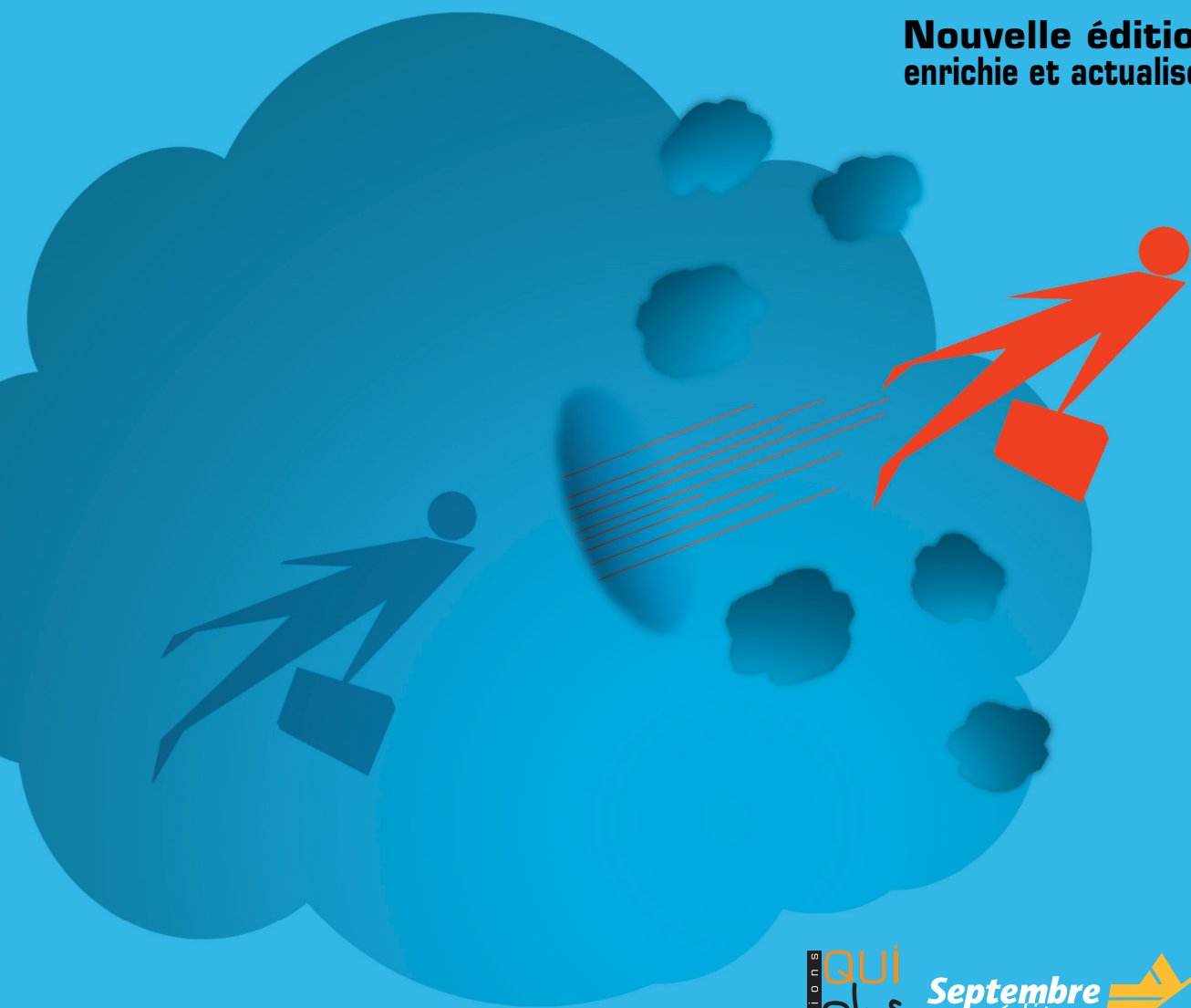


Dominique Clavier / Annie di Domizio

Accompagner sur le chemin du travail

De l'insertion professionnelle
à la gestion de carrière

**Nouvelle édition
enrichie et actualisée**



éditions
**QUI
plus
EST**

Septembre
éditeur



Dominique Clavier / Annie di Domizio

Accompagner sur le chemin du travail

De l'insertion professionnelle
à la gestion de carrière

**Nouvelle édition
enrichie et actualisée**

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Clavier, Dominique

Accompagner sur le chemin du travail: de l'insertion professionnelle à la gestion de carrière

Nouvelle édition enrichie et actualisée

Comprend des références bibliographiques et un index.

ISBN 978-2-89471-759-2

1. Recherche d'emploi. 2. Counseling. 3. Secondes carrières.
4. Plan de carrière. I. Di Domizio, Annie. II. Titre.

HF5382.7.C52 2013

650.14

C2013-941667-6

Auteurs

Dominique Clavier

Annie di Domizio

Chargées de projet

Lisa Nolet

Lucie Demers

Concepteur graphique

Bernard Méoule

Infographiste

Francine Bélanger

Révisseurs linguistiques et correction d'épreuves

Michèle Jean

Nathalie Vallière

Septembre éditeur

Président-directeur général et éditeur

Martin Rochette

© Septembre éditeur
TOUS DROITS RÉSERVÉS

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2013

4^e trimestre 2013

ISBN 978-2-89471-447-8 (imprimé)

ISBN 978-2-89471-759-2 (pdf)

Imprimé au Canada

Une coédition de Septembre éditeur et des Éditions qui plus est



Téléphone : 418 658-7272
Sans frais : 1 800 361-7755
Télécopieur : 418 652-0986
www.septembre.com



Distributeur pour la France :
Éditions qui plus est

32 rue des Envierges – 75020
Paris FRANCE

Téléphone : 01 43 66 61 16
Télécopieur : 01 43 15 90 04
Courriel : quiplusest@orange.fr
Site Internet : www.editionsquiplusest.com

PRÉFACE

L'ouvrage de Dominique Clavier et d'Annie di Domizio fait œuvre magistrale en regroupant dans une même vision, théories et pratiques diverses de l'insertion professionnelle et de la gestion de carrière.

La quatrième couverture l'annonce comme une approche riche et créative à partir de laquelle chaque consultant pourra nourrir sa propre réflexion. En effet, c'est ainsi que l'ouvrage m'apparaît : un arrêt sur image, à la fois un bilan de ce qui s'offre et un matériau d'invention. Que fera le lecteur, la lectrice que vous êtes une fois le livre refermé ? Comment faire en sorte que les savoirs rencontrés, accumulés se retrouvent dans l'action, passent effectivement de l'idéation à la réalité ?

Un auteur, sans doute bien connu de vous, fait la distinction entre avoir des compétences et agir avec compétence. Nous en sommes tous là, requis que nous sommes d'agir en mettant toutes nos ressources au service de la situation professionnelle. Au fond, à travers notre formation continue et notre professionnalisme, nous nous donnons les moyens d'improviser. Car c'est de cela qu'il s'agit aujourd'hui.

Le travail connaît des mutations profondes. Il consiste maintenant à gérer l'imprévu, l'événementiel. Il est complexe, collectif. Travailler c'est communiquer, partager des projets, innover en fonction d'une clientèle exigeante et sous la pression d'un marché concurrentiel. Autrement dit, l'organisation du travail cesse d'être tayloriste et demande au travailleur d'être présent, d'être impliqué dans la situation, de prendre des initiatives, de se sentir responsable et d'agir intelligemment en fonction de ce qui sort de l'ordinaire.

Somme toute, le travail fait appel dorénavant à la composante personnelle du travailleur. Plus que ses compétences techniques, ce sont ses compétences à se mobiliser qui deviennent l'enjeu de la productivité et de la compétence collective. Il s'agit, en fait, d'attitudes intrapreneuriales qui viennent prolonger et amplifier la volonté d'entreprendre de l'entreprise.

Reste à savoir ce qui rend possible une telle implication du travailleur : sa connaissance de lui-même, de sa composante personnelle, de son fonctionnement, de sa capacité à réfléchir sur son agir professionnel.

Personne ne peut agir comme le veut l'organisation nouvelle du travail sans qu'il y trouve son compte qui est son propre bonheur d'accomplissement, qui est impression d'apprendre, d'avancer, de relever des défis à sa mesure.

Vue de cette manière, la carrière n'apparaît-elle pas comme le projet identitaire d'être compétent dans un domaine donné et de voir et d'avoir son expertise reconnue socialement, sachant pertinemment qu'elle est faite largement d'une composante personnelle? N'est-ce pas ce qui est recherché par celui qui consulte? N'est-ce pas ce à quoi répond avec grande pertinence le livre que vous tenez?

J'aurais pu, en guise de préface, souligner les qualités d'écriture, de cohérence, de rigueur. J'aurais pu relever pour chacun des chapitres des perles de sensibilité, des trouvailles parfois d'une belle profondeur. J'ai choisi plutôt d'en faire valoir la pertinence et l'appartenance à l'esprit de notre époque. Je tiens à remercier Dominique et Annie pour cette contribution remarquable, exceptionnelle. Merci et félicitations pour cet accompagnement sur le chemin faisant du travail.

Denis Pelletier,

professeur à l'Université Laval (1966-1996),
membre émérite de l'Ordre des conseillers et
conseillères d'orientation du Québec
et président fondateur de Septembre éditeur

TABLE DES MATIÈRES

3	Préface
12	Remerciements
13	Introduction : Le point de vue du consultant
17	PREMIÈRE PARTIE : PRINCIPES DE BASE DE L'ACCOMPAGNEMENT
19	CHAPITRE 1 Accompagner une personne dans sa recherche d'un nouveau poste, d'une nouvelle stratégie
20	Le nouveau contexte de l'activité de conseil
22	Les changements sont permanents
24	L'accompagnement : définition
25	Accompagnement et résolution de problèmes
27	Quelle est la demande?
28	Les effets psychologiques de l'accompagnement
30	Six clés pour la réussite de son accompagnement
41	Ce qu'il faut retenir
43	CHAPITRE 2 Les styles d'accompagnement
44	Ce qui influence le travail commun entre le conseiller et le client
46	Quel est votre style de conseiller? Questionnaire d'autoévaluation
51	Les positions du conseiller
53	Préserver l'autonomie de son client
55	Le fond ou la forme? Comment se situer?
56	Les différents profils du conseiller
56	1. Le laisser-faire
58	2. L'instrumentaliste
59	3. Le relationnel
61	4. L'opportuniste
62	5. Le médiateur
64	Ce qu'il faut retenir

65	CHAPITRE 3 L'indispensable diagnostic
68	Quel type de diagnostic?
69	Qu'est-ce qui favorise l'insertion professionnelle?
71	Qualité et pertinence du projet
76	La communication
78	Le dynamisme
79	Les difficultés et leur dépassement
81	Les risques d'enlisement dans la situation
82	Le modèle <i>Trèfle Chanceux</i>
83	Hiérarchisation des actions à entreprendre
85	Ce qu'il faut retenir
87	CHAPITRE 4 Concevoir une stratégie d'accompagnement
90	Procéder à un diagnostic partagé
90	Définir un objectif
91	Les attentes du client et le choix des moyens
91	Définition des thèmes de travail
92	Quatre étapes pour réussir
92	Première étape : Accepter le changement
93	Deuxième étape : Valoriser sa force de production
93	Troisième étape : Imaginer l'avenir
94	Quatrième étape : Réaliser l'avenir
94	Intégration des événements imprévus
96	Suivi stratégique de la progression du client
101	Ce qu'il faut retenir
103	DEUXIÈME PARTIE : UNE PRATIQUE EN QUATRE ÉTAPES
105	CHAPITRE 5 Première étape : Accepter le changement
107	Accepter le changement, pourquoi cette première étape?
112	L'enjeu du premier entretien pour le conseiller
113	La création d'une relation
114	L'ordre symbolique du premier entretien
115	L'objectif du premier entretien
116	Les premiers échanges
117	Un exemple de premier entretien
125	La mise en place du cadre
125	Le contenu du premier entretien
127	Quelques points de vigilance
129	Que faire pour conserver la relation?
138	Ce qu'il faut retenir

141	CHAPITRE 6
	Deuxième étape : Valoriser sa force de production ou l'inventaire de ses ressources
142	Pourquoi un inventaire?
143	L'inventaire du patrimoine professionnel : le bilan de ses compétences
146	L'analyse et l'évaluation des postes de travail et de l'emploi
147	Un contexte et une méthode pour valoriser sa force de production
150	Pourquoi faire un bilan et élaborer un projet professionnel?
153	Le bilan personnel et professionnel
155	Compétences et contributions à la réussite de l'entreprise
159	Une méthode pour identifier les compétences chez son client
166	Identification des compétences et accompagnement du conseiller
168	Identification des compétences et gestion de l'angoisse
168	Le travail sur ses compétences en atelier
169	Les connaissances
172	Les capacités
174	Les qualités
175	Regrouper les actions en compétences
176	Les conditions de travail
178	Les intérêts professionnels
182	La personnalité
182	Le comportement
184	Les attitudes
185	Les valeurs
185	Histoire de vie
187	Une méthode d'analyse des situations
189	Un parcours conseillé
189	Ce qu'il faut retenir
191	CHAPITRE 7
	Troisième étape : Imaginer l'avenir
192	Les fonctions du bilan
194	Les trois sphères impliquées dans le projet professionnel
196	Un processus pour élaborer son projet
197	A- Synthèse du bilan, identification des bases du projet
197	B- Exploration, période de créativité
198	C- Cristallisation et information
198	D- Spécification, ou choix de préprojets
199	E- Étude des préprojets
201	F- Vérification, analyse critique des préprojets
202	G- Rédaction définitive du projet, élaboration d'une stratégie
203	H- Réalisation concrète, les étapes à franchir pour y parvenir
203	I- Analyse des nuisances
204	Ce qu'il faut retenir

205 CHAPITRE 8
Quatrième étape : Réaliser l'avenir

- 206 La mise en œuvre du projet
- 207 Les risques d'échec
- 209 Le niveau d'intégration du bilan
- 209 La stratégie de communication
- 211 La pertinence des démarches
- 211 Les risques d'épuisement
- 211 Les risques de découragement
- 212 Les freins, les peurs et les angoisses
- 215 Le bénéfice d'être au chômage
- 215 Ce qu'il faut retenir

217 TROISIÈME PARTIE : LA RELATION AU TRAVAIL

219 CHAPITRE 9
La relation au travail

- 220 Pouvons-nous parler de relation de l'homme avec son travail?
- 221 Le travail, outil de maintien de l'équilibre personnel
- 223 Marie Jahoda : une étude à 50 ans d'intervalle
- 223 Que recherche-t-on dans le travail?
- 225 Produire du sens : pulsion de vie, angoisse de mort
- 228 La symbolique du mot « travail »
- 229 L'élaboration de l'image du travail
- 232 Des formes d'attachement, une relation affective accordant du sens à l'activité et au contexte de travail
- 245 Du développement de préférences et d'intérêts professionnels
- 246 Des besoins psychologiques dans le contexte du travail
- 254 De l'évolution biologique et de l'influence de l'âge
- 260 Des aspirations au travail et des valeurs régissant les stratégies de gestion de carrière
- 261 Des motivations au travail et la recherche de bien-être
- 263 La relation que l'on établit avec son travail, une forme d'économie psychique au travail
- 267 Ce qu'il faut retenir

269	CHAPITRE 10
	Travail et famille
270	Perte d'emploi et famille : quelles interactions?
271	Qu'est-ce qu'une famille?
273	Qu'est-ce qu'un couple?
275	Un mode relationnel de référence
277	Mode de relation fonctionnelle et mode de relation dysfonctionnelle dans un couple
277	Les systèmes collusifs, l'histoire du couple
281	Quatre types de collusion
281	1. L'amour fusion – collusion de type narcissique
282	2. L'amour sollicitude réciproque – collusion de type oral
284	3. L'amour total – collusion fonctionnant sur le pouvoir
285	4. L'amour confirmation de l'identité – collusion de type œdipien
287	Impact et conséquences de la rupture d'emploi selon le type de collusion
295	Effets du mode relationnel sur la relation avec le conseiller
298	Comment aider le client?
305	Ce qu'il faut retenir
307	CHAPITRE 11
	Les freins à la recherche d'un nouvel emploi
308	Pourquoi s'intéresser aux freins?
308	L'aspect culturel du temps
311	Les freins socioéconomiques
312	Les freins collectifs liés à la culture de l'entreprise
315	Les freins psychologiques individuels
317	Les freins liés à l'attachement vis-à-vis de la situation de chômage
317	Les freins liés au chômage de longue durée
320	Ce qu'il faut retenir
321	CHAPITRE 12
	Changement, rupture et traumatisme
322	Affronter le changement
324	Qu'est-ce que le changement pour une personne?
325	De quoi parle-t-on lorsque l'on évoque la résistance au changement?
	Mieux comprendre la résistance au changement
329	Cinq champs théoriques, cinq regards différents
343	Comment intégrer une personne dans un processus d'accompagnement?
345	Perdre son emploi
349	Quatre façons de réagir face à la perte de son emploi
353	Le travail de deuil
353	Le processus de deuil
353	1. Le choc et le soulagement
354	2. Le refus, ou mise en place d'un mécanisme de déni
355	3. La colère
357	4. La position dépressive
360	5. Le doute et le marchandage
361	6. Le constat

361	Le traumatisme
370	Les deuils pathologiques
371	Ce qu'il faut retenir

373 QUATRIÈME PARTIE : LES TECHNIQUES DU CONSEILLER

375 CHAPITRE 13 Les techniques d'entretien

376	Qu'est-ce qu'un entretien?
376	Les trois grandes fonctions de l'entretien
377	L'écoute du conseiller
377	Les attitudes « opérateurs » dans l'accompagnement
384	Rôle et fonction du conseiller
384	Les étapes d'un entretien
391	Le cadre de l'accompagnement
392	Constituantes d'un cadre structurant
393	Affronter la réalité
401	Les limites du cadre
402	Quelques erreurs à ne pas commettre dans l'entretien
403	Ce qu'il faut retenir

405 CHAPITRE 14 La communication et l'analyse de la relation du client avec le conseiller

407	Les liens originels et les systèmes de communication
409	1. La relation de type narcissique
409	2. La relation de type oral
410	3. La relation de type sadoanal
410	4. La relation œdipienne
411	L'étude de la relation par l'analyse systémique
412	Les cinq concepts clefs qui régissent la communication
412	1. Le concept de totalité
413	2. Le concept de causalité circulaire
414	3. Le concept d'homéostasie
415	4. Le concept de finalité
415	5. Le concept de communication
415	Les axiomes de la communication
421	Grille de l'analyse systémique
426	Ce qu'il faut retenir

427 ANNEXE
Des méthodes d'étude et d'évaluation en matière d'emploi

- 428 Les méthodes d'évaluation de postes de travail
- 429 A- Les évaluations du travail par les méthodes analytiques quantitatives
- 429 1. La méthode Bedaux
- 429 2. La méthode de la Télémécanique
- 429 3. Évaluation du travail par la méthode factorielle par points
- 430 B- Évaluation du travail par les méthodes globales
- 430 1. La méthode d'Elliott Jacques
- 430 2. La méthode de comparaisons par paires
- 431 Les méthodes d'évaluation de l'emploi
- 431 1. La méthode Berliet
- 431 2. La méthode de la Régie nationale des usines Renault (RNUR)
- 432 3. La méthode de l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM)
- 432 4. Méthode mise au point par la Rhodiaceta
- 432 Les méthodes mixtes d'évaluation de postes et d'emploi
- 433 1. La méthode Hay
- 434 2. La méthode Centor
- 435 Les méthodes d'analyse du travail
- 435 1. La grille d'évaluation des conditions de travail de la RNUR
- 436 2. La méthode du LEST
- 436 3. La grille d'analyse de l'autonomie ouvrière du travail

437 Bibliographie

Cinq guides d'animation d'ateliers et documents complémentaires aux contenus du livre sont disponibles sur septembre.com/accompagner.

Remerciements

À la fois chercheurs et praticiens depuis le début de notre carrière, nous avons toujours souhaité intégrer les productions de connaissances nouvelles pour mieux comprendre les problématiques des personnes que nous conseillons et accompagnons dans leurs démarches, leurs situations, leurs contextes et, ainsi, offrir un accompagnement plus court, plus efficace, plus économique, plus respectueux des personnes et des organisations. Depuis les années 1970, où un « accompagnement » se limitait à la pédagogie du curriculum vitæ, la connaissance de l’homme au travail et des techniques de la gestion de carrière a progressé de façon solide et structurée. Dans le monde entier, des travaux importants sont menés et, sans pour autant rechercher l’impossible exhaustivité, nous nous devons d’y réfléchir, voire de les intégrer dans notre pratique et nos formations de conseillers et consultants. Nous avons souhaité faire de cet ouvrage, un outil de travail, un soutien pour le professionnel lui permettant de trouver un ensemble de réponses face aux problématiques auxquelles il est confronté.

Dès l’origine de ce projet de livre, plusieurs personnes nous ont soutenus dans cette tâche. Nous remercions particulièrement Pierre Goguelin, alors titulaire de la Chaire de Psychologie du Travail au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) à Paris, qui le premier nous a poussés à écrire sur notre expérience, ainsi que Jacques Limoges, professeur émérite à l’Université de Sherbrooke (Canada) et ami de longue date. Nous devons beaucoup à Martin Rochette, notre éditeur qui, avec Denis Pelletier, nous a fait confiance, ainsi qu’à Sylvie Darré.

Cette nouvelle édition bénéficie :

- du solide travail de recherches documentaires de Nadia Keskinbicak, conseillère d’orientation à Montréal;
- de la relecture, des commentaires, des conseils et des suggestions de :
 - Fabienne Paul, consultante dans le Landerneau, France,
 - Florence Thirion, consultante, ScolaConsult, site pour la formation des consultants, Paris, France,
 - Anna Darska, Head of Office du Programme des Nations Unies pour le Développement, et enseignante à l’Université Vistula et à l’Université de Varsovie, Pologne,
 - Marion Suffert, directrice du cabinet Vasis Conseil, et chargée de cours à l’Escuela Superior Europea de Comercio (ESEC), Barcelone, Espagne;
- et de l’expérience de formation des consultants :
 - Christina Costa en Espagne,
 - Denise Fontaine au Canada,
 - Gilberto de Guimarães et son épouse Laura au Brésil,
 - Josué Dusoulier en Belgique et en France.

Nous les remercions tous vivement pour leurs précieuses contributions.

Introduction : Le point de vue du consultant

Il est indispensable de qualifier cet ouvrage comme *Le Manuel du consultant en développement professionnel*.

Il donne à notre métier une nouvelle dimension vocationnelle : en reliant la psychologie au développement économique, la famille à l'entreprise, les rêves d'enfants à l'environnement professionnel, l'équilibre à la gestion des changements des organisations, ce livre donne une nouvelle ampleur à notre métier. En consolidant notre savoir-faire et en nourrissant nos intérêts, il renforce notre relation au travail en donnant un nouveau sens à notre activité.

Par sa remise en cause d'un ensemble de paradigmes sur la carrière professionnelle, le travail, le chômage, le développement professionnel et la gestion, ce livre ne s'adresse pas seulement aux conseillers, accompagnateurs et consultants, mais également aux professionnels de l'entreprise (techniciens en ressources humaines, gestionnaires, dirigeants, etc.) et aux acteurs du monde de l'emploi.

Il s'agit d'une recherche sur l'équilibre, le développement et le bien-être au travail.

Pour qui?

1. Les conseillers, les gestionnaires

De la théorie à la méthodologie, du cas pratique à la réflexion, ce livre constitue une source de réponses pour le conseiller. Il est tantôt une source de réflexion pour les chercheurs et les accompagnateurs experts, tantôt une ressource pour les nouveaux consultants et les étudiants en sciences humaines. Les uns y trouveront des éléments de recherche et de réflexion pointue, les autres recourront aux outils et éléments d'appuis pour élargir leur accompagnement ou leur enseignement. Les gestionnaires, enfin, y trouveront une aide efficace pour l'accompagnement de leurs collaborateurs.

C'est une source de créativité devant les blocages, une aide à l'animation et souvent, la remise en cause de sa manière de faire. C'est surtout la décision, le désir et le plaisir de mieux faire.

L'accompagnement consiste à « aller chercher la personne là où elle est ». Il consiste à se rendre ensemble, d'un commun accord, là où l'autre souhaite aller. Pour identifier « où son client est et où il veut aller », le conseiller devra aborder son rôle différemment. Il devra être à même d'élaborer un diagnostic afin de répondre à une question clé : « Pour que mon client trouve son prochain emploi, sur quoi devons-nous travailler? » Il devra revenir sur ses apriorismes, donnera un nouveau sens à son savoir-faire et posera un nouveau regard sur son client. Il apprendra avec chacun d'entre eux à faire un lien entre son attitude et leur projet de vie au travail.

Il serait trop simple de s'arrêter aux conseillers. Parler de recherche d'emploi et de développement professionnel serait limiter le sens d'un message qui va bien plus loin que l'aide et la formation des professionnels de l'emploi et des carrières.

2. Les acteurs du monde économique et professionnel de l'entreprise

Notre environnement est, et sera en permanence, bouleversé par les situations de changement. Ce dernier n'est pas l'apanage des crises économiques, des restructurations, des licenciements et délocalisations. Les étapes de développement économique sont pleines de bouleversement et soulèvent presque autant de difficultés. C'est en ce sens que ce livre s'adresse également aux acteurs du monde économique et professionnel de l'entreprise.

En donnant une nouvelle dimension au mot « travail », ce livre est un levier de la performance et du développement pour les responsables des ressources humaines, gestionnaires et entrepreneurs désireux de comprendre les différences de comportements des individus dans leur travail. C'est à eux qu'il appartient de savoir motiver les personnes dans un environnement instable. C'est à eux de gérer les changements internes, d'adapter les ressources et les compétences aux nouveaux défis du marché. Bouger les cartes sans déstabiliser. Respecter les temps et la progression pédagogique qui permettent aux personnes, employés, cadres et, bien sûr, dirigeants, de comprendre les pertes découlant du changement pour identifier les ressources dans le nouvel environnement. C'est à eux d'assurer la viabilité du changement des entreprises, des outils économiques et des individus.

Ce peut même être un éclairage pour ceux qui, devant légiférer et construire les structures de l'emploi, sont tenus de comprendre les différences existantes entre les méthodes, les mesures qui freinent et celles qui aident. Pour prévoir les risques, ils doivent comprendre le sens de l'accompagnement.

3. Les proches

Il est néanmoins difficile pour les acteurs du monde économique et professionnel de l'entreprise d'aborder l'élément de fond qui, trop souvent, fait des ravages dans les périodes de transition professionnelle : la relation avec les autres.

C'est tout un ensemble de rôles, de règles et de jeux qui est remis en cause. L'impact des changements déséquilibre tous les systèmes relationnels. Et ce n'est évidemment pas uniquement un problème d'argent.

Le réseau est trop souvent négligé par les consultants, par pudeur, prudence ou souci de bien faire. Pourtant, nous savons tous qu'il existe ici un élément de fragilité, un élément clé et rarement identifié dans les débuts de l'accompagnement. On aborde le réseau comme une méthode de recherche. Les consultants découvrent rapidement qu'il est intrinsèque à la personne. Ils perçoivent le poids des proches, atteints directement par le changement professionnel. Par précaution, on écarte les proches du réseau, parce qu'ils sont justement trop proches...

En nous rapprochant des sentiments d'abandon, de crédibilité, de pouvoir ou de sécurité, nous découvrons ici les modes d'approche et les éléments de compréhension qui éclairent le poids du vécu dans ces systèmes relationnels.

Pour quoi?

À travers le « sens du travail », ou la reconnaissance de l'existence d'une relation entre l'homme et son travail, nous devons réapprendre à individualiser et à différencier chaque homme, son plaisir, sa souffrance, son sens du bien-être, ses doutes et ses espoirs. À travers l'accompagnement, il s'agit de comprendre le sens du regard de l'autre, les chemins du soutien et de l'entendement. Le « sens du travail » est une boussole, un guide pour avancer.

Dans cette relation entre l'homme et son travail et les moyens qui lui permettront, non seulement de retrouver un emploi, mais aussi de se construire dans celui-ci, Dominique Clavier et Annie di Domizio abordent trois groupes d'éléments, inséparables les uns des autres sous peine de transformer la « recette » en « poison » :

1. La méthode et son sens, prise en transversale et dans l'encadrement de deux autres concepts;
2. Les comportements, rôles et relations des différents acteurs;
3. Les principaux risques et éléments clés de la complexe psychologie de la relation entre l'homme et son travail.

Comprendre les méthodes

« Étapes », « deuil », « compétences », « bilan », « projet », « mise en marche ». Des concepts et des mots repris par une grande partie des bureaux de conseils, des accompagnateurs et des experts. Derrière ce vocabulaire, aujourd'hui commun aux bureaux d'emploi, aux responsables des ressources humaines et à toute personne ayant connu une transition professionnelle, nous découvrons ici un nouveau monde.

Concevoir le « pourquoi » et le « comment » de la méthode permet d'en comprendre son sens, ses charnières et les dangers d'une excessive systématisation. Une méthode présentée comme une recette miracle est susceptible de se transformer en « poison », porteuse de frein pour le candidat/client, à la fois mal abordé et mal compris. « Mal abordé » dans la relation, le type d'accompagnement ou la stratégie proposés par l'équipe de consultants, et « mal compris » dans l'identification des risques, des opportunités et des spécificités psychologiques du client.

Décrire une méthode, c'est aussi raconter des cas pratiques, suggérer des exercices et présenter des outils à l'aide d'exemples à la fois simples et illustratifs. Ainsi, c'est la gouvernante Maryse, le banquier Bertrand, Pascal et les autres qui nous rapprochent des concepts d'expert en psychologie du travail. C'est à travers ces expériences décrites et nos propres émotions que nous nous rapprochons de l'équilibre, de l'angoisse et du bien-être dans l'évolution professionnelle. C'est à travers un ensemble d'histoires et d'outils que tout est expliqué et remis en cause.

Ce livre propose une nouvelle approche du deuil et de la rupture et une nouvelle vision du bilan, confronté aux différentes méthodes d'analyse d'un poste de travail ou d'un métier. Il présente également une représentation claire du pourquoi et du comment du projet, de sa confrontation au marché, de sa mise en marche et de sa construction.

La relation

En identifiant son style de consultant, en abordant les malaises, les paradoxes et les contradictions de l'accompagnement, le lecteur ouvre son champ de vision à tous les impacts du relationnel sur le succès de la transition et du changement. La relation encadre la méthode, elle donne du sens à ces étapes, elle intègre les proches, l'environnement passé et actuel du client. Elle apparaît dans ses aspects clés pour comprendre les blocages et les risques. Elle permet de réapprendre sa propre méthodologie, ses acquis et ses certitudes.

Les risques et les peurs

Du diagnostic à la stratégie à mettre en place, c'est ici que se situe le fondement de l'apprentissage psychologique nécessaire pour comprendre ce qui est en jeu. Les incompréhensions, les rejets, la marginalité, tout est abordable et rien n'est concevable sans l'effort d'empathie décrit et structuré dans ce livre pour comprendre les peurs, les blocages, les risques et l'angoisse et prendre conscience de la souffrance et des dilemmes existants.

Dans un environnement économique où nous sommes tous amenés à rechercher et remettre en cause ce qui nous entoure et ce que nous vivons, ce livre se veut un support d'équilibre et de stabilité. Il s'adresse à toute personne qui s'interroge, qui doute ou qui remet en question sa réalisation et son bien-être dans le travail. Chercheurs d'emplois ou chercheurs de soi.

Marion Suffert

Directrice du cabinet Vasis Conseil

Chargée de cours à l'Escuela Superior Europea de Comercio (ESEC), Barcelone, Espagne

PREMIÈRE PARTIE

**PRINCIPES DE BASE
DE L'ACCOMPAGNEMENT**

Accompagner une personne dans sa recherche d'un nouveau poste, d'une nouvelle stratégie

Le nouveau contexte de l'activité de conseil

Les changements sont permanents

L'accompagnement: définition

Accompagnement et résolution de problèmes

Quelle est la demande?

Les effets psychologiques de l'accompagnement

Six clés pour la réussite de son accompagnement

Ce qu'il faut retenir

RYAN, R. M., Deci, E. L. et Grolnick, W. S. (1995). Autonomy, relatedness, and the self: Their relation to development and psychopathology. In D. Cicchetti et D. J. Cohen (Éds), *Developmental psychopathology* (Vol. 1., p. 618-655). New York: Wiley.

RYAN, R. M. et Frederick, C. M. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529-565.

RYAN, R. M. et La Guardia, J. G. (1999). Achievement motivation within a pressured society: Intrinsic and extrinsic motivations to learn and the politics of school reform. In T. Urdan (Éd.), *Advances in motivation and achievement* (Vol. 11, p. 45-85). Greenwich, CT: JAI Press.

RYAN, R. M., Plant, R. W. et O'Malley, S. (1995). Initial motivations for alcohol treatment: Relations with patient characteristics, treatment involvement and dropout. *Addictive Behaviors*, 20, 279-297.

SAINT-EXUPÉRY, Antoine de. *Citadelle*, NRF Gallimard, 1936-1959.

SAINSAULIEU, Renaud. « *Chômage, rupture et valeurs* », dans *La santé mentale*, Rapport des 25e journées de la santé mentale « Chômage et santé mentale », 1980 n° 3 et 4.

SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985.

SAMI-ALI, Mahmoud. *De la projection*, Payot, 1970.

SAMI-ALI, Mahmoud. *L'espace imaginaire*, Gallimard, 1982.

SEARLES, Harold. *Le contre-transfert*, NRF Gallimard, 1979.

SELVINI PALAZZOLI, M., L. BOSCOLO, G. CECCHIN et G. PRATA. *Paradoxe et contre paradoxe*, collection Sciences Humaines appliquées, ESF, 1983.

WATZLAWICK, Paul. *La réalité de la réalité*, Seuil, 1978.

WATZLAWICK, Paul. *Le langage du changement: éléments de communication thérapeutique*, Seuil, 1986

WATZLAWICK, Paul, J. HELMICK-BEAVIN et D. JACKSON. *Une logique de la communication*, Seuil, 1972.

WATZLAWICK, Paul et J. WEAKLAND. *Sur l'interaction*, Seuil, 1981.

WIDLÖCHER, Daniel. *Freud et le problème du changement*, Presses Universitaires de France, 1970.

WINNICOTT, Donald Woods. *Processus de maturation chez l'enfant*, Payot, 1960

WINNICOTT, Donald Woods. *Jeux et réalité*, Gallimard, 1981

Accompagner sur le chemin du travail

De l'insertion professionnelle à la gestion de carrière

Devenu une denrée rare au temps de la crise, le travail est au cœur des préoccupations des décideurs, des administrateurs, des salariés et de tous les professionnels responsables de la gestion de carrière et des ressources humaines. *Accompagner sur le chemin du travail*, à travers ses éditions successives, est devenu un classique de l'insertion professionnelle et propose une méthode et un outil d'appréhension de cette nouvelle réalité.

La réflexion des auteurs est nourrie par une ample pratique au sein d'univers professionnels de cultures diverses et par des recherches rigoureuses sur des cohortes impressionnantes qui donnent toute leur pertinence à chacun des chapitres. Cet ouvrage revisite avec rigueur les théories et les méthodes des professionnels de l'accompagnement et de la gestion de carrière. Il propose une pratique riche et innovante que chaque consultant pourra mettre en action de façon avertie et créative. Il trouvera ainsi à nourrir la démarche du bilan de compétences, d'accompagnement de carrière et de recherche d'emploi, alors que le professionnel moins averti des pratiques d'orientation pour adultes trouvera ses marques pour un accompagnement et un mentorat efficaces.

Outil par excellence, cet ouvrage guide le conseiller étape par étape dans sa réflexion sur ses méthodes, ses référents, sa philosophie. Il l'accompagne dans l'évolution de sa pratique au service de son client sur le chemin du travail et de la réalisation de soi dans la société.



Dominique Clavier

Neurophysiologiste, psychologue du travail et psychologue clinicien, Dominique Clavier est fondateur de Clavier-Recherches et a également dirigé la recherche d'un grand cabinet européen de conseil en ressources humaines. Il a réalisé, au cours des trente dernières années, de nombreux travaux sur le thème de la relation de l'homme avec son travail, particulièrement sur la rupture d'emploi et la gestion de carrière. Il a enseigné au Conservatoire des Arts et Métiers, à la faculté de Rouen (France) et à l'Université de Sherbrooke (Canada). Il a collaboré avec différentes organisations dans le monde, notamment avec Ressources humaines Canada et, durant près de 20 ans, l'Agence Nationale Pour l'Emploi en France. Il est à l'origine, en France, des fondements du Bilan de compétences, des Sessions d'orientation pour adultes, ainsi que de différents outils de diagnostic.



Annie di Domizio

Psychologue clinicienne et thérapeute familiale spécialisée en approche contextuelle, Annie di Domizio assure la codirection du cabinet de recherches en ressources humaines Clavier-Recherches. Elle a réalisé de nombreuses interventions sur le thème de la relation de l'homme avec son travail. Elle anime pour des professionnels de l'emploi et des ressources humaines, des séminaires sur le diagnostic des situations de rupture d'emploi, l'impact famille/travail et la relation conseiller/client. Elle travaille, depuis 1981, sur les répercussions psychologiques liées à la perte d'emploi et l'impact de la famille sur la carrière.

