**Le diagnostic d’une personne**

**face à la recherche d’un emploi**

**Dominique Clavier**

Consultant international

Lorsque l’on évoque la notion de diagnostic, la première question à se poser est : « un diagnostic de quoi et par rapport à quoi ? »

Si nous procédons à un diagnostic concernant une personne qui se plaint de trouble de santé, qu’allons-nous nous fixer comme objectif ? L’inventaire des troubles physiques ? Nous sommes d’accord, ce n’est pas suffisant. Il devient important de placer en perspective à la fois l’amélioration de la santé du sujet et ce qui lui permettra de rester en bonne santé dans sa situation et dans le contexte dans lequel elle se trouve. Il y a nécessité d’une prise en compte interactionniste et systémique de la situation. Cette évolution de conception qui ne met plus l’accent uniquement sur l’objet défectueux (ou infectieux), place l’individu dans une perspective psycho-sociale-clinique qui affecte les options, les choix et les comportements.

De ce fait, nous ne voyons plus le même objectif. L’objectif dépasse notre individu, sujet du diagnostic et devient de plus en plus un engagement tripartite aux interactions multiples.

Ce qui nous invite à poser une question, qui peut sembler bien naïve mais essentielle :

**Quel est l’objectif du conseiller?**

Quel est l’objectif du conseiller en situation d’accompagnement ? La réponse n’est-elle pas évidente? Le conseiller ne doit-il pas aider son client à trouver un nouvel emploi, une nouvelle fonction, un nouveau positionnement dans l’organisation ?

Sa tâche, essentielle, ne s’arrête-t-elle pas là ? Bien entendu, nous pourrions ajouter que cette nouvelle situation doit être en relation directe avec ses intérêts, ses valeurs, ses compétences, des conditions de travail acceptables pour lui, etc.

De la manière dont on pose le problème, on y répond. Cette simple question qui, en apparence, ne facilite pas la formulation d’une véritable réponse, ne semble pas prendre en compte la diversité des situations, l’engagement tripartite, la nature du contexte, la multiplication des interactions. Et, dans ce cas, la tendance sera de traiter tout le monde de la même manière. Entendons par là, fabriquer des candidats à un nouveau poste avec un moule identique, une méthode linéaire et un seul type, répétitif, d’objectif à atteindre, de mêmes natures pour tous. Chaque individu a, face au travail, une histoire différente, un âge, une activité, une qualification, une personnalité, un niveau de maturité professionnelle, des objectifs, des difficultés personnelles, des freins, des désirs, des choix de vie au travail... différents.

Il en va de même pour les réalités du marché. Ce qui implique que telle personne, pour obtenir son nouvel emploi, devra être capable de présenter un projet professionnel cohérent, telle autre de communiquer ses compétences de manière valorisante et telle autre encore de dépasser son attachement à son ancienne entreprise, ou de ne plus mettre en place dans les entretiens, des situations d’échecs effrayant les recruteurs. À chaque client, sa stratégie d’accompagnement.

Quel est mon objectif pour ce client ? Cette question n’est donc pas suffisamment opératoire pour que le conseiller puisse élaborer une stratégie spécifique et adaptée à son client. Il devra passer par une question intermédiaire :

« Pour que mon client trouve son prochain emploi, sur quoi devrons-nous travailler? »

Nous avons quelques repères qui nous permettent d’élaborer nos réponses. Aujourd’hui encore, même si le marché de l’emploi devient de plus en plus tendu dans la plupart des pays économiquement forts, celui qui a le plus souvent le dernier mot est le recruteur. Comment celui-ci fait-il ses choix quels que soient sa technique de recrutement et de management, sa formation, son domaine d’activité, son expérience, son outillage..., et quel que soit le collaborateur recherché, qu’il soit un chef de service ou un spécialiste du nettoyage de surfaces? Qu’est-ce qui est commun aux différentes pratiques des recruteurs ? Qui, en fin de compte, sera l’élu pour le poste à pourvoir? Que ce soit pour une situation de mobilité interne ou de recherche d’un nouvel emploi, quels seront les facteurs communs à toutes les personnes qui seront, en fin de compte, retenues et qui intégreront le poste convoité?

**Qu’est-ce qui fait que nos clients sont recrutés ?**

Cinq facteurs sont impliqués dans chaque situation de recrutement, quel qu’en soit le niveau. (Et nous pourrions dire à chaque fois qu’il y a transaction entre deux entités.)

Pour être recrutée, une personne doit :

1. faire rêver sa future direction (et ses futurs coéquipiers);

2. être rentable rapidement;

3. rassurer sur ses capacités d’adaptation et d’intégration;

4. valoriser l’image de l’entreprise et du service;

5. être cohérent et légitime face aux difficultés de la fonction.

**1. Faire rêver sa future direction (et ses futurs coéquipiers)**

Le recruteur, comme le candidat, souhaite aboutir de manière positive. Pour chaque poste, c’est un souci et le recruteur « rêve » de rencontrer LE candidat qui fournira la solution aux différents problèmes auxquels il est confronté actuellement : une équipe sans responsable qui stagne et qui se démotive, des clients qui ne reçoivent pas leurs propositions commerciales, des ateliers couverts de taches d’huile avec des risques d’accidents, un produit qui ne décolle pas..., et pas de candidat lui permettant de se dire :

« Voilà quelqu’un qui me donne à espérer; mieux, qui me fait rêver par ce qu’il a été capable de me présenter. Si celui-ci tient ses promesses, nous allons faire un grand pas. »

 **2. Être rentable rapidement**

Quel que soit le niveau du poste et du candidat, l’entreprise ne peut attendre très longtemps avant que celui-ci soit rentable. Le recruteur recherchera au cours de l’entretien, les informations lui permettant d’estimer ses chances de rentabilité immédiates.

**3. Rassurer sur ses capacités d’adaptation et d’intégration**

Les meilleurs candidats présentant les plus forts potentiels ne seront engagés que s’ils offrent une garantie de ne pas être un risque pour les groupes constitués. Le candidat va-t-il s’adapter aux situations de travail, aura-t-il des chances de s’intégrer dans l’équipe ou risque-t-il de se faire rejeter par maladresse ou par son mode de communication en décalage avec celui existant?

**4. Valoriser l’image de l’entreprise et du service**

Lorsqu’un recruteur engage un collaborateur, celui-ci doit fournir une valorisation narcissique à l’organisation. Il est capital de pouvoir le présenter comme un élément positif qu’on est fier d’intégrer. Sur cet aspect, ce n’est pas le nouveau collaborateur qui est en jeu mais bien l’image de l’entreprise. En quelque sorte, il est important de pouvoir se dire que nous sommes les meilleurs puisque les meilleurs viennent travailler avec nous.

**5. Être cohérent et légitime face aux difficultés de la fonction**

Est-ce que le candidat présente une histoire, une personnalité, une forme de communication, une logique de carrière en correspondance avec la fonction à exercer? Toutes les informations sont enregistrées, consciemment ou non, chez le recruteur. Ce qui peut lui faire dire : « Je ne sais pas pourquoi, mais il y a quelque chose qui ne va pas. » Ce ressenti se construit à partir d’informations parfois floues sans pour autant savoir les traiter : plusieurs phrases en apparence contradictoires, des éléments vestimentaires, des comportements que l’on qualifiera d’« appris », de « plaqués » ou traduisant des réactions émotionnelles fortes.

Si, dans ce que le candidat présente de lui ou dans ce qu’il donne à voir, l’un ou l’autre de ces facteurs ne trouvait pas de réponse aux yeux du recruteur, le candidat perdrait alors toutes chances d’obtenir le poste convoité. Cela implique donc de parler de ses compétences de façon claire et précise, de réfléchir à la manière dont elles seront communiquées. Cela nécessite d’être précis, sans détour ni explication inutile, en apportant des faits concrets, des illustrations brèves, etc. Cela ne s’improvise pas et se prépare de façon professionnelle, car c’est avant tout le professionnel que le recruteur juge en plaçant chaque information reçue en face de ses besoins.

Pour réussir la « prouesse » de satisfaire à ces cinq facteurs, le moyen incontournable pour le candidat est l’élaboration d’un projet de vie au travail. Par ce qu’implique la démarche, le projet produit un discours de professionnel qui offre ses services et qui est centré sur les besoins de l’entreprise. Le candidat sera moins demandeur d’une grâce que l’entreprise pourrait lui faire en lui accordant un poste. Le projet positionne son auteur à l’opposé de celui qui demande un poste et qui est dépendant du marché.

Le projet professionnel sert aussi de fil conducteur pour la personne à la recherche d’un nouvel emploi. Il est à la fois l’objectif d’une démarche, une étape incontournable dans la «réflexion/action » et un objet dynamisant par le fait d’être le révélateur d’une personnalité unique.

Les chiffres sont éloquents :

• 86,5 % des personnes en situation de réussite ont un projet professionnel;

• 85,5 % des personnes en situation d’échec n’ont pas de projet professionnel.

Est-ce que cela signifie que les personnes munies d’un projet professionnel obtiennent un poste, une fonction qui leur correspond totalement? Certes, non! En effet, 40 % des personnes qui ont un projet se voient proposer un poste utilisant leurs compétences, mais différent de ce qu’ils recherchaient. Cependant, leur capacité à répondre aux cinq facteurs cités plus haut a provoqué une réaction positive du recruteur à leur endroit. Ces personnes ont fait rêver, montré leur capacité à être rentables, rassuré sur leurs possibilités d’adaptation et d’intégration, valorisé l’image de l’entreprise et présenté une cohérence et une légitimité pour le poste proposé.

Les autres trouveront leur place en réalisant ce qu’ils auront élaboré et validé.

Pourquoi le projet professionnel a-t-il ces effets?

Parce qu’il a nécessité une réflexion :

• sur soi;

• sur l’environnement;

• sur l’entreprise;

• sur les besoins du secteur d’activité et sur l’évolution du marché, l’offre et la demande.

L’élaboration d’un projet de vie au travail favorise l’appropriation des situations de changement.

Cette réflexion permet de produire du sens face à la nouvelle situation. En cherchant à faire coïncider son projet à celui d’une entreprise, le chercheur d’emploi devient acteur, ce qui favorise sa motivation et un dynamisme naturel, non forcé.

Pour atteindre son objectif, c’est-à-dire le repositionnement de son client dans une fonction, un poste qui corresponde à la fois à ses désirs, ses compétences, son choix de vie et aux réalités du marché, le conseiller vise une évolution des comportements.

Ce qui nécessite de :

* Faire le diagnostic de ce que vit la personne face à sa situation et à son objectif.
* Ce qui permettra de l’’aider à dépasser sa situation de crise. Pour qu’il puisse mener à bien cette tâche, le conseiller travaille avec son client sur les aspects suivants :
* l’apprentissage de nouvelles clés permettant une communication adaptée à un nouvel univers;
* l’appropriation de nouveaux repères, d’un nouvel équilibre, d’un nouveau positionnement dans l’environnement choisi;
* la compréhension de la nature de ses angoisses, de ses peurs, de ses attachements ainsi que la nature de ses ressources. Ce qui permettra au client d’entrevoir un futur possible, différent de celui connu jusqu’à ce jour.

L’accompagnement, c’est aider son client à cheminer dans sa réflexion pour répondre aux cinq facteurs décisifs qui lui permettront d’obtenir le poste. Pour ce faire, le candidat devra être capable à la fois d’exprimer un projet, du désir, mais aussi de l’empathie vis-à-vis des besoins et des attentes de son interlocuteur.

Il est évident que cela nécessite, de la part de la personne en recherche d’un nouveau poste, d’avoir travaillé sérieusement sur l’ensemble de ses ressources. À la fois sur ce que certains nomment « son patrimoine professionnel » et sur l’état de ses ressources psychologiques. Un travail plutôt long et contraignant, pour lequel le conseiller comme le client se demandent souvent si le jeu en vaut vraiment la chandelle et s’il n’est pas préférable d’y réfléchir au fur et à mesure des besoins. Face à un changement important dans sa situation de travail, il y a une réelle nécessité à se connaître soi-même en tant que professionnel. Il n’est pas question ici de se connaître pour se connaître. La réflexion porte avant tout sur sa relation au travail et sa capacité de production. Pour y parvenir, il est bon de procéder dans un ordre précis, mais il n’est pas obligatoire de travailler tous les points.

Nous l’avons déjà évoqué, il s’agit de travailler ces différents aspects sur trois plans : le travail psychologique, le conseil en carrière et l’apport éducatif. Faire le diagnostic de ce que vit une personne face à son repositionnement est indispensable. Comment perçoit-elle son contexte? Où en est-elle dans ses démarches? Où en est la personne dans son processus de rupture? Comment intègre-t-elle son entourage dans son cheminement? Qu’est ce qui, dans son histoire, peut favoriser un enlisement dans une situation difficile? A-t-elle élaboré un projet professionnel, est-elle au clair sur ses choix de vie, est-elle en mesure de citer immédiatement un minimum de cinq compétences la positionnant dans une réalité professionnelle? Comment communique-t-elle son projet et de quelle manière établit-elle des liens sur le plan professionnel? Tout ceci permettra-t-il de faire rêver un recruteur éventuel?

Comment se situe la personne face à chaque point? Quelle stratégie établir pour faire face aux manques et aux difficultés? Par quoi débuter? Comment construire un parcours avec une progression hiérarchisée?

Toutes ces questions et bien d’autres encore doivent trouver réponses lors du diagnostic.

Celui-ci permettra de raccourcir le temps de l’accompagnement de façon considérable et d’éviter des erreurs lourdes de conséquences.

**Quel type de diagnostic?**

Comment repérer les risques encourus par une personne de ne pas retrouver un nouvel emploi dans un temps jugé raisonnable? Peut-on clarifier les besoins d’un client avec une précision scientifique? Et surtout, peut-on identifier ses fragilités liées à la situation afin d’éviter les erreurs et de ne pas retarder considérablement son cheminement? Un premier niveau de diagnostic correspond aux différents facteurs liés à l’économie du pays, du secteur d’activité ou qui concernent directement les données objectives d’une personne comme l’âge, le sexe ou le niveau culturel. Ces facteurs sont généralement bien connus du public :

* Ceux qui concernent le secteur d’activité. Après avoir été sinistré avec une période de fermetures successives, le secteur du bâtiment rencontre des difficultés pour recruter. Certaines spécialités de l’informatique sont recherchées, d’autres beaucoup moins. Les professions artistiques ou culturelles, par exemple, représentent plus de difficultés pour en vivre que les métiers de l’hôtellerie et de la restauration.
* Le potentiel d’emploi face à la densité de la population. Certaines régions comportent moins d’entreprises que d’autres.
* L’âge. Les jeunes de moins de 26 ans rencontrent plus de difficultés que les personnes ayant plus d’expériences, ainsi que les candidats à l’emploi de plus de 50 ans.
* Le niveau culturel et de qualification professionnelle. Plus une personne est qualifiée, plus elle est censée s’insérer dans la vie sociale et professionnelle, bien que cela dépende aussi de l’environnement et de la région. Dans certaines régions, les personnes non qualifiées ne manquent pas de travail. Ce qui prime avant tout est leur capacité d’adaptation et leur créativité pour trouver les solutions nécessaires au fur et à mesure que se présentent les problèmes.
* Le sexe. En règle générale, à qualification égale, les femmes rencontrent plus de difficultés que les hommes pour obtenir des responsabilités.
* La capacité d’une personne à se maintenir en emploi. Plus une personne aura subi une succession d’activités et d’employeurs différents, plus elle rencontrera des difficultés pour se maintenir dans un poste à long terme.

Ces facteurs sont connus des professionnels de l’emploi et parfois du grand public. Toute personne concernée sait qu’elle devra mobiliser plus d’énergie que d’autres dans sa recherche. Être plus patiente. Accepter plus de compromis. Mais la situation crée un effet pervers.

Appartenir à l’une ou plusieurs de ces catégories peut justifier les découragements, voire les démissions totales et le repli sur soi. « Pourquoi chercher, puisque je fais partie des personnes qui ne trouveront jamais. Si l’organisme pour l’emploi veut que je travaille, il n’a qu’à m’en donner ». Deux positions, deux regards sur son environnement, deux philosophies de la vie, deux choix pragmatiques : je me bats pour m’intégrer et me maintenir dans la vie économique et sociale ou je me bats pour survivre et obtenir de l’aide des organisations sociales. Sans aller jusqu’à ces deux situations extrêmes, voire caricaturales mais pourtant bien réelles et fréquentes, nous avons pu prouver que la capacité d’une personne à s’insérer dans la vie professionnelle et à gérer sa carrière dépend aussi de ce qu’elle perçoit de son environnement, de ses réalités et de ses capacités à les affronter. Celles-ci sont directement liées à son histoire, au travail et à sa relation au travail. Il ne s’agit pas uniquement de critères objectifs, économiques ou de statistiques sociales. La façon dont on perçoit sa situation est aussi partie prenante dans la réussite ou l’échec. Ce que peut exprimer un client face aux difficultés qu’il a à se dépasser sont des indicateurs importants sur comment l’aider. Il nous faut admettre qu’une situation évoquée, reconnue par un demandeur d’emploi comme problématique pour lui, peut comporter en soi plusieurs possibilités d’interprétation. L’une n’éliminant pas les autres. Il n’y a pas qu’une seule vérité dans un fait donné, dans une situation reconnue face au chômage, et la rigueur tant scientifique qu’analytique nous obligent à le reconnaître. La question se pose alors de savoir laquelle traiter en premier.

**Qu’est-ce qui favorise l’insertion professionnelle?**

Ce qui favorise l’insertion professionnelle d’une personne est lié à des comportements spécifiques, comme la connaissance et la gestion de ses ressources professionnelles et psychologiques, la capacité d’intégrer ses sentiments vécus dans la situation, etc., sa capacité à s’adapter à l’environnement, à sa culture et à ses potentialités d’emploi.

L’évolution de nos pratiques nous a amenés progressivement à regrouper les situations en «domaines » et à diviser ceux-ci en « facteurs », tout en considérant la problématique du projet professionnel comme centrale à l’insertion puisqu’il permet à la fois de se structurer et de se projeter dans l’avenir. C’est le projet professionnel qui importe et non le niveau de qualification ou la nature de la spécialité, tous deux secondaires. Nous avons défini quatre domaines : qualité et pertinence du projet; communication; dynamisme; difficultés. Douze mille personnes, chacune suivie pendant un an, ont permis de construire ce modèle et huit mille dossiers ont servi à la validation de celui-ci. Cette catégorisation est mise à l’épreuve en permanence à la fois d’un point de vue clinique et du point de vue de l’analyse quantitative.



**Copilote Insertion, un véritable outil scientifique de diagnostic pour la recherche d’un nouvel emploi**

Les 12 années de recherches et les 12 000 personnes suivies pendant un an ont permis de réaliser la première version de l’instrument en 1993 sous forme informatisée monoposte. Trois années de recherches supplémentaires à l’Université de Sherbrooke ont complété les travaux. Différents essais qualitatifs et quantitatifs permettent chaque année de faire évoluer l’outil et ont fait l’objet de nombreuses communications dans différents pays sur les cinq continents.

Aujourd’hui une version, Diagnostic Employabilité, fonctionne sur Internet. Traduit en 5 langues, environ 300 000 personnes ont bénéficié de l’outil.

**Mettre au point une stratégie de retour à l’emploi adaptée à ses particularités**

L’instrument détecte les points faibles de la stratégie mise en œuvre pour vous permettre de l’optimiser.

**Principes de base**

• Personne n’est mieux placé que l’intéressé pour exprimer ses besoins. Mais une aide peut lui être nécessaire pour l’aider à clarifier une situation confuse et la perte de repères. En partant de ce point de vue, chaque situation déclarée comme importante est retenue et conservée telle qu’exprimée par les intéressés.

* Les situations présentées au client n’ont rien de commun avec des intérêts, des traits de personnalité ou des comportements permettant de catégoriser une population avec des critères de fidélité. Elles sont liées à la non-insertion professionnelle, même s’il est possible de faire des liens avec d’autres situations de la vie courante (vie familiale, loisirs...).
* Certaines de ces situations correspondent à des comportements, d’autres à des savoir-faire ou à des sentiments. Elles sont l’expression d’une adaptation ou, tel un symptôme, celle d’un manque, d’un conflit ou d’un problème à résoudre correspondant soit aux domaines de l’éducation, du conseil en orientation et gestion de carrière ou de la psychologie.
* C’est en répondant à chacune des situations identifiées comme posant problème que l’on aidera la personne à trouver sa solution. Mais chaque situation nécessite un ou plusieurs types de réponses.
* Il n’est en aucune manière envisagé de confondre conseil individuel et problématique du chômage et de l’économie d’un état. Le conseil prend en compte un individu, face à ses réalités, et l’aide à apporter ses propres réponses aux problèmes qu’ils ont identifiés ensemble.

 **Qualité et pertinence du projet**

Dans ce domaine, nous avons regroupé l’ensemble des situations rencontrées par les personnes à la recherche d’un emploi et les facteurs directement concernés par la concrétisation du projet professionnel.

**Bilan et connaissance de soi au travail**

Qualité du bilan réalisé. La connaissance que le demandeur d’emploi a de lui-même, face au marché du travail, est-elle suffisamment claire et précise pour élaborer un projet, le soutenir et parler à un employeur de ses capacités et compétences? L’individu est-il au fait de ce qu’il peut apporter à une entreprise?

Le manque de réflexion sur soi au travail rend difficile l’élaboration d’un projet professionnel et la présentation des points forts sur lesquels il repose. Si l’on ne connaît pas avec précision les ressources dont on dispose, il est difficile de savoir ce que l’on peut en tirer.

Le discours est flou et les arguments peu convaincants. La personne qui n’a pas suffisamment réfléchi à ses ressources et à ce qu’elle est en mesure d’offrir ne peut parvenir à faire rêver ses interlocuteurs et à les convaincre. Elle ne peut leur présenter de manière claire et précise ses compétences en expliquant ce qu’elle a eu l’occasion de faire, de quelle manière, avec qui et quels en étaient les enjeux. Elle ne peut utiliser ce qui demeure la meilleure méthode pour convaincre de son efficacité immédiate et justifier ses prétentions salariales : parler des résultats qu’elle a été en mesure d’obtenir. C’est aussi l’un des moyens pour prendre conscience de la non-pertinence d’un projet.

Une bonne connaissance de soi au travail permet de dégager les arguments nécessaires pour rassurer sur ses capacités à s’adapter aux conditions de travail, à s’intégrer dans une équipe, à faire accepter certains points négatifs de sa candidature. Elle permet d’être plus à l’aise durant les entrevues d’embauche. L’expression est plus aisée et moins dépendante des questions du recruteur. L’image du candidat est valorisée et sa légitimité reconnue. L’ensemble de ces points favorise la dynamique de la personne et sa capacité à prendre des initiatives dans ses démarches.

**Connaissance de sa valeur**

La personne à la recherche d’un emploi sait-elle avec pertinence quelle est sa valeur sur le marché du travail? Que rapporte-t-elle à l’entreprise lorsqu’elle fait quelque chose? Que présente-elle de concret à son employeur potentiel?

Il n’est pas toujours aisé de répondre à ces questions, pourtant essentielles pour rassurer le recruteur sur sa capacité à être rentable immédiatement. Cela nécessite de connaître ses atouts, en termes de compétences et de connaissances, pour le poste à pourvoir et de les exprimer naturellement et sans hésitation. Prouver sa rentabilité passée ne présage pas de sa rentabilité future. Mais, elle relie l’idée de réussite à l’image du candidat et porte à croire qu’il lui sera possible de reproduire ses succès passés.

Une bonne connaissance de sa valeur valorise l’image de soi au travail ainsi que la capacité à élaborer un projet de vie au travail. Il est cependant plus difficile d’être au clair sur cet aspect pour un public jeune que pour une personne bénéficiant d’expérience.

**Image de soi au travail**

L’image que le demandeur d’emploi a de lui-même au travail pose-t-elle des difficultés pour effectuer des choix professionnels, s’y tenir et soutenir un projet dans le temps en se confrontant aux démarches nécessaires? L’image de soi au travail se construit au fur et à mesure des expériences concrètes. Elle est formée essentiellement à partir du regard des autres, et de la façon dont on regarde les autres nous regarder dans notre contexte professionnel.

Bien entendu, ce facteur est fortement influencé par le concept d’estime de soi.

Logiquement, plus on a une estime de soi positive, plus on est enclin à se construire une image de soi au travail positive et plus le regard des autres est perçu comme valorisant, et inversement pour une estime de soi négative. L’image de soi au travail est aussi fortement influencée par les expériences liées au cadre professionnel, les modèles et la relation avec son travail.

L’image de soi au travail doit être suffisamment positive pour faciliter les démarches et l’ensemble du parcours d’insertion. Il est à noter que plus une image de soi au travail est négative, plus il sera difficile d’élaborer un véritable projet professionnel. En fait, celui-ci sera produit avant tout pour faire plaisir au conseiller et non pour soi. Cette image négative de soi au travail favorise la dépendance vis-à-vis du conseiller et rend les choix difficiles, sinon impossibles. C’est aussi un élément (important) dans la dynamique de la personne face à l’insertion professionnelle ou la mobilité. Plus une personne bénéficie d’une image positive de soi au travail, plus elle souffrira de ne pouvoir exercer son activité professionnelle.

À l’inverse, plus l’image de soi au travail sera négative, plus elle trouvera des bénéfices à ne pas travailler. En entrevue d’embauche, une image négative de soi au travail ne favorise pas une expression détendue, valorisante, qui fera rêver le recruteur. Au contraire, la priorité est laissée aux questions de celui-ci et à la dévalorisation de l’expérience en donnant l’impression de ne pas être sûr de ses compétences ou de ce que l’on connaît. Les effets ne sont ni rassurants sur la rentabilité éventuelle, ni sur la capacité d’adaptation. La situation pousse à faire toutes les compromissions ou, au contraire, à adopter des positions de rigidité extrêmes supprimant toute possibilité de créativité et d’adaptation. C’est ainsi que les rôles du candidat et du recruteur seront définis une fois pour toutes et la supposée bienséance, respectée à son plus haut niveau.

**Image de sa formation**

La présence ou l’absence de formation fait-elle obstacle au projet ou est-elle un élément moteur? Représente-t-elle un atout ou un handicap? Quelle qu’elle soit, la formation initiale est-elle exploitée au mieux?

Considérée utile ou non par la personne dans sa carrière, la formation initiale est à l’origine d’options, d’espoirs, de déconvenues, de déceptions ou de ressources inépuisables jusqu’à la fin de la vie professionnelle. Elle correspond au sentiment d’être bien ou mal orienté, en lien avec des satisfactions ou des regrets, en fonction des choix effectués au fur et à mesure de la vie au travail. L’important, au moment des démarches, ce n’est pas tant la qualité de sa formation (si elle a existé) et sa réputation sur le marché mais ce que l’on a été capable d’en faire (ou de faire sans celle-ci). C’est l’image que l’on capitalise et qui participe, en partie, à ce que l’on est devenu et que l’on donne à voir aux recruteurs.

**Clarté du projet**

Le projet est-il clair et précis? Le demandeur d’emploi sait-il avec précision ce qu’il souhaite faire et quel contexte professionnel lui sera le plus favorable compte tenu de la connaissance qu’il a de lui-même et de sa situation? Parler de son projet professionnel nécessite de pouvoir dire exactement ce que l’on souhaite faire, dans quelles conditions, de savoir sur quelles qualités, compétences et savoir-faire repose ce projet. Comment tient-il compte du contexte qui est actuellement le sien? A-t-il une idée claire et précise de ce qu’il souhaite faire et de la façon dont il pense y parvenir?

*La qualité du projet professionnel se mesure dans la capacité de l’individu à réaliser une projection de soi, à s’imaginer, à se représenter en situation de travail, à se positionner dans un projet de vie censé apporter satisfaction dans un avenir plus ou moins proche et défini.*

Sans un projet clair, la personne rencontre des difficultés à se percevoir dans un avenir et à mener ses recherches avec efficacité. Il lui est difficile d’exprimer ses motivations et d’espérer concrétiser ses désirs. Elle ne fera pas rêver ses interlocuteurs, son discours correspondant plus à ses besoins qu’à ceux de l’entreprise. Elle se trouvera souvent en décalage avec les demandes, trop qualifiée ou pas assez, et souvent sans informations précises concernant les tâches et conditions de travail qui caractérisent le poste pour lequel elle postule. Le manque de projet favorise les comportements opportunistes. Tout ceci ne rassure pas sur sa capa cité à s’adapter à la culture de l’entreprise, à réussir dans l’activité proposée et à être rentable immédiatement. Les choix se font de manière opportuniste. Même les expériences passées ne permettent pas d’identifier ce qui est important pour la personne aujourd’hui.

Sur le plan psychologique, l’absence de projet ne pousse pas à agir et le moral est souvent au plus bas. S’il y a action, celle-ci est à l’image du désespoir et de la perception que la personne a des entreprises. Elle annonce qu’elle est capable de tout faire tout en n’étant pas en capacité de décrire avec plus de précision ce qu’elle est en mesure de prendre en charge. L’image de soi au travail se dégrade progressivement. Dans l’entreprise, ce qui aide à affronter les changements, c’est l’élaboration d’un projet de vie au travail. Nous l’avons vu dans le chapitre 2 sur l’accompagnement, l’élaboration d’un nouveau projet de vie au travail est incontournable et il est au centre de l’action du conseiller. Le projet produit un discours de professionnel chez le candidat à un nouveau poste. Plutôt que d’être en situation de demande, il offre ses services et est centré sur les besoins de l’entreprise. Se placer en situation d’offre le met dans une meilleure position pour recevoir. Le projet sert de fil conducteur, d’objectif et d’objet dynamisant. C’est lui qui positionne la personne, bien différente en cela de celle qui cherche à contrôler ses acquis et est, par ce fait, dépendante de l’entreprise.

Au sujet du projet retravaillé au cours d’un bilan, voici une observation et un élément de remise en cause des pratiques. Pas de projet ne signifie pas obligatoirement absence totale de projet. Il arrive souvent qu’une personne demande de l’aide pour élaborer un nouveau projet et qu’à la fin du travail, elle se sente prête à exercer la même activité que celle qu’elle exerçait auparavant. Les raisons évoquées sont le plus souvent qu’elle a l’intention, à partir de maintenant, de ne plus l’exercer de la même façon, ou qu’elle veut s’accorder un nouveau départ. Que s’est-il passé chez cette personne? A-t-elle baissé les bras et fait le choix qui lui était le plus facile? La découverte d’un nouvel univers professionnel lui faisait-elle peur? Peut-être que oui, mais nous constatons le plus souvent une peur liée au vécu dans la dernière activité. Peur qui s’est estompée avec le cheminement cathartique proposé dans le bilan, sans pour autant avoir été évoquée clairement.

Dernier point sur la clarté du projet, une idée d’activité professionnelle n’est pas un projet professionnel. La différence est d’importance. Un projet de vie au travail trouve ses fondements chez son auteur et se confronte aux réalités de l’environnement. De quels fondements s’agit-il? Un projet prend en compte les intérêts d’une personne, ses valeurs, sa culture, ses compétences, ses connaissances et son niveau atteint, les conditions de travail possibles pour elle, etc. En prenant en compte l’ensemble de ces informations, il est possible d’exprimer certaines idées, mais celles-ci ne forment pas encore un véritable projet professionnel, même si elles sont en véritable cohérence avec la personne. La démarche nécessite de valider la pertinence de chaque information et son intérêt pour le marché de l’emploi. Le niveau des compétences et des connaissances est-il reconnu par l’environnement économique? Et le projet correspond-il à une demande du marché? Car, en réalité, c’est lui qui a le dernier mot.

**Qualité du choix de la cible**

La cible visée, c’est une entreprise spécifique, le poste recherché dans un secteur d’activité.

La cible représente une forme d’organisation, une culture. Celle-ci est-elle en adéquation avec le projet professionnel et le marché du travail? Est-elle cohérente avec la culture du candidat?

L’entreprise doit reconnaître l’un des siens en écoutant parler le candidat. La personne doit utiliser les bons termes, le bon discours. La culture doit révéler des points communs. Ainsi la personne bénéficiera-t-elle de préjugés favorables rassurant le recruteur. Elle s’intégrera aisément et ne représentera pas un danger pour la cohésion du collectif de travail. Le candidat sera légitime pour le poste ou la fonction.

La connaissance des cibles est aussi un atout pour entrer en contact avec l’organisation. Qui est en charge des recrutements? Quels sont les meilleurs arguments à utiliser? Cette connaissance facilite également l’action.

**Capacité à convaincre**

Le candidat sait-il élaborer des arguments en vue de convaincre et mettre en valeur ses capacités professionnelles et personnelles en fonction des besoins de ses interlocuteurs?

La personne sait-elle construire un argumentaire en fonction des préoccupations de l’entreprise?

En réalité, il s’agit là d’un aspect cognitif qui implique de faire le lien entre ses propres données, identifiées dans son bilan, et les besoins exprimés par l’entreprise – ou identifiés par le candidat. Cela implique d’être capable de verbaliser en détails ses compétences et de savoir les utiliser en argumentaire dans les différentes situations de communication.

La capacité à convaincre doit permettre de corriger les aprioris et de répondre, voire d’aller au-devant des objections qui seront faites au postulant. Convaincre signifie rassurer sur la capacité à être rentable rapidement, à s’adapter au collectif de travail et à justifier le salaire convoité. C’est aussi lutter contre la concurrence et obtenir la confiance du recruteur.

**Accueil du projet par l’entourage proche**

Dans nos recherches, une information s’est révélée d’une importance capitale : la présence ou pas d’un entourage a peu d’influence sur la concrétisation d’un projet de vie au travail.

Cependant si celui-ci existe, rien ne se réalise pleinement sans son soutien. Rien! Au point de placer ce facteur comme priorité absolue. C’est le facteur à travailler en premier (voir plus loin la section *Hiérarchisation des actions à entreprendre)*.

Le projet est-il accepté et soutenu par l’entourage (familial, professionnel et amical) de la personne à la recherche d’un nouvel emploi? L’imagine-t-on réussir réellement dans le contexte correspondant à son projet? Est-ce que l’on y croit? Ou au contraire, les objectifs de l’entourage sont-ils différents de ceux visés par le candidat à un nouveau poste? Cinq voies possibles. Cinq voies principales, qui ont elles-mêmes leurs bifurcations et leurs détours, comme la vie. Observons-les de plus près.

**L’entourage est porteur du projet**. La personne à la recherche d’une nouvelle situation se voit encouragée, étayée, valorisée, remise dans le droit chemin, si nécessaire, et défendue, en cas d’urgence, contre les attaques extérieures. Parfois, elle apprécierait pouvoir exprimer son découragement ou baisser un petit temps les bras. Ce n’est pas toujours possible. La réussite de l’un peut devenir le bonheur de tous. Alors, chacun participe à la collecte des informations utiles et aux gratifications en cas de réussite.

**L’entourage est indifférent**. La personne à la recherche d’une nouvelle situation sollicite plutôt des appuis à l’extérieur. Un conseiller par exemple. Elle profite d’une certaine marge de manœuvre dans ses choix et ses actions tout en sachant qu’elle n’est qu’un élément dans le clan familial et que la pérennité de celui-ci ne dépend pas uniquement d’elle. De temps en temps, un bref échange permet de constater que rien n’a changé dans la situation et que tout le monde peut continuer son bonhomme de chemin.

**L’entourage est profiteur**. La personne à la recherche d’une nouvelle situation n’a aucun moment disponible pour ses démarches. « Puisque que tu ne travailles pas en ce moment, pourrais-tu...? » ou encore « Tu peux me le faire, s’il te plaît, tu as bien le temps tout de même, tu n’as rien à faire en ce moment. »

**L’entourage est surprotecteur**. La personne à la recherche d’une nouvelle situation est instamment priée de rester à la maison. La dernière fois qu’elle est revenue d’une entrevue, c’était le désespoir fait homme (ou femme). Toute la famille, du plus âgé au plus jeune s’est vue menacée par cet échec et dans l’incapacité d’entrevoir une solution au problème. Le seul comportement envisageable est la surprotection du clan. Et pour le protéger, il n’y a qu’une seule voie possible : l’empêcher de revivre une telle expérience qui risquerait de faire s’écrouler tout le monde.

**L’entourage est opposé au projet**. La personne à la recherche d’une nouvelle situation souhaite pour elle-même quelque chose qui déplaît fondamentalement aux autres membres du clan. Plusieurs raisons possibles à cela : des raisons organisationnelles et de confort personnel : « Si tu vas travailler là, il faudra te lever tous les jours une demi-heure plus tôt » ou « D’accord, c’est une activité qui te plairait plus, mais tu auras 200 € de moins par mois, te rends-tu compte? » : des raisons d’exercice de son pouvoir sur l’autre : « Toute la semaine sur les routes, qu’est-ce que tu vas faire le soir? » : ou encore pour des problèmes d’image de soi et de culture : « Je n’ai pas épousé un représentant de commerce, même si tu vas gagner bien plus, ce n’est pas acceptable! »

**La communication**

Dans ce domaine, nous avons regroupé les situations et facteurs directement concernés par la communication du projet professionnel. L’expression écrite, la façon de communiquer lors des entretiens ou des appels téléphoniques, la qualité des documents sont des cartes de visite. Dans nos études statistiques, nous avons pu constater le fait que c’est le domaine qui a le moins de cohérence interne. La raison en est que ce domaine est dépendant des trois autres.

On peut avoir acquis une technique dans le domaine de la communication, mais s’il n’y a pas de pertinence dans le domaine du projet elle sera inopérante. Si une personne n’a rien à proposer de concret et de précis à une entreprise, sa communication ne peut être adaptée.

**Expression écrite**

Toutes les situations concernées par l’écrit sont regroupées dans ce facteur. Les lettres de motivation et candidatures spontanées doivent être claires, précises et suffisamment créatives pour attirer des propositions d’entretiens.

Le manager qui cherche à recruter, intègre rarement du temps dans sa planification pour recevoir et lire des documents de candidature. Il se fait vite une idée de celui qui lui a envoyé le dossier en le parcourant rapidement. Même si cette idée n’est pas exacte, c’est lui qui prendra l’initiative de répondre ou pas. De la pertinence et de l’intérêt que représentera le dossier pour ses destinataires dépendra le nombre de rencontres possible. Mais il ne s’agit pas d’envoyer le même à tout le monde. Les besoins des uns ne correspondent pas obligatoirement aux besoins des autres. Cela nécessite un minimum d’investissement en temps et aussi en argent pour atteindre les cibles visées.

Y a-t-il des méthodes meilleures que d’autres? Le bon dossier est celui qui mène à l’entretien.

Sans informations pertinentes, aucun document ne donnera envie à son destinataire de recevoir son expéditeur. Trop d’informations ne donnent pas envie de prendre du temps pour aller plus loin. Quelle que soit la méthode employée, ce qui importe est de donner envie pour une entrevue. Est-ce que son contenu peut faire dire : « J’ai envie de rencontrer cette personne, elle m’intéresse », et décider le recruteur à investir du temps qui aurait pu être utilisé à autre chose? Beaucoup d’ouvrages traitent des démarches en recherche d’emploi.

Plus le public se forme sur les démarches à entreprendre, plus les recruteurs deviennent exigeants sur les informations à recevoir. L’enjeu est le coût du recrutement qui pourrait être considérable si le candidat élu ne répondait pas aux besoins de l’entreprise.

**L’entrevue d’embauche**

Les comportements du demandeur d’emploi en entrevue d’embauche sont-ils en adéquation avec ce qu’il vise? Est-il performant face à un employeur? Pourquoi, par exemple, rien ne se concrétise? Lors de cet entretien, il est important d’être cohérent et de prouver sa légitimité. Parler de ses compétences, de ses connaissances, montrer que l’on est actif, laisser transparaître sa personnalité et ses motivations pour le travail proposé. C’est un moment de vérité. Plus le candidat à un nouveau poste se sera préparé, plus les chances de réussite seront grandes. « Se préparer » signifie avoir accepté que la situation ait changé et devenir capable d’accepter un avenir différent de celui envisagé auparavant. C’est faire le point sur ses ressources actuelles, dépasser ses difficultés, élaborer un nouveau projet de vie, valider sa faisabilité et communiquer à son propos en présentant les avantages qu’un recruteur pourrait en tirer.

La réussite de l’entrevue dépend aussi de la capacité du candidat à faire le tri et le choix des informations à transmettre, des sentiments à exprimer et de ceux qui le placeraient en situation d’échec. Le recruteur souhaite intégrer dans son équipe le meilleur et le plus légitime. Il cherchera à déceler les failles, les incohérences en espérant ne pas faire d’erreurs : recruter une personne qui risque de ne pas s’adapter au contexte ou laisser partir la personne qui répondait au besoin de l’entreprise.

Dans le cas où le candidat est insuffisamment préparé, il est plus tendu et plus mal à l’aise que le contexte ne l’autorise. Le discours n’est pas fluide et irréaliste, les informations communiquées ne sont que rarement pertinentes et la mise en place de comportements d’échec est fréquente. Le recruteur sera déçu et le candidat marqué par une expérience blessante.

Rencontrer une entreprise ne signifie pas obligatoirement obtenir un poste et le candidat est en mesure d’accepter la règle du jeu. Cela devient difficile lorsque celui-ci ne comprend pas ce qui s’est passé dans la rencontre et la raison du rejet.

**Le dynamisme**

Dans ce domaine, nous avons regroupé l’ensemble des situations et facteurs invalidant directement le dynamisme nécessaire pour communiquer son projet et son désir de trouver du travail

**Énergie**

Intensité de l’énergie que le demandeur d’emploi est en mesure de mobiliser dans ses démarches pour réussir son insertion professionnelle. La qualité et la performance d’une recherche d’emploi dépendent également de l’énergie dont il dispose, de l’organisation de son emploi du temps, de la manière dont il collecte et utilise les informations qui sont indispensables pour effectuer des démarches efficaces et créatives.

Certaines personnes ont besoin de soutien pour faire leurs démarches. Elles rencontrent des difficultés à agir d’elles-mêmes. Pour oublier leur situation, l’énergie sera mobilisée par autre chose que la recherche d’emploi. Ces personnes cherchent plutôt à investir leur attention sur d’autres objets en se détournant de l’objectif premier : la recherche d’un nouveau poste. Plus le temps passe et plus la réalité devient difficile à affronter. Dans une phase dépressive la personne peut, parfois, avoir tout juste assez de force pour assurer le quotidien. Préparer un repas ou s’occuper d’un enfant mobiliseront toute l’énergie dont elle dispose. Parfois toute l’énergie doit se focaliser sur les aspects matériels et les moyens de trouver le prochain repas.

Une trop grande énergie peut représenter un danger pour la personne et la réalisation de son objectif. Elle peut mener à l’épuisement ou être le signe avant-coureur d’une position dépressive.

**Informations**

Il arrive qu’un demandeur d’emploi rencontre des difficultés dues au manque d’informations sur le marché du travail ou sur l’entreprise et sur les compétences ou connaissances recherchées. Il est alors question de son savoir-faire en matière de recherche d’informations.

Certaines difficultés lors de la rédaction des documents, de la recherche d’entreprises à contacter ou en cours d’entrevue d’embauche sont liées à ce manque d’informations. Celles-ci sont la clé d’une campagne de recherche d’emploi organisée et réussie.

Si le client ne dispose pas d’informations sur les activités professionnelles, les secteurs, les entreprises et les bassins d’emploi, les formations avec leurs programmes, il n’aura pas de possibilités de contacter efficacement les recruteurs. Il ignorera s’il existe de nouveaux métiers qui se créent dans son domaine, des évolutions dans son secteur d’activité, des entreprises en développement dans le secteur géographique qu’il vise, des informations utiles pour valider son projet et des entreprises susceptibles d’être intéressées par sa candidature. Sans information, il n’y a pas d’action possible.

**Organisation**

Quel est le niveau de l’organisation de la campagne de recherche d’emploi? La gestion du temps et la rigueur du suivi des démarches sont-elles pertinentes pour une insertion rapide?

Un emploi du temps précis (rendez-vous d’information, plages horaires pour consulter calmement la presse, enquêtes...) évite « d’oublier » des démarches. Il permet de regrouper certaines d’entre elles pour alléger les charges financières. Un emploi du temps bien rempli donne une image positive, oblige à garder un rythme et à rester dans le mouvement. Un emploi du temps trop rempli, qui n’intègre pas des moments de détente ou les opportunités qui pourraient se présenter, est tout aussi problématique. Nous avons déjà évoqué les nombreuses personnes qui arrivent épuisées dans leur nouvelle activité, ce qui ne facilite pas leur intégration.

**Réseau et étayage**

Un environnement relationnel et amical, un entourage qui soutient, un réseau d’amis ou de relations professionnelles qui apportent informations, conseils et encouragements, aident à franchir les obstacles et à vaincre les difficultés. C’est un recours important dans la stratégie du conseiller. Il est difficile d’affronter les différentes épreuves d’un repositionnement de carrière sans soutien et étayage. Se savoir soutenu encourage pour faire des démarches.

À moins d’arriver d’un pays étranger, sans point de chute, chaque personne dispose d’un réseau relationnel. La difficulté est de savoir utiliser les ressources à sa disposition pour obtenir des informations sur les entreprises ou sur des événements économiques porteurs d’avenir.

**Les difficultés et leur dépassement**

Dans ce domaine, nous trouvons, regroupées, des situations et facteurs directement concernés par les difficultés à affronter à un moment de sa carrière professionnelle. Nous avons tous des difficultés lorsque confrontés à une situation de rupture et de repositionnement.

Chacun rencontre des types de difficultés qui lui sont personnels. L’intérêt pour le conseiller est de voir comment la personne les intègre dans sa stratégie. Nous en avons tous, mais certaines personnes en vivent plus que d’autres. Nous ne sommes pas tous égaux devant la recherche d’un emploi et, parfois, le fardeau est bien lourd à porter. Avec des raisons très légitimes, il est possible de se sentir peu disponible pour sa recherche d’emploi ou peu mobilisé. L’attachement à la situation que l’on est en train de perdre est prégnant. Des sentiments d’échec peuvent aussi perturber le quotidien. (Après tout, ce qui m’arrive est peut-être de ma faute...) Enfin, le contexte dans lequel on se trouve, les difficultés de l’entourage peuvent faire chuter l’énergie et le dynamisme.

**Disponibilité pour imaginer un futur possible**

Comportement correspondant à des sentiments personnels laissant peu de disponibilités pour s’engager pleinement dans la recherche d’une nouvelle situation professionnelle et entrevoir un futur possible.

Quelle place les sentiments personnels et le contexte laissent-ils pour s’engager pleinement dans la recherche d’une nouvelle situation? La personne est-elle disponible pour entrevoir un futur différent de ce qu’elle a connu jusqu’à présent? Est-elle prête à accepter une modification de tous ses repères professionnels? A-t-elle fait le point et accepté que la situation qui était la sienne n’ait plus cours? La mise à distance des attachements antérieurs, de ce qui représente aujourd’hui le passé, est-elle en train de se produire? Ou la personne est-elle ancrée dans ce qui ne représente plus, aujourd’hui, la réalité?

Confrontée à cet attachement, la personne n’a momentanément plus la possibilité d’être créative, de prendre des initiatives, d’agir pour son avenir. Ses affects sont liés au passé. Elle n’y peut rien. Il s’agit là de sentiments difficilement maîtrisables et qui, de toutes les manières, interfèrent dans chaque action, chaque pensée et chaque parole exprimée.

Pourquoi aller de l’avant, pourquoi imaginer et construire un avenir, puisque le seul but est de préserver l’acquis et le passé, retrouver l’équilibre qui était le sien, conserver ce qui était connu et maîtrisé? Dans ce cas, les démarches sont vouées à l’échec. Une rancœur se cristallise sur les auteurs de cette situation. Le doute s’installe vis-à-vis de ses compétences professionnelles et sur sa capacité à s’adapter dans une organisation différente. Le sentiment d’avoir épuisé toutes ses ressources apparaît avec la certitude que l’on ne s’en sortira pas à moins d’un miracle.

Et le regret de l’ancienne situation se renforce.

**Stimulation par des perspectives d’avenir**

Il arrive que l’on rencontre des difficultés liées à l’angoisse de se confronter à une situation nouvelle de travail. Il s’agit d’une peur, le plus souvent présente après avoir vécu des situations pénibles et traumatisantes, qui, après une situation de rupture se transforme en inhibition, crainte d’avoir à affronter, par exemple, un groupe de travail inconnu ou un nouveau supérieur hiérarchique susceptible d’évaluer les compétences.

La personne se sent-elle stimulée par la perspective d’un nouvel emploi? Pour pouvoir mobiliser toute son énergie dans une action d’insertion professionnelle, il faut se sentir stimulé par le but à atteindre, ce qui permet de s’investir dans les démarches et d’accroître leur efficacité. Mais il est possible que des expériences de situations négatives de relations au travail freinent l’allant. Par exemple : la crainte d’être évalué par un groupe de personnes inconnues, la peur de retrouver, dans une nouvelle situation, des difficultés importantes vécues auparavant ou encore celle de ne pas être compétent, d’être rejeté ou simplement mal accepté, etc.

Le retour d’image par ses pairs peut être une perspective difficile et angoissante à envisager. Il est fréquent de constater des conduites, plus ou moins conscientes, de sabordages des démarches ou même le refus d’un emploi, motivés par ces peurs.

**Sentiments d’échec**

La recherche active d’un emploi implique de subir des refus qui peuvent être vécus comme des échecs répétés. Comment la personne concernée maintient-elle son équilibre et intègre-t-elle les informations au fur et à mesure pour en tirer parti et non s’épuiser?

Quelques sentiments et impressions d’échec au cours d’une vie sont parfaitement normaux.

Mais si ces sentiments sont trop importants, ils peuvent perturber les démarches et deviennent une charge difficile à assumer seul.

**Handicap**

Il est bien reconnu que nous avons tous des handicaps face à la recherche d’emploi et parfois certains points forts deviennent des difficultés ressenties. Comment la personne les intègre-t-elle dans sa démarche?

Dans un contexte perturbant, face aux difficultés ressenties dans la recherche d’une nouvelle situation, le moral reste-t-il au beau fixe ou colore-t-il notre perception du monde en gris foncé? Transforme-t-il certains points forts en handicaps ou certains défauts en qualité?

Quel que soit notre niveau professionnel, notre âge, notre type d’expérience, nos diplômes ou nos formes de réussite, nous avons tous – nous disons bien TOUS – des handicaps. Ceux-ci peuvent être réels et concrets, accentués dans l’imaginaire ou, au contraire, minimisés ou occultés. Quel est le mode de fonctionnement du client? Prend-il sur lui tous les handicaps que la Terre peut contenir et, ainsi, s’accorde-t-il des raisons de ne pas trouver ce qu’il cherche ou fait-il comme si tout ceci n’existait pas?

Le manque de diplôme, un congédiement, l’âge, le sexe, le lieu du domicile, le type d’expérience, le nombre d’employeurs, le temps écoulé sans emploi, les trous dans le CV, la non connaissance d’un contexte particulier..., tout peut être un handicap. Et tout le monde porte son lot, car il est impossible de répondre à toutes les attentes. L’important est d’être capable de présenter les arguments pour rassurer et démontrer sa légitimité pour la fonction proposée.

Parfois, les situations personnelles, telles que l’âge, l’expérience, le manque de diplôme, le sexe ou l’origine ethnique évoquées comme des handicaps, sont mises en avant de façon massive alors que la personne concernée possède en elle-même la parade et la possibilité d’y faire face. Dans ce cas, il peut s’agir de ce que nous pourrions nommer un « symptôme écran ». Celui-ci est mis en place de façon à éviter des difficultés trop pénibles que la fragilité ne permet pas d’affronter, tels les traumatismes évoqués aux paragraphes précédents.

**Les risques d’enlisement dans la situation**

La situation de perte d’emploi et d’enlisement n’est pas liée uniquement aux compétences, connaissances et facilités de communication. Des données spécifiques (premier contact avec le travail, très grande stabilité professionnelle, licenciements répétés, isolement social et familial, etc.) jouent, malheureusement, un rôle important dans les actions de repositionnement.

Certaines situations sont corrélatives avec le risque de ne pas s’insérer dans un temps moyen. Par exemple : la présence de deux licenciements consécutifs est corrélative avec un chômage de longue durée à .01 (c’est-à-dire 1 hasard pour 1 000 personnes). On rencontre aussi d’importantes difficultés en première insertion et lorsque la rupture d’emploi survient après une période stable.

Le cumul d’une perte d’emploi avec une séparation; le cumul d’un deuil d’un parent proche avec une perte d’emploi; une trop longue période dans une même et unique entreprise avec peu de changements de postes ou encore des situations où l’entourage trouverait plus de bénéfices dans la « disponibilité » de l’intéressé que dans la réussite de ses objectifs, etc., voilà autant de difficultés et de traumatismes, autant de risques d’enlisement dans une situation pouvant amener à l’exclusion du monde du travail.

**Quelques situations corrélatives à un enlisement**

* Vécu d’une situation de rejet de la part de la société en début de carrière
* Attachement à la situation et au contexte d’étudiant
* Attachement important à l’activité antérieure
* Difficultés à trouver encore de l’intérêt dans l’activité exercée
* Présence d’un seul employeur dans un long parcours professionnel
* Lien relationnel de type « oral » avec l’employeur
* Plusieurs ruptures successives avec des employeurs
* Équilibre de vie perturbé et difficultés à le vivre
* Pression familiale pour concentrer son activité sur la famille
* Dégradation de la vie familiale
* Vécu d’une séparation familiale en lien avec la rupture professionnelle
* La perte d’un parent ou d’un(e) ami(e) proche
* Sentiment d’injustice
* Sentiment de honte relié à la situation
* Sentiment de fragilité intense relié à la situation

**La Stratégie d’insertion ou le modèle *Trèfle Chanceux***

L’insertion professionnelle comprend chez l’individu, à la fois des problématiques d’éducation, de compétences et de gestion de carrière et aussi certains aspects de la psychologie des profondeurs. Le danger est d’« oublier » que l’individu est en interaction avec son environnement.

L’individu à la recherche d’un emploi est confronté à un problème totalement lié à la théorie de la complexité. Le modèle *Trèfle Chanceux* de Jacques Limoges apporte le complément nécessaire pour tenir compte de l’ensemble des éléments et de leurs interactions.

Voici très brièvement, celles-ci étant connues, les bases du modèle. À la recherche d’un emploi, la dimension « environnement », c’est-à-dire l’individu dans son contexte, est à considérer en premier lieu. Ensuite, la connaissance que l’on a de soi face au travail. Puis la connaissance que l’on a des lieux spécifiques d’insertion, comme les lieux de démarches, de travail, de constitution de réseaux... Et finalement, les méthodes utilisées pour obtenir l’emploi visé, c’est-à-dire les moyens mis en œuvre pour entrer en contact et convaincre, et de nouveau l’environnement et ainsi de suite de manière de plus en plus précise vers l’emploi.

Le modèle consiste à dire que l’utilisation simultanée des dimensions est nécessaire pour une insertion réussie. Mais il précise aussi la nécessité de tenir compte des interactions entre chacune des dimensions. Par exemple, si l’on favorise la dimension environnement face à celle de la connaissance de soi, cela conduit à se sentir écrasé par celui-ci. Par ailleurs, en accordant plus d’importance aux méthodes qu’aux lieux d’insertion, on donne des informations intéressantes à des personnes non intéressées ou non pertinentes.

**Hiérarchisation des actions à entreprendre**

Chaque facteur a été étudié en corrélation avec le module d’intervention prétendant fournir la réponse. La vérification s’est faite dans les deux sens : est-ce que le facteur identifie bien un fait signifiant? Est-ce que la réponse apporte véritablement une solution au résultat du facteur? Et, si oui, n’y a-t-il pas d’effets pervers? Si cette solution apportait effectivement les résultats attendus, nous pouvions considérer à la fois le facteur et le module de réponse comme étant significatifs. La question était de savoir s’il y avait corrélation, pour une population donnée, entre les scores aux facteurs, les actions produites par le conseiller et le résultat obtenu en matière d’insertion professionnelle. Bien entendu, nous avons le plus appris lorsque les résultats n’étaient pas significatifs.

**Bibliographie**

ADMUNDSON, Norman E, JoAnn HARRIS-BOWLSBEY et G. NILES, *Essential Elements of Career Counseling processes and techniques*, Pearson Merrill Prentice Hall, 2005

ANZIEU, Didier. *Le groupe et l’inconscient*, Dunod, 1999.

ANZIEU, Didier. *Le penser, du Moi-peau au Moipensant*, Dunod, 1994.

AUTÈS, Michel. *Les paradoxes du travail social*, Dunod, 2004.

BAKKER, S. *Barriers to Employment*. Unpublished master’s thesis, Edmonton, University of Alberta, 1997.

BALTA, François, et Jean-Louis MULLER. *La systémique avec les mots de tous les jours*, ESF éditeur, 2004.

BETTELHEIM, Bruno. *Les blessures symboliques*, Gallimard, 1971.

BISIAUX, Marcel et Catherine JAJOLET. *À ma mère*, Pierre Horay éditeur, 1988. (Chap. 9)

BLAKE, Robert et Jane SRYGLEY MOUTON. *Les deux dimensions du management*, Les Éditions d’Organisations.1969.

BOLL, Carl. *L’art de chercher une situation et de la trouver*, Publi-Union, 1972

BOLLES, Richard N. *De quelle couleur est votre parachute?* Éditions Reynald Goulet, 1970/2005.

BOUDIEU, Pierre. « Intérêt et désintérêt », dans *Cahier du groupe de recherche sur la socialisation*, n° 7, 1993

BOUTINET, Jean-Pierre. « Le concept de projet et ses niveaux d’appréhension », dans *Projet Formation Action,* Éducation Permanente, n° 86, 1987.

BOWLBY, John. *Attachement et perte, tome 3 : La perte, tristesse et dépression*, Presse Universitaire de France, 1984.

*Cahiers jungiens de psychanalyse : Le deuil*, n° 99, 2000

CHASSEGUET-SMIRGEL, Janine. *La maladie d’idéalité*, Émergences Éditions Universitaires, 1990.

CLAVIER, Dominique. "Accompagner sur le chemin du travail" Editions Septembre 2007(Canada),

CLAVIER, Dominique. « À propos de l’éthique en psychologie pour adultes : des problèmes d’orientation à l’émergence d’un désir professionnel », Communication présentée au 12e Congrès Mondial de l’Orientation, 1987.

CLAVIER, Dominique. « Chômage et mobilité. Quelles réappropriations de l’espace de travail? », dans *Psychologie du Travail et nouveaux milieux de travail*, Presses de l’Université du Québec, mai 1986.

CLAVIER, Dominique. Copilot Job Entry, Charting the Path to Employment, Psychometrics Publishing, 1997.

CLAVIER, Dominique. « Essai d’identification de différentes phases psychologiques dans une situation de non emploi », dans *Psychologie du travail et société post-industrielle*, EAP, février 1984.

CLAVIER, Dominique. « Intervention auprès de demandeurs d’emploi. Quelles solutions, quelle pratique, pour quel problème? », dans *Cahier de psychologie du travail*, Bordeaux, octobre 1984.

CLAVIER, Dominique. « La relation bilan de compétences, projet professionnel et client », dans *Revue Carriérologie*, vol. 5, n° 2, juillet 1993, p. 63-98.

CLAVIER, Dominique. « Le bilan de compétences? », dans *Les Cahiers d’Information du Directeur de Personnel*, n° 25, deuxième trimestre 1993.

CLAVIER, Dominique. « Le risque en soi », dans *Psychologie du travail : nouveaux enjeux*, EAP, juin 1988.

CLAVIER, Dominique. « Le Sens du travail », dans *Les Cahiers d’Information du Directeur de Personnel*, n° 23, quatrième trimestre 1992

CLAVIER, Dominique. « Non emploi et réinsertion professionnelle, l’enjeu de l’innovation », dans *Journal des Psychologues*, février 1986.

CLAVIER, Dominique. « OEdipe et les autres au travail », Support de cours *Pour une introduction aux théories de la psychanalyse*, janvier 1991.

CLAVIER, Dominique. « Projet professionnel et projet d’entreprise : pour l’élaboration d’une dynamique commune », dans *Développement des Hommes et Structures de Travail*, Édition Entreprise Moderne d’Édition, 1987.

CLAVIER, Dominique. *Psychologie de la perte d’emploi*, Publication ANPE, juin 1982.

CLAVIER, Dominique. « Rehausser l’emploi » (Le recrutement des Jeunes), dans *Les Cahiers de d’Information du Directeur de Personnel*, n° 14, 1990.

CLAVIER, Dominique. « Renaissance de la qualification du travail », (Histoire des méthodes d’étude et d’évaluation en matière d’emploi), dans *Les Cahiers d’Information du Directeur de Personnel*, n° 21, deuxième trimestre 1992, p. 17-34.

CLAVIER, Dominique. « Rencontre avec le public, questions ouvertes sur l’image du travail », 1er Forum de la Psychologie, Palais des Festivals de Cannes, dans *Journal des Psychologues*, juin 1985.

CLAVIER, Dominique. Researching the Job Search Process, dans *Career plan development* 1996.

CLAVIER, Dominique. « Rupture, Traumatisme et Perte d’emploi », dans *Les Cahiers d’Information du Directeur de Personnel*, n° 22, troisième trimestre 1992. Publié à nouveau en automne 1994 dans *Carriérologie*, vol. 5, n° 4, sous le titre « Le Sens du Travail ».

CLAVIER, Dominique. « Situation de non emploi, et image de soi chez le travailleur », dans *Psychologie du Travail : perspective 1990,* EAP, 1982.

CLAVIER, Dominique. « Vocabulaire de la gestion de carrière », dans *Recueil de plus de 200 concepts utilisés dans la pratique et la théorie du conseil en carrière*, *de Aboulie à... Travail*, 1992.

CLAVIER, Dominique et collaborateurs. *Voyage au Pays des Jeunes, Le parcours d’insertion des Jeunes*, Édition ANPE, 1990.

CLAVIER, Dominique et Annie DI DOMIZIO. *Mon projet de vie professionnelle, Cahier de bilan*, Édition Accor, 1994, 40 p.

CLAVREUL, Jean. *Le désir et la loi*, L’espace analytique Denoël, 1987.

CRÊTE, I. *Élaboration des énoncés visant à intégrer le modèle Trèfle Chanceux au logiciel Copilote Insertion*, Essai, Université de Sherbrooke, Faculté d’éducation, 1993.

CYRULNIK, Boris. *De chair et d’âme*, Odile Jacob, 2006.

CYRULNIK, Boris. *La naissance du sens*, Hachette 1995.

CYRULNIK, Boris. *Le murmure des fantômes*, Odile Jacob, 2003.

CYRULNIK, Boris. *L’ensorcellement du monde*, Odile Jacob, 1997.

CYRULNIK, Boris. *Les vilains petits canards*, Odile Jacob, 2001.

CYRULNIK, Boris. *Parler d’amour au bord du gouffre*, Odile Jacob, 2004.

CYRULNIK, Boris. *Sous le signe du lien*, Hachette, 1989.

CYRULNIK, Boris. *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, 1999.

DESCHEEMAKERE, François et Rosemary LAUDOUAR. *Outplacement, marketing de recherche d’emploi*, Les Éditions d’Organisation, 1987.

*Déclaration des Droits de l’Homme*

EGAN, Gérard*. Communication dans la relation d’aide*, Beauchemin, 2005.

EIGUER, Alberto. *La part des ancêtres*, Dunod, 2006.

EIGUER, Alberto. *La thérapie psychanalytique du couple*, Dunod, 1984

EIGUER, Alberto. *Le pervers narcissique et son complice*, Dunod, 2003.

EIGUER, Alberto. *L’inconscient de la maison*, Dunod, 2004. (Chap. 10)

EVÉQUOZ, Grégoire. *Les compétences clés,* Éditions Liaisons, 2004. (Chap. 6)

FOUCAULT, Michel. *Les mots et les choses*, NRF Gallimard, 1966. (Chap. 9)

FREUD, S. *La vie sexuelle*, PUF, 1973.

FREUD, S. *Névrose, psychose et perversion*, PUF, 1974

FREUD, S. « *Deuil et mélancolie* », dans Métapsychologie, Gallimard, 1952

FUSTIER, Paul. Le lien d’accompagnement, Dunod, 2000.

GOGUELIN, Pierre. La formation psychosociale dans les organisations, PUF, 1971.

GOGUELIN, Pierre. *Le management psychologique des organisations*, ESF, 1989.

GOGUELIN, Pierre et Edgar KRAU. *Projet professionnel et projet de vie*, ESF, 1992.

GORI, R. *Le corps et le signe dans l’acte de parole*, Dunod, 1978

GUÉDON, Marie-Chantal, Michel TURCOTTE, Jacques LIMOGES et Dominique CLAVIER. *Copilot Job Entry : Partial results of an experimentation involving job-seekers*, Natcon conference Ottawa, 1996

HALL, Edward. T. *La danse de la vie*, Seuil, 1984.

HALL, Edward. T. *Le langage silencieux*, Points, 1984.

HALL, Edward T., François CHOAY et Amélie PETITA. *La dimension cachée*, Points, 1996

HAYNAL, A. « Le sens du désespoir », *Société suisse de psychanalyse Genève 4 à 7 juin 1976* – Presses Universitaires de France.

INSEE, Statistiques du travail, aujourd’hui accessible sur le site Internet www.insee.fr

IONESCU, Serban et autres. *Les mécanismes de défense*, Armand Colin, 2005.

KERNBERG, Otto. *La personnalité narcissique*, Privat, 1988

KILEY, Dan. *Le syndrome de Peter Pan*, collection Réponses, Robert Laffont, 1985

KRUMBOLTZ, JD. *Manual for the Career Beliefs Inventory,* Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press, 1991.

LEMAIRE, J.G. *Le couple, sa vie, sa mort*, Payot, 1984.

LEMAIRE, J.G. *Les thérapies du couple*, Petite bibliothèque Payot, 1978.

LAPLANCHE, J. *Vie et mort en psychanalyse*. Paris, Flammarion, 1970

LAPLANCHE, J. et J.B. PONTALIS. *Vocabulaire de la psychanalyse*, PUF, 1984.

LELORD, François et Christophe ANDRÉ. *La force des émotions*, Odile Jacob, 2001.

LIMOGES, J. « Le bilan et l’insertion socioprofessionnelle continue », dans *Carriérologie*, vol. 5, n° 2 1993.

LIMOGES, J. et D. PAUL et R.P. HÉBERT. *Le Développement du moi*, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Édition du CRP, 1993

LIMOGES, J. « Projet professionnel de vie, emplois connexes et compromis nobles », dans *Carriérologie*, vol. 5, n° 3 1994.

LIMOGES, J. et coll. *Réussir son insertion professionnelle*. Laval, Agence d’Arc, 1991.

LIMOGES, J. et coll. *Stratégies de maintien au travail*. Québec, Éditions Septembre, 2001

LIMOGES, J., R. LEMAIRE et F. DODIER. *Trouver son travail*. St-Laurent. Fides, 1988.

LIMOGES, Jacques, Marie-Chantal GUÉDON et Dominique CLAVIER. *States of Exclusion from the Labour Force : a Joint Diagnostic Analysis*. Unpublished manuscript, 1996

MARTY, Pierre. *L’ordre psychosomatique*, Gallimard, 1980.

NEYRAUT, Michel. *Le transfert*, collection Le fil rouge, Presses Universitaires de France, 1980.

PANKOW, G. *Image du corps et objet transitionnel*, dans Revue française de psychanalyse, 1971.

PAUCHANT, Thierry C. *La quête du sens*, collection Presses HEC, Éditions Québec Amérique, Presse HEC, 1996.

PELLETIER, Denis. « Le projet ou l’élaboration cognitive du besoin », dans *Projet Formation Action,* Éducation Permanente, 1986.

PELLETIER, Denis, Raymonde BUJOLD et coll. *Pour une approche éducative en orientation*, Gaëtan Morin éditeur, 1984

PIERREHUMBERT, Blaise. *L’attachement, de la théorie à la clinique*, Erès, 2005

POROT, Daniel. *Comment trouver une situation, Les* Éditions d’organisation, 1976, 23e édition 2005

PORTER, E.H. *Introduction to Therapeutic Counselling*, Houghton Mifflin Co., 1950

RIMÉ et K. SCHERER. *Les émotions, textes de base en psychologie*, Delachaux et Niestlé, 1993.

ROGERS, Carl. *Le développement de la personne*, Dunod, 1976

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 sante mentale « Chô mage 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.

SEARLES, Harold. *L’effort pour rendre l’autre fou,* NRF Gallimard, 1977

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

ST-ARNAUD, Y. *Le changement assisté*, Gaëtan Morin éditeur, 1999.

VIREL, A. *Vocabulaire des psychothérapies*, Fayard, 1977.

WATZLAWICK, Paul. *Faites-vous même votre malheur*, Seuil, 1981

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.

WIDLÖCHER, Daniel. *Les logiques de la dépression*, Fayard, 1983.

WILLI, Jürg. *La relation de couple*, collection A5, Delachaux et Niestlé, 1982

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

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