

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA MAINTENANCE EN EMPLOI

RAPPORT D'ACTIVITÉS DIRIGÉES

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ÉDUCATION

PAR

KIM BONNEVILLE

DECEMBRE 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce document diplômant se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ma directrice de recherche, madame Cynthia Martiny, professeure au Département d'éducation et de pédagogie, pour son temps et ses judicieux conseils.

Je remercie également les clients qui ont accepté de participer aux activités de cette recherche.

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
Remerciements.....	i
Résumé.....	iv
Chapitre 1 : Problématique	1
Chapitre 2 : Cadre conceptuel.....	5
2.1 Le conseiller d'orientation en milieu organisationnel	6
2.2 La maintenance en emploi	9
2.3 Le bilan de compétences.....	17
2.4 Le Myers-Briggs (MBTI)	19
2.5 Les objectifs du projet de recherche	23
Chapitre 3 : Méthodologie	24
3.1 Le choix de la méthode de recherche.....	24
3.2 La procédure	25
3.3 La cueillette des données	27
3.4 L'analyse des données	27
Chapitre 4 : Résultats	29
4.1 Les données sociodémographiques de l'échantillonnage	29
4.2 Les interventions carriérologiques.....	30
4.2.1 Analyse des résultats du sujet #1	30
4.2.2 Analyse des résultats du sujet #2	40
4.2.3 Analyse des résultats du sujet #3	50
4.3 La synthèse (sujets confondus)	56

Chapitre 5 : Discussion & Conclusion.....	59
Annexe 1 : Bilan de réflexion.....	64
Annexe 2 : Lettre de consentement.....	67
Références.....	68

RÉSUMÉ

L'objet de recherche de ce rapport d'activité dirigé est le maintien en emploi et cette étude tente de faire ressortir les retombées d'une démarche d'orientation de personnes se trouvant en situation de maintien en emploi à l'intérieur d'une entreprise publique.

Il est à noter que les entreprises préfèrent déboursier des sommes d'argent pour maintenir les employés en emploi que de déboursier dans un but d'embauche et de recrutement. Alors, dans un but d'aider les entreprises à atteindre leurs objectifs organisationnels (conserver les employés) et les employés d'atteindre leurs objectifs personnels (être heureux en emploi) les conseiller d'orientation proposent des bilans professionnels.

Dans le but de répondre à la question de recherche, cette étude a été effectuée dans une entreprise publique. Les employés participants à cette étude étaient âgés entre 25 et 50 ans et étaient tous volontaires. Malgré les étapes de carrière différentes auxquelles ils s'identifiaient, ils avaient tous la même problématique, soit celle de se maintenir ou non en emploi. Des questionnaires et des entrevues individuels ont permis de recueillir l'information.

Chaque employé rencontré a réalisé, à sa façon, qu'il était le maître d'œuvre de son développement professionnel. Ils ont réalisés qu'ils devaient, pour se maintenir heureux en emploi, s'investir et prendre un virage quant à leur propre rôle. Ils ont tous changé de fonction, mais continuent d'œuvrer pour la même entreprise. De façon générale, les retombées sont positives.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Le marché du travail se transforme rapidement par le départ des baby boomers créant un manque de travailleurs d'expérience sur le terrain. Certaines organisations essaient de combler ce manque par de jeunes diplômés qui pour leur part, manquent d'expérience. Statistique Canada (2007), relate qu'il y aurait tout juste assez de jeunes diplômés entrant sur le marché du travail pour remplacer ceux qui quittent. Puisqu'il faut du temps pour les jeunes employés d'acquérir une expérience pertinente et de l'argent pour leur offrir la formation, la perte de la mémoire collective, laissée par les retraités, est chère.

Les jeunes diplômés inexpérimentés, pour la plupart issus de la génération Y, sont un défi pour les organisations. Comme la valeur de stabilité de la génération Y n'est pas celle de la génération précédente, le risque est que ces jeunes personnes ne demeurent pas longtemps au même endroit ce qui augmente les coûts de recrutement, de formation et d'adaptation. Tel que mentionné par le Syndicat de la fonction publique (2009) :

«Alors que les parents des Y ont généralement connu la stabilité en emploi et un seul employeur pendant tout leur vie professionnelle, la génération Y aura beaucoup plus d'employeurs durant la même période. La loyauté envers un employeur n'est plus une valeur aussi importante pour les jeunes de la génération Y que pour leurs parents.» (Journal SFQP, article no.3, p. 28).

La sélection, dans un but de remplacement, engendre de gros coûts selon Buckingham et Coffman. Ces auteurs, clament qu'il pourrait en coûter aux organisations jusqu'à 1,5 fois le salaire d'un employé pour faire de la nouvelle recrue, un employé compétent. Pour, assurer l'embauche de candidats qualifiés, les organisations ont tout avantage à développer un modèle de sélection de personnel courant et bien structuré, ce qui contribue également à augmenter les coûts de recrutement, d'embauche et de formation. Aussi, ce chiffre exclut la valeur attribuée à la perte du réseau professionnel.

En plus des coûts ci-haut mentionnés s'ajoute le coût de remplacement des programmes de rétention des jeunes recrues. Statistique Canada (2007) suggère d'instaurer un programme de transfert de connaissances visant non seulement à permettre un mentorat, mais aussi l'assurance que les postes soient comblés par des employés compétents. Les coûts engendrés par le développement d'un tel programme peuvent être faramineux en termes de temps et d'argent pour les organisations.

Certaines organisations qui ne peuvent offrir un programme bien structuré, ont utilisé des ressources internes pour ce transfert de connaissances. Effectivement, sans programme, les organisations se tournent vers les jeunes recrues pour donner un minimum de coaching envers les plus jeunes. Certains de ces jeunes employés qui sont à peine sortis de l'école, se voient confier le rôle de coach. Cependant cette pratique peut entraîner chez ces jeunes recrues, un stress supplémentaire menant possiblement aux problématiques organisationnelles telles de nombreuses absences en maladie ou encore des cas d'absence reliés à la santé et sécurité au travail. Effectivement, dû à l'inexpérience des ressources humaines, ces responsables deviennent grandement sollicités, ce qui peut causer chez ces

derniers une fatigue supplémentaire et engendrer une problématique d'absence, réduisant ainsi leur disponibilité. De par ce fait, comme ces jeunes personnes ne reçoivent pas le support et le soutien nécessaire à leur apprentissage, elles risquent d'entrer rapidement en début de carrière dans une phase de questionnement en lien avec leur intérêt à effectuer leur emploi.

De plus, un manque de formation donnée aux jeunes «coachs» a parfois des répercussions sur les responsables d'équipe désignés pour assurer une supervision de ces employés. Il peut y avoir un effet en chaîne où l'erreur des employés en bas de l'échelle reflète négativement sur les employés responsables. Ainsi, tout le personnel de l'organisation est affecté.

La période d'apprentissage et d'intégration est une période très importante dans le premier tiers de la vie du nouvel employé. Limoges (2004) mentionne que :

«Plus ou moins consciemment, trop d'organismes exploitent la méconnaissance du nouvel employé : piètres conditions de travail, abus du surtemps, non respect de la période d'apprentissage ou de «juniorat», etc. Il s'ensuit, qu'après quelques années à peine, un nombre grandissant de travailleurs nouveaux, généralement les plus dynamiques, montrent des signes évidents d'épuisement, phénomène jusqu'ici associé au second tiers de carrière.» (p. 12).

Il peut avoir des impacts réels sur la vision que ce dernier développera de lui-même. Tel que mentionné par Riverin-Simard (1984) en parlant de l'adulte qui débute sur le marché du travail :

«Cet adulte accorde une importance parfois démesurée aux patrons et aux collègues. Il confère un caractère presque magique aux effets d'un bon climat de travail et d'une interrelation positive avec le patron; cet adulte semble croire que ces deux facteurs seront en quelques sorte les grands responsables de son développement vocationnel. De plus, les réactions des patrons et des collègues ont souvent un impact.» (p. 30).

Afin de contrer ces répercussions négatives, le présupposé de ce rapport d'activité dirigé est que les services d'un conseiller d'orientation qui saura faire de l'intervention carriérologique préventive, appropriée et efficace, avantagera financièrement les organisations, car de telles interventions permettent aux employés d'optimiser leur contribution organisationnelle.

L'objet de ce rapport d'activité dirigé est, alors, de décrire quelques interventions carriérologiques effectuées auprès des usagers du service de counseling mis en place dans une organisation publique. Le type d'intervention appliquée dans ce contexte est l'intervention individuelle. Ce mode d'intervention vise à aider les usagers à faire des choix éclairés en ce qui concerne leur désir de se maintenir ou de modifier leur trajectoire carriérologique dans un esprit positif.

Selon les réponses des usagers du service mentionné ci-haut, la question de recherche est : quelles sont les retombées réelles d'une démarche de maintenance en emploi de personnes se trouvant en situation de maintien au travail à l'intérieur d'une entreprise publique?

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

Selon Clavier et di Domizio (2007), le travail procure à l'être humain un sens bien défini. Bien qu'il n'ait pas toujours été ce qu'il est, aujourd'hui, le travail est perçu comme une source de développement personnelle :

«Le travail est un espace offrant une identité avec sa place dans la communauté, le moyen de survie et une valorisation de l'image de soi ou l'absence de gratification, le rejet, des sentiments mortifères avec la révélation de ses manques» (p. 213).

Le travail peut être ainsi un espace de construction de la personnalité, d'épanouissement et de réalisations en même temps qu'un espace de contraintes, d'ambivalence et de mal-être. «En même temps qu'il est une source d'accomplissement, le travail est une source d'épuisement et de détresse psychologique» (Michaud, Dionne et Beaulieu, 2006, p. 16). Le dilemme des employés est de faire en sorte que le travail, qui est une partie intégrante de leur vie, soit une expérience plus positive que négative (Clavier et di Domizio, 2007).

Selon Limoges (2004), les individus travaillent pour plusieurs raisons qui n'ont pas toutes la même importance personnelle les unes que les autres.

«Il est devenu de plus en plus claire que la réponse à la question, pourquoi travaillons nous, est que le travail donne simultanément et de façon constante, sept retombées : un revenu, un statut, une gestion du temps et de l'espace, des relations interpersonnelles particulières, des réalisations, un rôle clé et un sens à la vie.» (Limoges, 2004, p. 27).

Avec toute la place que prend le travail dans la vie de l'individu, il lui revient de faire son choix vocationnel en fonction des retombées recherchées, de ses compétences, de sa personnalité et du contexte. L'accompagnement décisionnel est une compétence qui appartient au conseiller d'orientation.

2.1 Le conseiller d'orientation en milieu organisationnel

Tel que mentionné par Spain, Bédard et Paiement (2004), les changements du monde du travail, ont de fortes répercussions sur les travailleurs. Ces derniers doivent constamment se réadapter et mis sous pression de développer une flexibilité professionnelle.

Effectivement, Michaud, Dionne et Beaulieu (2006), mentionnent que les travailleurs souvent découragés par la précarité d'emploi qu'amènent tous ces changements, doivent s'adapter au marché du travail qui est incertain et en perpétuel mouvement. Afin de bien vivre ces changements, certains travailleurs ont besoin de support, d'encadrement et d'être soutenus, c'est pour cela dans ce contexte, le rôle du conseiller d'orientation prend toute son importance, car «un important besoin se fait sentir auprès des travailleurs, celui d'être accompagné dans leur transitions professionnelles» (Dionne, Michaud et Beaulieu,

2006, p. 10). Cette étape de réflexion est décrite comme étant une étape d'exploration de soi et «lorsqu'elle est bien faite, cette étape doit permettre à l'individu de se définir en tant que personne et, plus précisément, en termes d'intérêts, d'aptitudes, d'acquis et de valeurs.». (Limoges, 2003, p. 47).

Selon Francequin (2002), l'orientation implique le client et le conseiller, ensemble dans une même démarche. Selon cet auteur, le counseling d'orientation comprend à la fois un processus d'aide et un processus de changement. Le processus d'aide faisant référence aux interventions du conseiller et le processus de changement davantage au cheminement de l'aidé, à son exploration et à ses prises de consciences. Le travail du conseiller est de mettre en évidence les écarts entre les buts du client, la manière qu'il a d'imaginer son futur et les moyens qu'il a d'atteindre ses objectifs et ce, tout en tenant compte de l'environnement dans lequel il se situe.

Selon Riverin-Simard, Spain et Michaud (2000), l'environnement dans lequel se trouve le client (ou le travailleur) pourrait être perçu comme un lieu de contraintes, mais surtout un lieu offrant à cet individu un maximum de possibilités. L'interaction de l'environnement et la personne relève du courant interactionniste. Ce courant ne se préoccupe pas seulement de la personne (P) ou de l'environnement (E), mais bien de la dynamique qui émane de ces deux composantes en interaction.

Dans les travaux de Riverin-Simard (2000), sur la transition professionnelle dans un système organisationnel, le E inclue l'ensemble des individus que la personne est appelé

à côtoyer au cours des étapes de sa vie au travail dans un marché du travail en constante évolution. Par conséquent, un milieu organisationnel est un lieu de travailleurs en transition professionnelle. Alors, selon ce même auteur, ces transitions peuvent «être d'ordre inter-organisationnel (changement d'employeur), intra-organisationnel (réaffectation de tâches), intra-individuel (étapes de vie au travail), ou encore inter-professionnel (changement de carrière).» (Riverin-Simard, 2000, p. 135). Ces transitions individuelles (changement de trajectoire vocationnelle, modifications des façons de faire, envisager l'inconnu...) et organisationnelles (changements de missions et des valeurs, modifications des pratiques habituelles, rétention du personnel...) sont en constante interaction. Les services des conseillers en développement de carrière en milieu organisationnel interviennent auprès de ces dynamiques.

Le développement de carrière peut être considéré comme : «un ensemble de moyens mis en œuvre pour permettre à une personne de progresser dans l'atteinte de ses objectifs de carrière.» (site internet : <http://www.granddictionnaire.com>). À l'intérieur des entreprises l'accompagnement carriérologique est concluant autant pour l'employé que pour son employeur (Dorn, 1986). Selon Gutteridge, Leibowitz et shore (1993), le développement de la carrière en entreprise est pratiqué par l'entremise de six méthodes différentes : la conception d'outils d'auto-évaluation; les procédés d'évaluation; les rencontres officielles de counseling; les ateliers d'échanges d'information sur le marché du travail; les processus d'embauche interne et ses affichages de postes; les programmes de développement (mentorat, formation...). C'est la culture et la structure de l'entreprise qui détermine le choix des pratiques et des modalités.

Tel que mentionné par Simonsen dans Gilley, Egglund et Gilley (2002), plusieurs bénéfices concrets permettent de dire que les services de counseling font une différence au sein d'une organisation. Effectivement, selon ces auteurs, la réduction des départs d'employés expérimentés et la hausse de la motivation des employés, par la mise en place d'un programme de counseling, engendre une organisation compétitive et productive; des employés heureux en emploi, engendrent la performance. La littérature démontre que les pratiques du développement de la carrière en entreprise ont un impact positif non seulement sur les employés, mais également sur les employeurs. En somme, la mise en place d'un tel programme favorise la productivité de l'entreprise et ce, par l'augmentation du sentiment d'engagement des employés envers l'organisation (Gilley, Egglund et Gilley, 2002).

2.2 La maintenance en emploi

D'un point de vue carriérologique, les individus peuvent être trop souvent confrontés à des situations de «non maintien». D'un côté, il y a les situations de décrochage scolaire, de démission ou d'abandon tout simplement de la recherche d'emploi et ce, dès les premières embuches. Un programme au sein d'une organisation peut aider les employés à mieux planifier leur carrière en prenant en considération des besoins organisationnels visant la maintenance en emploi. Selon Limoges (2001), le maintien professionnel réfère au concept paradoxale du «tenir-prise» ou du «lâcher-prise».

Le «lâcher-prise»

Limoges (2001), Finley (1990), Beattie (1996) et Manitarra (2000) traitent du «lâcher-prise» comme une action de transformation. La personne décide elle-même de laisser tomber certains choix, afin de transformer consciemment le cours de sa vie. Dans cette optique la personne a plein pouvoir sur ce qu'elle vit. Ceci réfère au concept de choix. Selon le Petit Larousse illustré (2010), un choix réfère à un ensemble de possibilités prêtes à être sélectionnées par un individu (prise de décision). Tel que mentionné par Savard, Michaud, Bilodeau et Arseneau (2007), le support des conseillers d'orientation favorise la prise de décision relative à un futur choix de carrière.

Limoges (2001), mentionne que Monbourquette (1984) situe le «lâcher-prise» comme un acte de changement non désiré qui n'est généralement pas un choix. Pour qu'un choix soit *éclairé*, la personne ne doit pas subir les contrecoups d'un changement qu'elle n'a, préalablement, pas pris en compte. De plus, il est intéressant de mentionner que les choix sont en constantes évolution, car toute nouvelle information peut faire dévier l'individu de son choix premier. Cependant, peu importe si le «lâcher-prise» est une action consciente ou un acte extérieur dans les deux situations il y a abandon et transformation de la personne.

«En guise de définition, comme nous sommes dans une dialectique opposant la thèse de l'antithèse, il suffit d'inverser tout ce qui vient d'être dit sur le «lâcher-prise» pour avoir un premier aperçu du tenir-prise.» (Limoges, 2001, p. 29).

Pour Limoges (2001), le «tenir-prise», réfère au principe de ténacité, de rétention et de fidélité. La personne ne laisse plus tomber, au contraire, elle est proactive, elle fait l'action de continuer, d'avancer et de concrétiser. En milieu organisationnel, l'employé décidera de retourner aux études pour avoir une promotion, d'appliquer sur un poste de supervision...

Alors, le maintien professionnel se situe entre ces deux pôles, le «lâcher-prise» et le «tenir-prise» (Limoges, 2001). Pour les carriérologues, le risque est de tenir prise à tout prix, ce qui peut conduire à l'épuisement ou de lâcher prise par défaut, ce qui conduit à l'obsolescence au travail. «Entre le lâcher-prise et le tenir-prise, entre l'épuisement et l'obsolescence; il y a le maintien» (Limoges, 2004, p. 91) ce qui est une place optimale pour l'employé et l'entreprise. Cependant :

«Le maintien, lorsque situé entre le tenir-prise et le lâcher-prise, perd totalement sa connotation statique, passive et mécanique. Il fait ressortir autant la dynamique interne à ses pôles que sa supradynamique propre. Le maintien est en quelque sorte la course sur le tapis roulant donnant pleinement sens au proverbe : Qui n'avance pas, recule» (Limoges, 2001, p. 51).

Limoge (2001) mentionne que le maintien dans son ensemble réfère au modèle interactionniste, Personne (P) – Environnement (E) (voir page 8). Pour se maintenir en emploi et être heureux, selon Lamontagne (1995), la personne doit être en mesure de se lire elle-même (ses valeurs, ses besoins, ses désirs, ses visées professionnelles...) tout en ayant l'esprit ouvert aux opportunités que son environnement lui offre (promotions, changement de domaines, retour aux études...). Tel que mentionné précédemment, ne pas se maintenir peut avoir de larges conséquences sur le travailleur comme par exemple, l'épuisement.

L'épuisement professionnel

Selon l'office de la langue française, l'épuisement professionnel ou communément appelé le *burn out* «est un état d'épuisement physique, émotionnel et intellectuel qui résulte du stress ressenti par un individu qui devient alors incapable de répondre aux exigences de sa profession» site internet : <http://www.granddictionnaire.com>). Certains s'épuisent, entre autres choses, par leur entêtement, à continuer d'œuvrer dans un environnement qui ne leur correspond pas, simplement pour éviter lâcher et ne pas avoir le sentiment d'abandonner (Limoges, 2001). Reprit par Limoges (2001), Gmelch (1983) constate que la personne en épuisement est généralement un individu «actif et engagé, ambitieux et perfectionniste, désireux de bien réussir» (p. 83).

L'épuisement est, selon Limoges (2001), un déséquilibre entre l'interaction de la personne et son environnement. En situation professionnelle, le déséquilibre vient du fait que le travailleur, donne plus qu'il ne reçoit de son organisation ou de son travail (associé davantage au concept du «tenir-prise»). Sur le continuum du maintien, à l'opposé de l'épuisement Limoges (2004) fait référence à l'obsolescence.

L'obsolescence

Selon le Petit Larousse 2010, et l'office de la langue française, le terme obsolescence fait davantage référence à un terme technique de dépréciation d'équipement industriel. Par contre, le terme en soi évoque la dépréciation, la détérioration, le laisser-aller etc (ce qui invoque le pôle du «lâcher-prise»). Il «s'ensuit un désinvestissement progressif de la part de l'individu se manifestant, par exemple d'un point de vue professionnel, par le laisser-aller» (Limoges, 2004, p. 87). En fait, à l'opposé de l'épuisement, l'individu en donne moins à son environnement qu'il n'en reçoit. Limoges (2001), définit ce concept par le manque de motivation de la personne à exécuter ses tâches. L'ennui, la fatigue et la frustration sont au menu. La personne qui entre dans une période d'obsolescence est «professionnellement morte» (p. 87).

Cependant, qu'il soit obsolète ou épuisé, l'individu ressent un inconfort professionnel, ce qui le place en situation de stress (Limoges, 2004). Limoges (2001), mentionne que pour contrer le stress provenant de l'obsolescence ou de l'épuisement, le travailleur doit effectuer une démarche constante de mise à jour de ses compétences. «Le travailleur doit régulièrement examiner lucidement ses besoins et ses compétences techniques, puis voir à les renouveler en élaborant un plan d'action» et ce, à intervalles régulières. (Limoges, 2001, p. 113). En d'autres termes, le travailleur qui procède à une mise à jour de ses apprentissages procède à un bilan de compétences.

2.3 Le bilan de compétences

C'est au début des années 80, dans le cadre des mesures visant le maintien en emploi, que le concept des bilans de compétences a vu le jour en France et au Québec. En période de chômage à grande échelle, le bilan de compétences visait à encadrer les individus qui devaient affronter les réalités du marché du travail.

Dans un contexte du marché du travail qui est en constante évolution (mondialisation, développement technologique, départ massif des baby boomers, coupures de postes...), les travailleurs sont constamment appelés à se questionner, à se remettre en question et à redéfinir leur visées professionnelles, ce qui à la longue peut être déstabilisant. Dans cette optique, le bilan peut aider l'individu à augmenter son estime de soi et à voir plus clair dans sa trajectoire professionnelle.

Le bilan de compétences est un support à la connaissance de soi. Il permet également à l'individu de reconnaître et d'énumérer ses compétences.

«Des données probantes permettent de conclure à l'efficacité du bilan de compétences pour les bénéficiaires. Cette démarche est satisfaisante et utile pour les personnes qui veulent mieux se connaître soi-même, s'orienter vers une formation, et élaborer un projet professionnel. Enfin, cette démarche est utile pour reconnaître ses compétences. De même, ce type de démarche influence les processus psychologiques en permettant une meilleure estime de soi» (Michaud, Dionne et Beaulieu, 2007, vol. 41, p. 182).

L'individu prendra, grâce aux activités contenues à l'intérieur du bilan, conscience de ses forces et sera alors davantage en mesure de déterminer ses buts.

« Faire le point sur sa carrière, se questionner professionnellement et personnellement, clarifier un projet de vie, est l'occasion pour plusieurs personnes de trouver leur manière de s'accomplir sans s'épuiser professionnellement» (Michaud, Dionne et Beaulieu, 2006, p. 16).

Le bilan est une pratique qui permet à l'individu de faire une mise à jour de ses compétences et de se doter d'un plan de match axé sur le développement et le renforcement de ces habiletés.

Borgen (2004), traite du bilan de compétences comme d'un portfolio professionnel. Pour cet auteur, le portfolio aide l'employé à reconnaître ses compétences ce qui lui permet d'avoir une meilleure confiance en lui et par conséquent, de rester ouvert aux opportunités d'emploi qui s'offriront. Le concept du portfolio réside en la revue des acquis de la personne, de ses succès et échecs professionnels, des habiletés qu'elle a développées au fil du temps, des buts visés et d'autres considérations que la personne estime essentielles pour cerner ses connaissances et compétences dans le but de dresser un portrait réaliste de ce qu'elle offre au marché du travail. Cette rétrospective permet à

la personne de faire une planification de carrière optimale, car elle peut maintenant voir l'écart existant entre ce qu'elle possède et ce qu'elle devrait développer dans le but d'accéder à ce qu'elle souhaite professionnellement.

Gibert (2005), clame que pour évoluer professionnellement l'individu à tout avantage à considérer les éléments mentionnés dans le modèle du trèfle chanceux lors de la confection de son bilan.

«La réussite de l'évolution professionnelle est au cœur de l'interaction de quatre facteurs dont il faut tenir compte simultanément : soi, l'entreprise, l'environnement socio-économique et les moyens, les méthodes» (Gibert, 2005, p. 57).

Le bilan de compétences n'est pas le seul outil intéressant lorsqu'il est question d'évolution professionnelle. Un autre outil à considérer est le test de personnalité, plus spécifiquement le Myers-Briggs Type Indicator.

2.4 Le Myers-Briggs (MBTI)

Inspirées des travaux de Carl Gustav Jung, psychiatre suisse, Isabel Briggs Myers et sa mère, Katherine Cook Briggs, ont travaillé durant 40 ans à l'élaboration d'un instrument de mesure. Leurs travaux ont abouti à la création du test d'intérêts psychologiques, le Myers Briggs Type Indicator, communément appelé le MBTI.

Ce test permet d'identifier les préférences naturelles d'une personne par rapport à son mode de perception de la réalité. Le MBTI tente de déterminer le type de personnalité

d'une personne en faisant ressortir les préférences du sujet selon quatre axes soit : l'orientation de l'énergie (**E Extraversion** / **I Introversi**on), le recueil d'informations (**S**ensation / **N** Intuition), la prise de décision (**T** Pensée / **F** Sentiment) et le mode d'action (**J** Jugement / **P** Perception). Chaque personne a une prédisposition vers un pôle plutôt que l'autre. C'est par regroupement de ces quatre axes, qu'il est possible de constituer seize types de personnalité distincte (par exemple : ENFJ, ISTP, ENFP, INTP, ...). Selon Casas (1990), le MBTI est considéré valable scientifiquement c'est pourquoi il est souvent utilisé par des professionnels (de l'orientation et de la psychologie) à des fins professionnelles et personnelles (embauche, gestion de carrière, résolution de conflit d'équipe, gestion de la performance, connaissance de soi, etc).

Cauvain et Cailloux (1998), expliquent le concept *Extraversion / Introversi*on par le rapport, qu'à l'individu, au monde. Une personne *extravertie*, sera une personne naturellement portée vers le monde extérieur, le monde des choses, les autres. Cette personne se caractérise par son dynamisme, son côté actif et spontané. Alors qu'une personne, dite, *introvertie* se tournera davantage vers son monde intérieur et elle sera caractérisée par son calme, son côté réfléchi, prudent et hésitant. Ceci caractérise l'attitude des individus.

À ce concept d'attitude s'ajoute celui des *fonctions*. Selon la théorie de Jung, les fonctions sont nécessaires à l'individu afin que ce dernier puisse entrer efficacement en relation avec le monde. L'individu utilise concrètement deux types de fonctions, les dominantes et les auxiliaires. On appelle fonction *dominante*, celle qui prend la direction, et fonction *auxiliaire* celle qui la supporte. Ces deux fonctions établissent un équilibre

(l'une servant à la recherche des informations et l'autre destinée à la prise de décisions basées sur les informations recueillies). Parmi ces fonctions se trouvent la fonction de perception représentée par le pôle *Sensation / Intuition* et la fonction de jugement représentée par le pôle *Pensée / Sentiment*.

Le type *sensation* recueille son information à partir de ce qu'il peut voir ou toucher. Il préfère ce qui peut être mesurable et observable. Il se caractérise par son côté concret. Contrairement à lui, le type *intuition* se réfère à tout ce qui touche l'imaginaire. Ce type est à l'aise avec le monde des possibilités. Il perçoit davantage l'aspect globale des choses et se caractérise par son côté créatif.

Suite à la recherche d'informations, vient la prise de décision. Le type *pensée* considérera davantage son raisonnement logique pour prendre une décision. Pour lui, la logique et tout ce qui en découle est primordial. Il se caractérise par son côté justicier et droit. Alors que son opposant, le type *sentiment*, se caractérise par son empathie et son côté négociateur. Un tel type utilisera davantage ses valeurs personnelles et sa relation avec les autres pour prendre une décision.

Le quatrième axe se compose de la dichotomie *Jugement / Perception*. Tel que mentionné précédemment, ce pôle réfère au mode d'action préféré d'un individu. Le type jugement utilisera le contrôle et la maîtrise et il se caractérise par son côté organisé, planificateur et formel. Alors que son pendant préfère tout ce qui est souple et flexible. Son ouverture aux changements est une de ces grandes caractéristiques. Les individus de ce type sont souvent des gens enjoués et très décontractés

D'un point de vue organisationnel, les programmes de développement de carrière et leurs outils utilisés ont des retombées positives autant pour l'employé que pour l'employeur et ce, à plusieurs niveaux : une hausse de la motivation des employés qui prennent en charge leur propre développement professionnel, des employés reconnaissants et engagés envers l'organisation, une organisation compétitive due à des employés motivés, efficaces et productifs. Alors, le développement de ces programmes par les carriérologues favorise la bonne maintenance en emploi des travailleurs, ce qui contribue à diminuer les coûts de sélection et de formation qui sont associés à des départs prématurés d'employés d'expérience.

2.5 Les objectifs du projet de recherche

Les programmes de développement professionnel incluant des bilans de compétences et visant le maintien en emploi se retrouvent, en partie, parmi les tâches d'un conseiller d'orientation travaillant au sein des entreprises. Pour répondre à la question de ce projet de recherche, les objectifs sont :

1. de décrire une intervention carriérologique sur la maintenance en emploi en milieu organisationnel;
2. d'identifier les similitudes et les différences entre les clients lors des démarches en maintenance en emploi en milieu organisationnel;
3. d'enquêter sur la perception des clients face au processus d'orientation;
4. d'identifier les facteurs les plus aidants de la démarche d'orientation.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

3.1 Le choix de la méthode de recherche

Afin de démontrer les résultats (maintenance ou non maintenance au travail) des outils utilisés lors du service de counseling offert à des usagers qui tentent de se maintenir en emploi, l'analyse qualitative exploratoire a été considérée comme étant la méthode la plus appropriée dans le cadre de ce rapport d'activité dirigée.

Selon Giroux et Tremblay (2002), l'analyse qualitative s'intéresse à « la lecture que les gens font de leur réalité » (p. 22) donc, le but de la recherche qualitative est de :

« mesurer des comportements, des pensées ou des conditions objectives d'existence auprès des participants d'une recherche afin d'établir une ou plusieurs relations d'association entre un phénomène et ses déterminants » (p. 82).

Aussi, selon Courtois (1999) :

« le but de la recherche qualitative n'est donc pas la généralisation des résultats, mais bien la compréhension des phénomènes, des sujets ou des conditions qui ont été étudiées, ainsi que l'exploration des interrelations entre ces phénomènes, sujets ou conditions » (p.106).

Alors, sans quantifier les comportements des participants, la méthode choisie vise à présenter des réactions et sentiments des participants face à leur cheminement professionnel. Cette étude est descriptive et a été effectuée auprès d'un petit échantillon de personnes vivant tous la même situation ; se maintenir ou non en emploi.

3.2 La procédure

Cette recherche a été effectuée dans une organisation publique auprès d'employés en recherche d'aide. Six de ceux qui ont utilisé le service d'orientation offert par l'organisation ont été approché, mais seulement trois d'entre eux se sont portés volontaires. Les participants de cette recherche sont majoritairement des employés syndiqués âgés entre 25 et 50 ans, possédant en moyenne une quinzaine d'année d'ancienneté. Le choix des participants a été laissé au hasard tout en faisant abstraction du sexe, de la culture et de l'âge. C'est à la demande des participants que le conseiller se voyait assigner des clients et devait assurer le suivi individuel de ceux-ci tout au long de leur démarche.

Le service offert consistait en des rencontres de counseling. Un conseiller était disponible pour les employés. Des rencontres d'une durée d'une heure ont eu lieu et pouvaient être étalées sur quatre semaines. Le client était rencontré au besoin pendant ces quatre semaines, mais pas plus d'une fois par semaine. Toutefois, un client pouvait demander une rencontre téléphonique afin de préciser certains exercices de réflexion donnés par le conseiller.

Dès la première rencontre, le processus et ses aspects de confidentialité leur était expliqué. Lors de cette rencontre d'accueil, afin de comprendre la problématique des clients, un bilan personnel, professionnel et social, étaient élaborés à l'aide de différents outils favorisant la réflexion carriérogique (voir annexe A). Aussi, tous les clients ont complété le test d'intérêts psychologiques soit le Myers-Briggs. Et certains se voyaient proposés des devoirs en vue de préparer leur deuxième rencontre.

Lors de la deuxième rencontre, la présentation des résultats du test d'intérêts et un retour sur les devoirs était effectué. Ensuite, les clients ont procédé à une auto évaluation d'eux-mêmes en comparant le bilan et leurs résultats du Myers-Briggs dans le but de favoriser l'intégration de l'information fournie. Aussi, lors de cette deuxième rencontre, le client était amené à réfléchir sur un plan de match afin de passer de la réflexion à l'action rapidement.

À la troisième rencontre, le client, si cela n'avait pas été fait, rédigeait un plan avec des objectifs clairs, définis, réalistes et fonctionnels. Le conseiller s'assurait que le client considérait son bilan personnel, professionnel et social ainsi que les résultats du MBTI. Selon le client, les objectifs pouvaient être de faire, par exemple, de l'exploration à l'intérieur de l'organisation afin de mieux connaître les différentes fonctions, de rester en poste, de retourner à l'école dans le but d'atteindre plus facilement une fonction visée ultérieurement, de rester dans la même fonction, de changer de département ou de quitter l'organisation.

Puis, s'il y avait lieu, lors d'une quatrième rencontre les démarches et les choix du client ont été validés. Durant cette rencontre, souvent effectuée par téléphone, un état de situation était effectué avec le client.

3.3 La cueillette des données

La cueillette des données s'est faite tout au long du processus avec le consentement des clients. Les données sont composées de la prise de notes du conseiller, des discours des employés, durant les rencontres (face à face ou téléphoniques) ainsi que de leur bilan. Aussi, une entrevue semi-directive a eu lieu à la toute fin du processus afin de récupérer le ressenti des clients quant au service reçu et quant à l'évolution de leur démarche personnelle. Ces entretiens furent semi-directifs. Selon Mucchielli (1998) :

« lorsque le but est de faire un entretien d'évaluation ou exploratoire, l'entretien semi-directif est de mise, car les questions posées sont larges, tirées d'une liste préétablie de questions ouvertes ou bien du discours même du client lorsqu'il parle spontanément » (p.60).

3.4 L'analyse des données

Une transcription intégrale des entretiens semi directifs a été effectuée; soit le verbatim. Cette transcription a été validée par les participants. C'est à la suite de la transcription du verbatim qu'a débutée l'analyse de contenu. L'analyse de contenu est un moyen convenable d'élaborer une interprétation des dires d'une personne sans être biaisé par nos propres jugements de valeur. Comme le mentionne P. Henry et S. Moscovici dans le livre de Bardin (1983) intitulé *L'analyse de contenu*, « tout ce qui est dit ou écrit est

susceptible d'être soumis à une analyse de contenu.» (p.32). Selon Quivi et Van Campenhoudt, l'analyse de contenu :

«oblige le chercheur à prendre beaucoup de recul à l'égard des interprétations spontanées, et en particulier des siennes propres. En effet, il ne s'agit pas d'utiliser ses propres repères idéologiques ou normatifs pour juger ceux des autres, mais bien de les analyser à partir de critères qui portent davantage sur l'organisation interne du discours que sur son contenu explicite» (Quivi et Van Campenhoudt, 2006, p.201).

Cette analyse de contenu a été effectuée par un carriérologue (l'auteur de rapport d'activité dirigé) dans le milieu organisationnel dans lequel les participants travaillent.

Alors :

«L'analyse de contenu porte sur des messages. Le choix des termes utilisés par le locuteur, leur fréquence et leur mode d'agencement, la construction du discours et son développement constituent des sources d'information à partir desquelles le chercheur tente de construire une connaissance» (Quivi et Van Campenhoudt, 2006, p.201).

Donc, dans le but d'examiner l'expérience des participants utilisant le service de counseling offert pour se maintenir en emploi, l'analyse de contenu a permis de rassembler l'information afin d'en faire ressortir différents thèmes communs qui seront présentés au prochain chapitre.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Le présent chapitre consiste en la présentation des résultats. En premier lieu les participants seront présentés. Suivra, ensuite, les thèmes abordés par les participants et les observations du conseiller tout au long des rencontres. Troisièmement, les perceptions des participants face au processus seront présentées puis, en dernier lieu une présentation de la synthèse de l'ensemble des résultats sera effectuée.

4.1. Les données sociodémographiques de l'échantillonnage

Pour ce rapport d'activité dirigé, trois sujets ont été retenus selon les critères suivants : être volontaire, être en quête de maintenance en emploi et avoir signé la lettre de consentement (voir annexe B).

Portrait des données sociodémographiques des participants (N=3)

	Sujet 1	Sujet 2	Sujet 3
Sexe	M	F	F
Âge (intervalle)	30 – 40	40 – 50	20 – 30
Absence médicale	1 an	1 an	1 an
Dossier scolaire	Technique	Technique	Universitaire
Cheminement professionnel	Très varié Plus de 5 transitions professionnelles	Stable Moins de 2 transitions professionnelles	Varié Entre 2 et 3 transitions professionnelles
État civil	En couple	En couple	En couple

*Note : Les éléments contenus dans ce tableau ont été modifiés afin de préserver l'identité des participants.
Cette modification n'a aucun impact sur la valeur des résultats.*

4.2 Les interventions carriérologiques¹

Les interventions pratiquées auprès des personnes en consultation ont été effectuées en fonction de la méthode «Faire le point». Selon Limoges (2004), cette méthode se veut une façon concrète d'avoir une image globale de la personne. Par ses trois phases (rétrospective, prospective, action), la personne est en mesure de faire le point sur son passé, d'entrevoir son futur et de tracer un plan d'action concret.

Ce qui suit est l'analyse détaillée de trois sources distinctes. La première source est le dossier évolutif du conseiller, la seconde source est le verbatim des entrevues effectuées et la dernière est le dossier de suivi du conseiller.

SUJET #1

4.2.1 Analyse des résultats du sujet #1

A) Extrait du dossier évolutif du sujet #1

Les données sociodémographiques

Le client est un homme d'environ 35 ans, qui compte une quinzaine d'années de service au sein de l'organisation. Le cheminement professionnel de ce client est très varié. Il a effectué plusieurs fonctions et à même gravi quelques échelons. Toujours au sein de la même organisation, le client a effectué plusieurs types d'emploi tels que : formateur-instructeur, service à la clientèle et un emploi de conseiller. C'est à sa demande qu'il

¹ À titre d'information, veuillez noter que le caractère italique réfère au verbatim du sujet.

rencontre le conseiller. Il revient d'un arrêt maladie et il est en retour progressif. Le client est temporairement muté dans une autre unité de l'organisation, afin d'effectuer des tâches administratives.

B) Extrait du verbatim du sujet #1

Première entrevue

Les observations du conseiller

- 1- Le client est motivé, il est en avance de 15 minutes et est souriant.
- 2- Selon ses comportements non verbaux, (fermeture des bras et des jambes, pieds qui bougent constamment) le client démontre de l'insécurité.
- 3- Le client est nerveux, il pose beaucoup de questions lors de la rencontre et son débit de voix est rapide.
- 4- Il démontre de l'inquiétude. Il mentionne être inquiet face à son avenir et se ronge les ongles en le mentionnant.

Les thèmes abordés

- **Thème : Les motifs de consultation**

Le contenu abordé par le client commence par la mention qu'il effectue cette démarche, car depuis son changement de fonction, il trouve la transition difficile. «*Depuis mon changement de fonction, j'ai de la difficulté à m'adapter, je trouve le passage très difficile. Je me suis même rendu malade*». Il vient consulter afin de trouver une fonction à

laquelle il s'identifie davantage au sein de l'organisation. Il souhaite mettre à profit ses connaissances et désire avoir une chance de le faire. *«J'aimerais arriver à trouver une fonction qui me représente davantage, là où je pourrais utiliser mes connaissances et en faire profiter les autres. Je sais que je peux faire autre chose, je veux seulement avoir une chance le prouver»*. Il mentionne qu'il souhaite se connaître davantage. *«J'aimerais que ce processus m'aidera à mieux nommer mes aptitudes, car j'ai de la difficulté à y voir clair en ce moment»*. Son désir le plus cher est d'être à nouveau motivé par son travail. *«Je souhaite réellement retrouver un emploi qui me permettra d'être à nouveau heureux au travail»*.

- **Thème : Les émotions**

Il dit être en colère contre l'organisation. *«Je suis en colère contre la (nom de l'entreprise), je ne comprends pas pourquoi je dois retourner dans mon unité d'attache. Je veux faire autre chose. J'ai donné beaucoup durant plusieurs années, pourquoi on ne me donnerait pas un peu en retour»*. Le client a de la difficulté à voir les opportunités qui s'offrent à lui et est inquiet de son avenir. *«Je suis très anxieux et je fébrile quand à l'idée de retourner travailler à l'endroit où j'étais avant de quitter, je souhaite à tout prix travailler ailleurs. Je ne sais pas où aller, je suis un peu perdu, mais je sais que j'ai peur de retourner là bas. Je crains le regard de mes collègues. Je ne me sens pas la force de les affronter. J'aimerais repartir à zéro dans une autre unité avec de nouvelles personnes»*.

- **Thème : Les questionnements du client**

Il dit est *septique* quant aux finalités de la démarche entreprise. Il se questionne sur le rôle et les capacités du conseiller. *«À dire vrai, je suis septique envers le processus, je ne sais pas vraiment ce que ça va me donner en bout de ligne et sans vouloir vous vexer, je me questionne sur votre rôle et vos aptitudes».*

- **Thème : Les interventions du conseiller**

Le conseiller accueille les inquiétudes du client en ce qui concerne ses capacités, son rôle et son expérience de travail. Il exprime les avantages ainsi que les limites du processus d'orientation et mentionne au client que le résultat de la démarche qu'il vient d'entreprendre est proportionnel aux efforts fournis par ce dernier. Il commente les rôles respectifs (client – conseiller) et invite le client à répondre à un questionnaire «le bilan de réflexion».

Deuxième entrevue

Les observations du conseiller

- 1- Le non verbal du client démontre qu'il est moins nerveux qu'à la première rencontre. Il a les bras et les jambes décroisés.
- 2- Le client est en colère contre l'organisation. Il serre le poing et parle avec les lèvres serrées lorsqu'il mentionne ne pas vouloir retourner dans son unité d'attache.
- 3- Le client démontre des signes de stress. Il parle rapidement.

Les thèmes abordés

- **Thème : Les prises de consciences**

Le client démontre avoir fait une réflexion sur sa carrière. *«Le questionnaire a été aidant. Il m'a aidé à prendre conscience de plusieurs choses. J'ai fait des prises de conscience personnelles. J'ai pris conscience de ce qui était important pour moi dans ma vie professionnelle. J'ai renoué avec mon désir premier d'effectuer mon métier».* Aussi, le client exprime avoir pris conscience de l'importance du rôle qu'avait joué sa famille dans sa démarche de guérison et souhaite leur faire une plus grande place désormais. *«En réfléchissant, sur mon départ en maladie, je me suis rappelé comment ma femme et mes enfants avaient été supportant pour moi. Ils m'ont toujours aimé et surtout, ils ont fait de gros efforts pour respecter mon cheminement. J'ai envie de leur rendre l'appareil et de leur montrer davantage combien je tiens à eux».* Il est plus apte à se décrire et est davantage capable de nommer ses aptitudes. *«J'ai trouvé que j'étais fort en analyse. En remplissant le document, je me suis trouvé une habileté, c'est déjà ça. Aussi, mes amis m'ont fait voir que j'étais une personne autonome et effectivement je me suis rappelé un mandat que j'avais réalisé seul et pour lequel j'ai eu une mention honorable».*

- **Thème : Les émotions**

Le client a toujours une crainte face à son avenir et ne se sent pas apte à affronter les gens. *«Je suis encore très anxieux face à mon avenir. Je sais que ma mutation prendra fin sous peu et je souhaite encore travailler dans un autre département. J'aimerais qu'on me donne une chance, qu'on me donne le temps de me remettre comme il faut. Je ne veux pas être obligé d'expliquer ma condition et dans le milieu, c'est évident que tout le monde*

posera des questions. Je ne serai pas capable». Il est toujours en colère contre l'organisation. «Ça m'enrage de voir que nous sommes comme un numéro et que le système c'est le système! Je ne veux pas retourner là bas, ce n'est pas si compliqué, ça doit pouvoir se faire».

- **Thème : Les interventions du conseiller**

Le conseiller soulève au client que sa réflexion démontre un investissement personnel dans la démarche. Le client est encouragé à continuer de la sorte. Le conseiller demande au client de cibler sans penser aux contraintes, pour la prochaine rencontre, quelques fonctions susceptibles de rencontrer ses exigences à long terme. Aussi, le client est invité à compléter le test d'intérêt des types psychologiques, le Myers-Briggs.

Troisième entrevue

Les observations du conseiller

- 1- Le client est détendu, il sourit et fait un petit pas de danse en entrant dans la salle.
- 2- Le niveau de stress du client à diminuer par rapport à la dernière rencontre. Le conseiller à constater qu'il parlait avec un débit et un timbre normal.
- 3- Le client se sent de plus en plus confortable avec le conseiller puisqu'il le tutoie.

Les thèmes abordés

- **Thème : Les émotions**

Le client est heureux de la nouvelle qu'il vient d'apprendre. «On vient de m'aviser que je ne retournerais pas à court terme dans mon unité d'attache, yééé!». Il dit être moins

anxieux quand à son avenir et être davantage en mesure d'identifié les opportunités professionnels qui s'offrent à lui. *«Maintenant que je sais que je n'y retourne pas, je me sens plus calme on dirait, et je pense que ce sera plus facile de me concentrer pour trouver un endroit de choix pour moi. Ça me fait du bien de pouvoir souffler un peu et de pas être mis sous pression»*. Il est emballé à l'idée de mieux se connaître par le biais du test, il est impatient quant aux résultats. *«C'est vraiment super le test, j'ai hâte de voir ce que ça a donné finalement. Me semble que ça va confirmer des trucs sur moi»*. Il est curieux quant à la description qu'il obtiendra par le test, mais il est aussi très anxieux, car il a peur d'être déçu. *«Je suis excité, mais en même temps très nerveux, j'ai peur d'être déçu, c'est fou, on dirait que j'attends beaucoup de la description»*.

- **Thème : Les prises de consciences**

Il est convaincu que le test est l'outil qui lui permettra de mieux se connaître et qu'il sera ainsi en mesure de faire de bons choix professionnels. *«Wow, je suis surpris de l'exactitude des résultats. Je me retrouve parfaitement dans ce type de personnalité. Je comprends mieux maintenant certains choix passés. Je vais lire le rapport à tête reposée pour être en mesure de faire davantage de liens et je suis certain que je vais faire de bons choix à partir de maintenant, c'est vraiment super, c'est comme une révélation en quelque sorte»*. Le client présente au conseiller les fonctions qu'il a ciblées et mentionne pourquoi il se verrait dans ce type d'emploi. Le conseiller exprime la réalité au client. Il lui fait voir que pour accéder à ces fonctions, il devra retourner chercher quelques cours et attendre d'avoir plus d'expérience. Il rappelle au client que l'organisation suit des règles de dotation strictes et générales. *«Oui, je sais, le système c'est le système. J'ai*

réfléchi. Je sais que j'ai déjà dit que je ne voulais pas retourner aux études, mais là depuis que j'ai appris la nouvelle, je me dis que j'étais chanceux de ne pas retourner dans mon département pour le moment et que je pourrais prendre ce temps pour planifier mon avenir, un genre de deuxième chance. Je pourrais effectivement faire un retour à l'école. Ça va me servir à moi en fin de compte». Il dit vouloir maximiser ce temps en faisant ce qu'il faut pour accéder à ce qu'il désire. «Je souhaite, prendre la chance qu'on m'offre, parce que j'ai réalisé que l'organisation me supportait, et maximiser le temps qu'on me donne pour faire ce que je veux réellement faire».

- **Thème : Les interventions du conseiller**

Le conseiller propose au client, de l'aider à faire un plan afin d'accéder à ces fonctions. Un tracé professionnel à court et moyen terme est effectué afin que le client ressorte avec une ligne directrice qui lui permettra d'accéder aux fonctions ciblées à long terme. Le conseiller demande au client de faire ses propres recherches quant aux préalables requis par ses fonctions. Aussi, le client est encouragé à faire de l'exploration sur le terrain afin de déterminer concrètement ce qui lui plait davantage. Il est encouragé à continuer sa démarche et à rappeler en cas de besoin.

C) Perception du sujet #1 face au processus d'orientation

- **Les prises de conscience**

«Grâce au processus et aux outils, j'ai pris conscience de qui j'étais et de ce que je visais personnellement. Aussi, grâce à l'explication de mon type psychologique, j'ai pu me découvrir davantage et je sais maintenant mieux pourquoi je prends certaines décisions. J'ai vraiment apprécié avoir participé au MBTI, car il a répondu à mes besoins à ce moment précis de ma vie et j'en retirerais toujours quelque chose. Le processus a eu pour effet de me sécuriser tout simplement.»

- **L'identification des obstacles**

«Comme je n'ai pas encore pu avoir un poste permanent et que je suis encore sur une chaise temporaire, je crains que mon supérieur m'informe qu'il y aura des coupures, dues à la situation économique actuelle et que je sois obligé de retourner à mon poste d'origine. Je ressens toujours de l'anxiété face à cette éventualité. Aussi, une de mes craintes est ma propre incapacité-capacité à cibler le bon emploi. Je crains ne pas avoir une facilité à analyser les opportunités et à détecter les fonctions que j'aimerais occuper.»

- **Les prises de décision**

«Je vais tenter encore et toujours de faire de l'exploration sur le terrain. Je pense que l'exploration m'aidera à cibler ce que je veux faire. J'aimerais effectuer des démarches en ce sens, ce qui m'aidera à valider mon intérêt pour de nouvelles fonctions qui sont pour moi inconnues.

- **La satisfaction générale du processus**

«Malgré le fait que j'aurais aimé avoir une rencontre de suivi afin d'être mieux encadré suite au dernier entretien, j'ai déjà référé trois confrères de travail à communiquer avec le conseiller afin qu'ils puissent effectuer une démarche semblable à la mienne. Ce processus et les documents que j'ai remplis m'ont grandement aidé et je continuerais à référer des collègues qui en ressentent le besoin. Grâce au processus et aux outils, j'ai pris conscience de qui j'étais et de ce que je visais personnellement. Ce processus et les documents que j'ai remplis m'ont grandement aidé».

Les rencontres de counseling ont donné au sujet une structure quant à la façon de rechercher un emploi au sein de l'organisation. Aussi, grâce aux résultats du MBTI, ce sujet comprend mieux son processus décisionnel. Il est maintenant en mesure de mieux comprendre ses choix et de les orienter vers l'atteinte de ses objectifs. Toutefois, il n'a pas été en mesure de surmonter sa peur du jugement. Il refuse encore et toujours de retourner dans son département initial, celui où il travaillait avant son départ en maladie. Le regard des autres sur ce qu'il a vécu lui est encore très difficile à accepter.

SUJET #2

4.2.2 Analyse des résultats du sujet #2

A) Extrait du dossier évolutif du sujet #2

Les données sociodémographiques

La cliente est une femme d'environ 50 ans, qui compte plus de vingt ans de service au sein de l'organisation. Le cheminement professionnel de cette cliente est stable, elle a effectué moins de deux emplois et principalement toujours à titre d'expert conseil. C'est à la demande du psychologue de l'organisation qu'elle rencontre, volontairement, le conseiller. Elle revient d'un arrêt maladie d'une année complète et sera prochainement en retour progressif. Elle est toujours à la maison en démarche auprès du psychologue.

B) Extrait du verbatim du sujet #2

Première entrevue

Les observations du conseiller

- 1- Bien qu'elle est été référée par le psychologue de l'organisation, la cliente est motivée, elle a téléphoné la veille pour s'assurer de l'heure de la rencontre et mentionné qu'elle avait «*bien hâte de voir ce que le tout était pour donner*».
- 2- Elle est nerveuse, elle joue constamment avec sa bague.

3- Elle est fébrile lorsqu'elle raconte son histoire, elle a la voix qui tremble légèrement.

Les thèmes abordés

- **Thème : Les prises de consciences**

La cliente est référée par le psychologue de l'organisation afin qu'elle puisse revenir au travail suite à un départ en maladie de plusieurs mois. *«Je reviens d'un choc post-traumatique dû à une situation vécue au travail et il est hors de question que je retourne dans le même environnement où ça c'est produit. Comme j'ai compris que je ne sais quoi faire d'autre dans la vie et que ça me rend vraiment très insécure, c'est pour ça que le psy a proposé cette démarche»*. Elle mentionne qu'elle a longuement travaillé sur elle-même, avec l'aide d'un psychologue, afin d'être prête à revenir travailler, mais «ne se sent pas tout à fait prête» malgré tout. *«Malgré le bon travail du Doc, je dirais que je me situe au milieu sur une échelle de 1 à 10 quant à mon désir de revenir au travail. Je ne me sens pas tout à fait prête. J'ai peur, je ne sais pas du tout ce que je vais faire.»*

- **Thème : Les émotions**

Elle se sent seule par rapport à la situation, mentionne se sentir *«presser par le temps»*. *«J'étouffe, je me sens coincée, je me sens pressée par le temps et je n'aime pas cette impression. J'ai l'impression que personne ne comprend réellement mon mal»*. Elle vit de la colère vis-à-vis l'organisation et son mode de gestion. *«Ça me fâche aussi, parce que je sais que mon supérieur est en manque de ressources humaines, et que si je ne reviens pas à cet endroit, il devra rapidement me remplacer. Donc, ce qui me rends*

encore plus frustrée, c'est de me sentir obligée de me trouver une fonction pour libérer ma place et qu'on procède à mon remplacement. Je suis angoissée de penser y retourner, mais je suis aussi angoissée de penser à ce que je pourrais faire d'autre qui va me permettre d'être heureuse».

- **Thème : Les interventions du conseiller**

Le conseiller accueille les angoisses de la cliente en ce qui concerne la pression ressentie. Il prend soin de lui faire remarquer que l'organisation lui permet d'effectuer cette démarche dans le but de prendre action et que le temps nécessaire lui était accordé. Il lui rappelle également que l'une des valeurs de l'organisation, est d'avoir des employés heureux au travail. Le conseiller lui mentionne que des employés heureux sont des employés performants et qu'il était avantageux pour elle autant que pour l'organisation qu'elle prenne le temps nécessaire d'effectuer la démarche sans pression. La cliente est invitée à répondre au questionnaire «de bilan de réflexion».

Deuxième entrevue

Les observations du conseiller

- 1- La cliente semble détendue, elle est souriante et ne joue plus avec sa bague.
- 2- Sa position est ouverte, elle a les bras et les jambes décroisés.
- 3- Son débit de voix est normal.

Les thèmes abordés

- **Thème : Les prises de consciences**

La cliente mentionne en début de rencontre, qu'elle a apprécié la tournure de la première rencontre et que son niveau de pression relatif au temps de la démarche a diminué. *«La discussion de la dernière fois, m'a fait du bien. Je me sens moins prise, moins coincée comme, bref, je suis plus légère. Le questionnaire aussi, m'a fait du bien. Honnêtement je ne suis pas du genre à aimé répondre à ça, j'étais bien septique au début, mais je suis heureuse de l'avoir fait. Ça m'a permis de prendre le temps de réfléchir et de me poser des questions, bien les vraies questions en fait, le genre de questions qu'on ne se pose pas souvent»*. En réfléchissant sur ses motivations de retour au travail, elle a découvert que ce n'est pas par manque de désir qu'elle disait ne pas vouloir revenir, mais bien par peur du jugement. *«Ouf! Ça n'a pas été facile, mais en complétant le questionnaire, bien le bilan, j'ai pris conscience de certains trucs sur ma motivation de retour au travail. Au fond, j'ai hâte de revenir au travail, j'ai juste peur d'être en contact avec mes collègues. Dans mon milieu, on juge beaucoup et c'est ça qui m'énerve, bien plus que de pas avoir le goût de revenir travailler. Aussi, je me suis aperçue que je ne veux vraiment pas refaire ce que je faisais. Je veux changer d'emploi»*. Elle souhaite effectuer un emploi qui ne la remettra pas en situation de stress et qui lui procurera les mêmes plaisirs que lorsqu'elle effectuait ce qu'elle faisait avant son post-trauma. *«Je veux revenir, je suis prête, ça je m'en rends compte, c'est juste que j'ai changé et je veux passer à autre chose dans ma carrière. Ce qui était important pour moi il y a une couple d'année ne l'es plus aujourd'hui. J'ai appris de mon arrête en maladie à plus m'écouter. Donc, je veux*

revenir, mais pas dans de pareilles circonstances. Je suis mûre pour du changement. Je vieillis et je veux moins de stress».

- **Thème : Les émotions**

Bien qu'elle ait pris conscience qu'un retour au travail lui était nécessaire, elle est craintive de ne pas retrouver une fonction à laquelle elle s'identifiera. *«Je ne sais pas ce que je vais aimer à nouveau par exemple, ça me fait peur un peu j'avoue. C'est une chose de vouloir revenir, mais je veux aimer ce que je vais faire, je ne veux pas être malheureuse, il ne me reste pas beaucoup d'année à faire, mais je veux bien terminer ma carrière. Je suis, un peu désillusionnée. C'est la partie essoufflante, comment savoir ce que j'ai envie de faire».*

- **Thème : Les interventions du conseiller**

Le reste de la rencontre a été consacrée à l'élaboration des forces et motivations professionnelles de la cliente. Le conseiller met en évidence l'investissement personnel de la cliente. Il lui propose de remplir le test d'intérêt des types psychologiques, le Myers-Briggs. Aussi, la cliente est invitée à réfléchir sur le genre d'emploi, au sein de l'organisation, qui selon elle ne l'a remettrait pas en situation de stress.

Troisième entrevue

Les observations du conseiller

- 1- La cliente semble impatiente, elle bouge beaucoup sur sa chaise et ses mouvements sont brusques.

Les thèmes abordés

- **Thème : Les questionnements**

La cliente a beaucoup de questions par rapport à la démarche dans laquelle elle s'est engagée. Elle semble avoir beaucoup d'attentes face au conseiller. Elle dit être *septique* quant à l'apport du processus sur son bien être professionnel. *«Il n'y a pas d'erreur, j'aime le déroulement jusqu'à maintenant et j'aime votre façon de faire avec moi, mais je suis un peu septique encore. La première fois qu'on s'est parlé, j'ai dit avoir hâte de voir où tout ceci me mènerait et là, je ne trouve pas la réponse encore. C'est long et je vois mal votre rôle aujourd'hui. Je suis impatiente de rentrer dans le vif du sujet.»*

- **Thème : Les prises de consciences**

Le conseiller présente les résultats du test à la cliente et cette dernière mentionne être impressionnée quant à la véracité de ce qu'elle entend. *«Ha! Je comprends mieux maintenant, ça commence à s'embriquer. Je me demandais ce qu'il en résulterait, mais je suis agréablement surprise de mon profil, je me reconnais pour sur dans ce type là».*

- **Thème : Les interventions du conseiller**

La cliente présente au conseiller les fonctions qu'elle a ciblées. Le conseiller lui demande de réfléchir et de faire un tri pour la prochaine rencontre. Il lui demande d'inscrire parmi la liste des fonctions qu'elle a sélectionnées, lesquelles lui permettraient de mettre à profit son expérience et ses connaissances et lesquelles lui permettraient de se rapprocher de son profil MBTI.

Quatrième entrevue

Les observations du conseiller

- 1- La cliente est émotive, elle parle rapidement et constamment, elle n'écoute pratiquement pas le conseiller.
- 2- Elle est nerveuse, elle bouge sur sa chaise et a recommencé à jouer avec sa bague.

Les thèmes abordés

- **Thème : Les émotions**

La cliente est émotive et se sent coincée par une obligation. *«Excusez-moi, je parle pis je n'arrête pas. Je suis stressée, c'est vrai. Je dois aller au travail cette semaine chercher des papiers et j'ai vraiment la chienne. J'ai peur. Pas autant du jugement que je pensais, mais juste de revivre de mauvais souvenirs. Je n'ai pas l'énergie nécessaire pour vivre du stress encore. Je ne m'attendais pas à devoir retourner là, là et je me sens seule encore une fois».*

- **Thème : Les prises de consciences**

La cliente s'est appliquée elle a fait ses devoirs avec grand intérêt, elle a été en mesure de prendre du recul vis-à-vis son implication et celle du conseiller. *«J'ai demandé l'aide de mon conjoint un peu pour faire mon devoir, on a eu du plaisir à effectuer le tri des fonctions et aussi, ça m'a permis de voir comment lui me voyait au travail, c'est intéressant (rires). Aussi, je tenais à vous dire que je comprends mieux maintenant pourquoi vous m'avez fait faire, ça comme ça, et à quoi tout ça va servir, c'est moi dans le fond la clé»*. Cette étape a été pour elle la façon de concrétiser la démarche et de se retrouver. *«Maintenant, j'ai une idée bien plus concrète de ce que je veux faire et de ce qui me plairait de faire aussi. Et je connais mes forces et mes faiblesses, ce qui est bon aussi, ça va m'aider à faire de bons choix et de continuer à être heureuse ici. En fait j'ai deux fonctions potentielles»*.

- **Thème : Les interventions du conseiller**

Le conseiller revient sur ce qui angoissait la cliente en début de rencontre et lui propose de se faire accompagner par une personne de confiance ce qui pourrait diminuer son niveau de stress. La cliente trouve l'idée intéressante et décide de s'y rendre avec son conjoint. Aussi, la cliente est invitée à contacter les gestionnaires, se rendre sur place afin d'explorer l'environnement de travail et de passer quelques jours dans chaque départements, afin de voir comment elle se sent. Ensuite, la cliente doit contacter le conseiller afin de lui faire part de son choix.

Cinquième entrevue (rencontre téléphonique)

La cliente mentionne son choix au conseiller et par la même occasion lui mentionne qu'elle est allée chercher ce qu'elle devait. Elle est fière de mentionner que *les souvenirs restent des souvenirs* et qu'elle se rend compte qu'elle a *passé à d'autre chose*. Elle mentionne être *confiante* quant à son nouvel emploi et *acceptante* envers ce qu'elle a vécu.

C) Perception du sujet #2 face au processus d'orientation

- **Les prises de conscience**

«Grâce au processus, j'ai pris conscience que je devais davantage me faire confiance pour avancer. J'étais un peu perdue avec tout ce que j'avais vécu et me sentais seule. J'ai appris non seulement à me faire confiance, mais, à faire confiance aux autres également. J'ai appris à accepter ma condition. Maintenant je travaille dans un département qui me convient parfaitement et auquel je n'aurais jamais pensé si je n'avais pas effectué une telle démarche.»

- **L'identification des obstacles**

«Si je n'avais pas fait de chemin avec un psychologue avant d'entamer un processus d'orientation le résultat n'aurait pas été le même. Je pense que c'est grâce à cela que j'ai pu accepter ce que j'avais vécu et que j'ai été ouverte durant ma démarche avec le conseiller. Il n'y a pas eu de gros obstacles, seulement, ma condition est toujours difficile à accepter à mes propres yeux. À travers ma démarche ici, j'ai compris que le fait que je

sois tombée au combat m'a affectée considérablement, je ne suis plus la même. Je me voyais forte et invincible, faut croire que non. Mon estime de moi en a pris un coup».

- **La prise de décision**

Je prends la décision d'être heureuse et m'accepter à partir de maintenant. Accepter mon passé, mes craintes et mes nouvelles dispositions. Je fais désormais attention à moi, j'en donne un peu moins d'importance. Je pense à ma santé.»

- **La satisfaction générale du processus**

«Ce processus m'a grandement aidé. J'ai apprécié qu'on m'aide de la sorte, j'ai trouvé que ces rencontres m'avaient aidé même au niveau personnel. Grâce au processus, j'ai pris conscience que je devais d'avantage me faire confiance pour avancer.»

Le sujet a été capable de clarifier ses intérêts professionnels et il sait maintenant comment prendre soin de lui. Ses craintes ont été confrontées et cela lui a permis de retrouver sa confiance. Grâce aux outils utilisés, il connaît maintenant ses points forts et comprends ses intérêts professionnels, ce qui le conduit à faire de bons choix. Il aime toujours son nouvel emploi et y évolue.

SUJET #3

4.2.3 Analyse des résultats du sujet #3

A) Extrait du dossier évolutif du sujet #3

Les données sociodémographiques

La cliente est une femme d'environ 30 ans, qui compte une dizaine d'année de service au sein de l'organisation. Le cheminement professionnel de cette cliente est variée, elle a travaillé à titre de conseiller et de formateur. Elle revient d'un arrêt maladie. Elle est de retour dans son unité d'attache, mais avec quelques modalités administratives, qui lui permettent de respecter ses limitations fonctionnelles. C'est à sa demande qu'elle rencontre le conseiller, car un délai lui a été imposé, afin qu'elle se réoriente. Son unité actuelle ne pourra plus la conserver à l'emploi dû à sa condition physique.

B) Extrait du verbatim du sujet #3

Première entrevue

Les observations du conseiller

- 1- La cliente démontre des signes de nervosité, elle a de petits rires nerveux et se gratte constamment les bras. Elle a un débit de voix rapide.
- 2- Elle est en colère contre l'organisation. Elle sacre lorsqu'elle évoque cette dernière.

3- La cliente est émotive lorsqu'il est question de sa condition physique, elle pleure beaucoup.

Les thèmes abordés

- **Thème : Les émotions**

La cliente est émotive, elle vit plusieurs émotions en même temps et a de la difficulté à tout bien gérer. *«Je viens ici de mon propre gré, certes, mais j'ai pas moins peur. J'effectue cette démarche là un peu parce que je n'ai pas le choix en quelque part. Ça me fait paniquer de penser que je dois revoir mon plan de carrière, à cause, d'une incapacité physique, c'est frustrant ça»*. Elle est très émotive relativement à sa condition physique. *«Je n'entrevois plus l'avenir de la même manière. J'ai peur de ce qui m'attend maintenant, mes rêves sont démolis. Je suis craintive, mais je fonce, ce n'est pas ça le problème, mais bon, je suis vraiment en colère aussi»*. Elle exprime son désir et besoin de trouver un emploi qui lui fera oublier sa condition physique, un emploi qui lui permettrait de se réaliser malgré tout. *«Je suis frustrée parce que je trouve qu'on me met une pression dont je n'ai vraiment pas besoin en ce moment et aussi j'ai de la peine. Je ne sais pas comment accepter ma condition. J'ai peur, j'aimerais tellement me trouver un endroit qui me fera oublier un peu mes limitations»*.

Thème : Les interventions du conseiller

Le conseiller permet à la cliente de ventiler et l'encourage à exprimer sa colère quant à sa nouvelle condition physique. Il aborde avec elle ses anciens rêves professionnels. Le conseiller discute avec la cliente sur les buts de la démarche dans laquelle elle s'est

inscrite. Suite à la discussion, le conseiller propose à la cliente de compléter un questionnaire «le bilan de réflexion» et de remplir le test d'intérêt des types psychologiques, le Myers-Briggs.

Deuxième entrevue

Les observations du conseiller

- 1- La cliente est en meilleure forme que la dernière fois. Elle est souriante et dynamique (elle a un rôle très actif lors de la rencontre).
- 2- Elle est détendue. Elle ne se gratte plus constamment les bras, elle respire calmement et son timbre de voix est normal.
- 3- Elle est motivée et engagée dans la démarche, elle a envoyé un courriel au conseiller au cours de la semaine afin de mentionner qu'elle avait réalisé les devoirs.

Les thèmes abordés

- **Thème : Les prises de consciences**

La cliente a apprécié effectuer les devoirs, elle s'est engagée dans la démarche et en ressort grandit. *«Ça m'a ouvert les yeux sur ce qui était important pour moi dans la vie, je suis plus forte maintenant, oui, c'est ça.»* Elle a repris espoir. *«Aussi, le fait d'avoir discuté avec toi de mes peurs et de mes états d'âme, ma frustration et tout, ça m'a fait du bien. J'ai réalisé plein d'affaires. Entre autre, que je pourrais à nouveau être heureuse et que le travail, y'avait pas juste ça dans la vie».* La cliente a pris l'initiative de s'informer

des fonctions qui lui seraient accessibles vu sa condition physique et fait des prises de consciences professionnelles et personnelles. *«Je suis allée voir les fonctions qui me seraient disponibles, je veux changer maintenant, je suis prête à le faire et surtout j'ai réalisé, en parlant avec mon conjoint, que j'étais prête à mettre les efforts nécessaires pour accéder à un emploi que j'aimerais. Il me supporte dans ma démarche, je me suis rendu compte qu'il joue un rôle important dans mon acceptation.»* Malgré la situation qui reste la même, elle a modifié sa vision et s'est découvert une force d'atteindre de nouveaux objectifs. *«Je sais que je peux être heureuse à nouveau et j'ai beaucoup de support à la maison de ce côté, ça aide grandement. Je remonte rapidement moi dans la vie, je suis forte. J'ai l'intention de faire ce que je dois faire et avec l'aide de mon conjoint je vais y arriver. Je vois maintenant que de s'ouvrir aux gens qu'on aime ça paye en bout de ligne».*

- **Thème : Les interventions du conseiller**

Le conseiller commente positivement l'attitude et le courage de la cliente et lui propose de regarder les résultats du MBTI, ensuite de prendre connaissance des descriptifs des emplois qu'elle a ciblés. Avant la fin de la rencontre le conseiller amène la cliente à réfléchir sur les fonctions, qui selon elle, correspond le mieux à son profil. Aussi la cliente est encouragée à explorer quelques autres fonctions qui selon le conseiller, pourraient à long terme la satisfaire.

Troisième entrevue (rencontre téléphonique)

La cliente a fait de l'exploration sur son temps personnel, elle a beaucoup aimé ce qu'elle a vu et souhaite faire un *plan de match* à la prochaine rencontre.

Quatrième rencontre

Les observations du conseiller

- 1- La cliente est heureuse et enjouée, elle sourit et embrasse le conseiller dès son arrivé.
- 2- Elle est en contrôle de la situation, elle a apporté papiers et crayons, afin de concrétiser son plan de match.

Les thèmes abordés

- **Thème : Les émotions**

Avec l'aide du conseiller la cliente effectue un plan de match à court-moyen et long terme. *«C'est excitant et en même temps ça me relaxe de mettre sur papier mon planning. Je suis fière de moi en ce moment, c'est un bon feeling, cool!».*

- **Thème : Les prises de consciences**

Des fonctions sont ciblées à court terme ainsi que d'autres à long terme. Le conseiller s'assure que la cliente possède les préalables afin d'accéder aux fonctions visées à court terme. Certaines d'entre elles requièrent des cours que la cliente ne possède pas. La cliente est encouragée à faire des démarches d'inscription. *«Ouf, c'est un peu beaucoup. Je constate que j'aurai du travail à faire à long terme. J'aurais peut-être du y penser*

avant et m'y prendre d'avance. Mais bon, faut dire que je ne visais pas ces fonction il y a pas si longtemps alors, c'est ok, il faut ce qu'il faut».

C) Perception du sujet #3 face au processus d'orientation

- **Les prises de conscience**

«Ça m'a fait comprendre que je devais me prendre en main et accepter la situation que je ne peux pas changer. Cette démarche et les questionnaires auxquels j'ai répondu ont réellement changé ma vie, ça m'a permis de me réveiller et de prendre conscience que je pouvais avoir une autre vie malgré ma nouvelle condition physique.»

- **L'identification des obstacles**

«La démarche me fait prendre conscience que le seul obstacle c'est moi-même. Je dois continuer d'avancer et je ne dois pas arrêter de regarder le positif. Même si j'accepte plus qu'avant que je ne pourrai pas refaire ce que je faisais et que j'aimais, je dois continuer de focuser sur le positif, sur mon avenir et sur la façon dont je veux le vivre».

- **Les prises de décision**

«J'ai décidé d'accepter ma condition et de foncer. Je dois être heureuse pour moi, mon conjoint et mes enfants. Je suis l'acteur principal de ma vie professionnelle et je dois jouer mon rôle en ce sens.»

- **La satisfaction générale du processus**

«Ce processus a tout simplement changé ma vie. Ça m'a fait comprendre que je devais me prendre en main et accepter la situation que je ne peux pas changer. Cette démarche et les questionnaires auxquels j'ai répondu ont réellement changé ma vie, ça m'a permis de me réveiller et de prendre conscience que je pouvais avoir une autre vie malgré ma nouvelle condition physique.»

Le sujet a été capable de se voir autrement. Il a été capable de passer par-dessus le fait qu'il était désormais limité dans ses choix professionnels (dû à sa nouvelle condition physique). Il a su rapidement se donner de nouveaux objectifs professionnels et s'est organisé pour les atteindre. Les outils l'ont aidé à mieux cibler ce qui était important pour lui et ont favorisé l'émergence de son désir à se prendre en main. Il a repris des cours et travaille toujours dans le but d'atteindre ses objectifs à long terme.

4.3 La synthèse (sujets confondus)

- **Les similitudes**

Ces trois sujets ont des points communs. De façon globale, les trois sujets rencontrés ont connu une progression de carrière diversifiée depuis leur entrée au sein de l'organisation. Ils ont démontré tous les trois de la motivation à se prendre en main pour atteindre leur but, soit, d'être heureux au travail. Durant leur démarche, ils ont tous vécu plusieurs émotions intenses (crainte, peur, anxiété...). Ces trois sujets ont tous un dossier médical actif et ont tous été en arrêt de travail durant un an. Chacun, a mentionné n'avoir jamais entrepris une telle démarche. Jusqu'à maintenant les sujets ont mentionné ne jamais avoir

ressenti le besoin de consulter et de faire une rétrospective professionnelle. Ils se sont tous prêtés à l'exercice du bilan de compétences et du MBTI avec enthousiasme et ont tous appréciés le faire (ce qui semble démontrer un intérêt de se connaître et de s'investir dans leur processus). Les sujets ont tous été en mesure, suite aux rencontres, de faire des prises de consciences, de définir les obstacles à leur développement et de prendre des décisions. Les sujets ont su boucler leur démarche en très peu de rencontre (en deça de cinq) et ont tous eu un sentiment d'avoir réalisé leur objectif de départ en venant à ces rencontres.

- **Les différences**

Bien qu'il y ait de fortes similitudes entre ces sujets, quelques différences se font voir. Ils sont rendus professionnellement à des étapes différentes (début carrière, mi-carrière et pratiquement en fin de carrière). Ils ont tous un profil MBTI différent. La raison de leur départ en maladie n'est pas la même et les modalités de retour au travail non plus.

- **Les résultats**

Selon le contenu des propos recueillis, le processus d'orientation a permis à tous les clients de débiter une réflexion personnelle et professionnelle qui les a stimulés à faire un choix éclairé. Malgré les situations de vie différentes des clients, le motif de consultation était le même pour tous, c'est-à-dire, être satisfait au travail. À l'aide des outils utilisés, tous ont été en mesure de prendre conscience de ce qu'ils vivaient et d'exprimer comment ils le vivaient. Le processus a permis à chacun d'entre-eux de trouver des solutions à court, moyen et long terme.

Les clients interrogés ont tous fait un bilan de compétences. Tel que mentionné au chapitre précédent, ils ont tous réalisé qu'ils étaient personnellement impliqués dans leur bonheur professionnel et qu'ils devaient s'investir, afin de se maintenir satisfait en emploi. Les outils proposés semblent permettre à chacun d'eux d'identifier les obstacles possibles à leur développement professionnel et personnel et d'augmenter leur désir d'action et leur capacité de prise de décisions.

Dans ces trois cas, les clients sont arrivés à cerner qui ils étaient et ce qu'ils voulaient. Ils ont été en mesure de s'évaluer et d'approfondir leur connaissance d'eux-mêmes. Grâce aux outils utilisés ils ont été capables d'exprimer leurs désirs, leurs peurs ainsi que leurs visées professionnelles. Comme le mentionne Limoges (2003), toute démarche d'orientation bien faite permet à l'individu de se définir en tant que personne et lui permet de mettre en lumière ses intérêts, aptitudes, valeurs. Quant au conseiller, l'utilisation de ces outils lors du processus lui a permis de mieux comprendre les clients avec qui il interagissait, afin de mieux cibler ses interventions.

CHAPITRE 5

DISCUSSION ET CONCLUSION

Ce chapitre présente la discussion et la conclusion en lien avec la question de recherche et les objectifs qui vise à connaître quelles sont les retombées réelles d'une démarche d'orientation de personnes se trouvant en situation de maintien en emploi à l'intérieur d'une entreprise publique.

La discussion des résultats qui suit est organisée en fonction des objectifs de recherche contenus dans le cadre conceptuel (chapitre deux).

1- Décrire une intervention carriérologique sur la maintenance en emploi en milieu organisationnel

L'intervention carriérologique décrite dans ce rapport d'activité dirigé relate une expérience qualitative auprès d'un échantillon de sujets qui étaient tous en maintenance en emploi; soit en réflexion de carrière. L'expérience a été effectuée auprès d'une clientèle d'une entreprise publique par un conseiller en milieu organisationnel. Les participants de cette étude exploratoire ont tous bénéficié du même traitement en terme de relation d'aide et ont tous bien réagi aux activités. La démarche consistait en des rencontres de counseling et en l'utilisation d'outils supportant le développement professionnel et la réflexion vocationnelle des participants. Cette étape de réflexion est décrite selon Limoges (2003), comme étant une étape primordiale d'exploration de soi et

lorsqu'elle est bien effectuée, le candidat en ressort grandit. C'est pour cela les services d'un conseiller d'orientation, est selon Francequin (2002), important à considérer. En se référant aux dires des sujets, les résultats décrits dans ce rapport ont démontrés que la combinaison des rencontres de counseling ainsi que le choix des outils utilisés ont contribué à l'amélioration de l'état psychologique des participants. Ce qui est, selon Tourette-Turgis (1996), un des aspects positifs d'une démarche de counseling.

2- D'identifier les similitudes et les différences entre les clients lors des démarches en maintenance en emploi en milieu organisationnel

En ce qui concerne les points communs et les différences entre les sujets, il existe une variabilité certes, mais, plusieurs similitudes ont été remarquées. Bien que les raisons du départ en maladie étaient différentes, que leur type de personnalité (MBTI) diffère et qu'ils aient un parcours professionnel différent, ils ont tous ressentis de fortes émotions (angoisse, peur, crainte, honte, etc) durant la démarche et ont tous mentionné le même besoin de base. Ils se sont tous investis dans une démarche d'orientation afin d'être *heureux au travail*. Ils ont tous pris conscience qu'ils avaient un deuil à faire et qu'ils avaient un rôle actif à prendre afin d'en sortir gagnant.

3- D'enquêter sur la perception des sujets face au processus d'orientation des clients rencontrés

De façon générale, les thèmes qui ont été abordés lors du questionnement des sujets sur leur perception face au processus d'orientation sont: la prise de conscience personnelle; l'identification des obstacles; la prise de décision et la satisfaction générale du processus.

Le processus d'orientation effectué par ces trois sujets leur a permis de faire le point sur leur situation. En effet, le verbatim des sujets a démontré qu'ils avaient pris conscience qu'ils étaient personnellement impliqués dans leur bonheur professionnel et qu'ils devaient s'investir afin de se maintenir heureux en emploi. L'enquête a révélé que les clients ont été en mesure de sortir du mode d'indécision dans lequel ils étaient, pour passer à l'action.

4- D'identifier les facteurs les plus aidants de la démarche d'orientation

L'objectif de ce rapport d'activité dirigé était de démontrer l'impact de l'utilisation d'un service de counseling sur la maintenance des usagers à l'intérieur d'une organisation publique. Cet impact a été validé par les perceptions recueillies des clients, suite à leur démarche. L'expérience a permis de faire ressortir les commentaires, les impressions et les sentiments des clients face à l'utilisation des outils utilisés lors du service d'orientation.

Les sujets ont mentionné avoir retiré des bénéfices personnels et professionnels de la démarche. En se basant sur les dires des clients, chaque démarche individuelle a été enrichissante et ce, à plusieurs niveaux. Selon les clients, les exercices proposés par le conseiller tout au long de la démarche d'orientation, ont su contribuer à les rendre actifs et plus autonome vis-à-vis de leur choix vocationnel. Tel que le démontre les travaux d'Oliver et Spokane (1988) portant sur les effets des interventions carriérogiques, le counseling individuel a un effet fort positif sur les décisions vocationnelles des clients. Il en ressort qu'un conseiller d'orientation facilite le processus décisionnel du client face à

son choix de carrière. Le conseiller est en mesure d'intervenir en tenant compte des perceptions du travailleur (la personne) ainsi que des variations du marché du travail (l'environnement); deux données importantes selon Francequin (2000).

Aussi, les clients ont rapporté que les outils utilisés ont contribué à augmenter leur capacité d'introspection et ont joué un rôle important dans leurs prises de consciences personnelles. Comme le mentionne Casas (1990), les informations recueillies grâce aux outils fournissent des données à partir desquelles le conseiller peut construire son intervention et guider le client dans sa croissance personnelle et professionnelle. Ainsi, il semblerait que les interventions du conseiller et les outils sélectionnés ont eu un impact positif sur les sujets.

Cette recherche exploratoire de type qualitatif pourrait être discutée en ce qui concerne les biais subjectifs possibles. Sa valeur prédictive peut être remise en cause dû au très petit échantillonnage des sujets traités.

Par contre, malgré ce petit échantillonnage, les résultats n'en sont pas moins véridiques. Ils ont été produits à partir de situations réelles de maintenance en emploi. Donc, bien que les résultats de cette recherche ne peuvent être généralisés, il est à constater que de façon contextuelle, l'expérience a été concluante. Elle a permis de satisfaire la curiosité du conseiller vis-à-vis des outils utilisés, de contribuer à aider des gens qui en avaient besoin et de répondre à la question de recherche qui visait à connaître les retombées réelles d'une démarche de maintenance en emploi. Concrètement, l'expérience a permis

aux participants de faire le point sur leur situation professionnelle et personnelle actuelle. Elle leur a permis d'identifier, par le bilan de compétences, leurs forces et faiblesses. L'expérience a permis aux participants de cibler un objectif professionnel et aussi, de prendre les moyens d'atteindre cet objectif.

Bref, tout ceci permet de conclure qu'il est souhaitable que les retombées de cette recherche suscitent suffisamment d'intérêt chez les employeurs, afin qu'ils puissent mettre en place un service de counseling, ce qui favoriserait une maintenance positive de leurs employés. Tel que mentionné par Casas (1990), l'utilisation des outils dans les organisations sont des instruments qui peuvent aider les employés à mieux comprendre leurs propres comportements, à mieux résoudre leurs problèmes au travail, à faire un choix vocationnel structuré, finalement à s'adapter.

En conclusion, pour contribuer à l'avancement de la connaissance dans le domaine, il serait intéressant de produire d'autres recherches sur le sujet avec un plus grand échantillonnage et dans un autre type d'organisation. Par contre, une retombée concrète et incontestable de cette recherche est le développement du conseiller et auteur de ce rapport d'activité dirigé.

4. Que pensez-vous de vous?

Il s'agit de tracer votre portrait. Vous devez vous décrire en étant le plus réaliste possible. Pour vous aider, vous pouvez penser, dans un premier temps, à certains succès (réussites, réalisations positives) que vous avez eus au Service ou dans une autre organisation et les décrire.

Identifiez maintenant les compétences que vous possédez, celles qui ont contribué à ce succès.

Pour faire une analyse complète, pensez maintenant à certaines situations dans lesquelles vous avez été moins performant. À chaque situation, identifiez ce que vous avez trouvé particulièrement facile... et difficile. À chaque situation, associez un maximum de deux compétences que vous devrez développer (dans le cas où une situation semblable se reproduirait).

5. Qu'est-ce que les autres pensent de vous?

Il s'agit de vérifier auprès des gens qui vous entourent (patrons, collègues, amis, parents), en qui vous avez confiance, comment vous êtes perçu.

Afin de les guider dans leur réponse, expliquez-leur brièvement votre démarche personnelle. Prenez soin de préciser votre objectif. Plus vous serez clair et précis sur ce que vous attendez d'eux, plus les réponses que vous aurez seront utiles.

Notez quelques exemples concrets. En vous référant à ce que les autres vous ont exprimé (exemples concrets), complétez le tableau suivant.

Compétences maîtrisées (points forts caractéristiques de votre personnalité)	Compétences non maîtrisées (ou plus ou moins maîtrisées)

Conseil du jour : Nous vous encourageons à solliciter entre 3 et 5 collaborateurs. Choisissez des gens que vous savez honnêtes et qui vous donneront l'heure juste.

6. Qu'est-ce que les autres pensent de vous?

Il s'agit de vérifier quel genre de fonction ou domaine vous attire?

Réfléchissez dans un premier temps sur ce que vous avez acquis; par la suite, sur ce que vous aimeriez acquérir et pourquoi vous voulez l'acquérir.

Notez quelques exemples de domaines ou fonctions qui vous intéressent et inscrivez les raisons (hors de toutes contraintes) pour lesquelles le tout «collerait» à votre personnalité.

7. Quel est votre contexte personnel (vie familiale, situation économique, situation scolaire...)?

Vous devez identifier les aspects de votre vie qui pourraient avoir une influence sur vos choix professionnels et sur votre disponibilité.

8. Quelles sont vos aspirations futures (personnelles et professionnelles)? Où aimeriez-vous être dans 5-10 ans?

Il vous suffit de vous projeter dans l'avenir. Maintenant, faites l'analyse de vos réponses et évaluez s'il pourrait y avoir des écarts, des «conflits»... Si oui, notez-les et réfléchissez aux moyens à prendre pour les diminuer.

9. Quel est votre plan de match?

Maintenant que vous avez réfléchi sur ce que vous envisagez pour l'avenir, sur vos compétences, sur ce que vous aimez ou non de votre travail, sur votre contexte personnel... tentez de tracer votre plan de match.

Vous devez inscrire la façon d'y parvenir, les moyens à prendre pour atteindre vos objectifs.

ANNEXE B

LETTRE DE CONSENTEMENT

Projet de maîtrise

Consentement libre et éclairé

Ce document est utilisé pour garantir l'engagement sincère, des clients et du conseiller dans la démarche d'orientation.

En signant le document suivant, le client consent à :

- Participer activement aux rencontres individuelles;
- Effectuer les activités prévues dans mon plan d'action;
- Répondre aux demandes de suivi du conseiller.

Je, _____ ai été informé (e) du but et de la nature de la démarche d'orientation qui m'a été proposée et j'en connais les différentes étapes. Je reconnais, par la présente, être à l'aise avec les objectifs et je consens à m'investir dans cette démarche. Je consens également à faire partie du projet de maîtrise du conseiller.

Signature du client

Date

RÉFÉRENCES

- APEC. 2004. *Méthode déclic : comment construire son projet professionnel*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Bardin, L. 1983. *L'Analyse de contenu*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Borgen., A. William, Amundson, Norman & Reuter, Jan. 2004. «Using portfolio to enhance career resilience». *Journal of Employment Counseling*. vol.41 (2).
- Bouthat, C. 1993. *Guide de présentation des mémoires et thèses*. Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Buckingham, M. & Cuffman, C. 1999. *First Break All the Rules*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Cauvin, Pierre & Cailloux, Geneviève. 1998. *Deviens qui tu es – guide pratique*. St-Armand Montrond : Le Souffle d'Or.
- Casas, É. 1990. *Les types psychologiques jungiens : manuel et guide pour l'indicateur de types psychologiques Myers-Briggs (MBTI-fr)*. Edmonton : Psychometrics Canada.
- Clavier D., & Di Domizio, A. 2007. *Accompagner sur le chemin du travail – de l'insertion professionnelle à la gestion de carrière*. Québec : Édition Qui plus est (septembre éditeur).
- Chevrier, J., & Fortin, G. 2000. *Processus de counseling et Apprentissage expérientiel*. *Revue des sciences de l'Éducation*, XXVI, 287-324.
- Courtois, F. 1999. *Fondements méthodologiques de la recherche scientifique*. Québec, Université du Québec à Montréal.
- Dictionnaire. 2010. *Le Petit Larousse illustré*. Paris : Les Éditions Larousse française.

Dorn, F.J. 1986. Career development in Business and Industry. *Journal of Counseling and Development* : vol. 64.

Gibert, Michel. 2005. *Préparer et valoriser son bilan de compétences*. Paris : Éditions d'Organisation.

Gilley, J.W., Eggland, S.A. & Gilley, A. 2002. *Principles of Human Resource Development*, 2e éd. United State of America: Perseus Publishing.

Giroux, S. & Tremblay, G. 2002. *Méthodologie des sciences humaines*. Québec : Les Éditions du Renouveau Pédagogiques Inc.

Gutteridge, T. G, Leibowitz, Z. B. & Shore, J. E. 1993. *Organization Career Development: Benchmarks for Building a World-Class Workforce*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Fortin, Gilles & Chevrier Jacques. 2003. «Processus de Counseling et apprentissage expérientiel». *Revue Canadienne de counseling*. vol. 37 (2).

Francequin, Ginette. 2002. «Psychologie de l'orientation, théorie de l'action et récits de vie». *Revue Canadienne de counseling*. vol. 36 (2).

Krebs-Hirsh, Sandra. 2002. *MBTI-Guide du membre d'équipe*. Edmonton : Psychometrics Canada.

Leka, Stavroula, Amanda Griffiths & Tom Cox. 2004. «Approches systémiques du problème à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux». *Organisation du travail et stress*. vol. 3.

Limoges, Jacques. 1991. *Réussir son insertion professionnelle*. Montréal : Les éditions Agence D'ARC.

Limoges, Jacques. 2001. *Stratégie de maintien au travail*. Québec : Septembre éditeur.

Limoges, Jacques. 2004. *Guide d'animation : Bien se maintenir en orbite autour du travail*. Montréal : Les Éditions G.G.C Itée.

Limoges, Jacques. 2004. *L'orientation et les groupes dans une optique carriéologique*. Montréal : Les Éditions G.G.C Itée.

L'Office québécoise de la langue française. *Le grand dictionnaire terminologique*.
<http://www.granddictionnaire.com>.

Marthe, Sansregret, Ph.D. 1988. *Portfolio – La reconnaissance des acquis*. Montréal : Les Éditions Hurtubise HMH Limitée.

Michaud, Guylaine, Patricia Dionne & Ginette Beaulieu. 2006. *Le bilan de compétences*. Québec : Septembre éditeur.

Michaud, Guylaine, Patricia Dionne & Ginette Beaulieu. 2007. «L'efficacité du bilan de compétences». *Revue Canadienne de counseling*, vol. 41 (3).

Miles, M & Huberman, M. 2003. *Analyse des données qualitatives* (2^e édition) Bruxelles : De Boeck.

Mucchielli, R. 1998. *L'analyse de contenu*. Paris, Les éditions ESF.

Oliver, L. W. & Spokane, A. R. 1988. *Career-intervention outcome: What contributes to client to client gain?* *Journal of Counseling Psychology*, vol. 35.

Quivy R. & Campenhoudt, L. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod.

Riverin-Simard, Danielle. 1984. *Étapes de vie au travail*. Montréal : Les éditions coopératives Albert St-Martin.

Riverin-Simard, Danielle, Clémence Michaud & Armelle Spain. 2000. «Le développement vocationnel de l'adulte et la notion d'acteur». *Revue Canadienne de counseling*, vol. 34 (2).

Savard, Réginald, Guylaine Michaud, Cynthia Bilodeau & Sylvie Arseneau. 2007. «L'effet de l'information sur le marché du travail dans le processus décisionnel relatif au choix de carrière». *Revue Canadienne de counseling*. vol. 41 (3).

Spain, Armelle, Lucie Paiment & Lucille Bédard. 2004. «Cheminevements professionnels masculins». *Revue Canadienne de counseling*. vol. 38 (3).

Tourette-Turgis, Catherine. 1996. *Le counseling*, «Que sais-je?», PUF #3133, chap 1.