

## **Le métier de consultant en outplacement : facilité d'accès à la profession ?**

**Auteur :** Orlando, Jessica

**Promoteur(s) :** Gérard, Julie

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

**Année académique :** 2017-2018

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/4564>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : ORLANDO

Prénom : Jessica

Matricule : S150535

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire

Le métier de consultant en outplacement : facilité d'accès à la  
profession ?

Promoteur : Julie Gérard

Lecteur : Laura Beuker

Lecteur : Sabine Hauser

## Remerciements

---

Tout d'abord, nous aimerions remercier notre promotrice, Madame Julie Gérard, ainsi que nos deux lectrices, Madame Laura Beuker et Madame Sabine Hauser, pour tous les conseils qu'elles nous ont apportés durant l'élaboration de ce travail ainsi que pour leur disponibilité.

Nos remerciements vont également à toutes les personnes qui nous ont accordé une partie de leur temps pour la réalisation des entretiens et qui ont permis à ce travail de voir le jour.

Enfin, nous tenions à remercier notre entourage pour leurs encouragements. Nous remercions tout particulièrement M.D. pour son soutien sans faille, sa clairvoyance et ses conseils avisés.

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE I : CONTEXTUALISATION .....</b>	<b>7</b>
1. Evolution du cadre légal relatif à l'outplacement .....	7
2. Contenu du parcours d'outplacement .....	12
2.1. Deux programmes distincts .....	12
2.2. Différentes phases à aborder par les consultants durant le parcours d'outplacement .....	12
3. Accès à la profession de consultant en outplacement .....	13
<b>PARTIE II : PARTIE EMPIRIQUE .....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE .....</b>	<b>15</b>
1. Méthode utilisée .....	15
2. Construction de notre question de départ .....	15
3. Recueil de données .....	16
3.1. Lectures grises .....	16
3.2. Entretiens exploratoires .....	16
3.3. Entretiens semi-directifs .....	17
3.4. Observation participante .....	19
4. Modalité de l'entrée en contact avec les consultants .....	19
5. Présentation des hypothèses empiriques .....	20
6. Définition du cadre théorique .....	20
7. Conclusion .....	20
<b>CHAPITRE 2 : RECOLTE DE DONNEES .....</b>	<b>21</b>
1. A quoi ressemble le parcours de l'outplacement dans la pratique ? .....	21
2. Entrée en fonction des consultants en outplacement .....	24
3. Eléments susceptibles d'apporter un soutien aux consultants en outplacement dans l'exercice de leur fonction .....	27
3.1. Formations reçues tout au long de leur carrière .....	27
3.2. Diplôme universitaire en psychologie .....	30
3.3. Age pour se lancer dans le métier de consultant en outplacement .....	32
4. Conclusion .....	33
<b>PARTIE III : ANALYSE .....</b>	<b>35</b>
<b>CHAPITRE 1 : ANCRAGE THEORIQUE .....</b>	<b>35</b>
SOCIOLOGIE DES GROUPES PROFESSIONNELS .....	35
1. Qu'est-ce qu'une profession ? .....	35
2. Avantages de l'obtention du « label » profession .....	36
3. Le passage d'une sociologie des professions à une sociologie des groupes professionnels .....	37
3.1. Elargissement du champ d'analyse .....	37
3.2. Changement du terme « profession » à celui de « groupe professionnel » .....	37
3.3. Qu'est-ce qu'une sociologie des groupes professionnels apporte de plus ? .....	37
4. Construction de l'identité professionnelle .....	38
4.1. Construction au sein de milieux de socialisation .....	38
4.2. Lutter pour acquérir une reconnaissance .....	38
4.3. Professionnalisation versus professionnalisme .....	39
4.4. Se créer une identité commune .....	39
5. Caractéristiques individuelles au sein d'un groupe .....	40

6. Réglementation lors de l'entrée en fonction .....	41
7. Expériences précédentes .....	42
LES ANCRES DE CARRIERE.....	43
1. A quoi renvoient les ancrs de carrière ? .....	43
2. Typologie des ancrs de carrière .....	44
3. Succès de carrière .....	46
4. Une ancre « dominante » versus une multiplicité des ancrs de carrière.....	46
<b>CHAPITRE 2 : CONFRONTATION DU TERRAIN ET DU CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>48</b>
1. Consultant en outplacement : profession ? .....	48
2. Se construire une identité commune .....	49
3. Quelle ancre de carrière correspond à chaque consultant ? .....	51
4. Tester nos hypothèses empiriques .....	53
<b><u>PARTIE IV : PROLONGEMENT .....</u></b>	<b><u>57</u></b>
<b><u>CONCLUSION .....</u></b>	<b><u>60</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE .....</u></b>	<b><u>62</u></b>
<b><u>LISTE DES TABLEAUX ET DES ILLUSTRATIONS .....</u></b>	<b><u>65</u></b>
<b><u>ANNEXES .....</u></b>	<b><u>66</u></b>

## Introduction

---

De nos jours, le monde du travail doit faire face à de nombreuses crises économiques qui placent les entreprises dans des situations financières difficiles. Pour s'en sortir, elles n'ont d'autre choix que de se séparer de certains de leurs travailleurs.

Depuis les années 70, les services d'outplacement sont mis à la disposition des travailleurs licenciés pour leur apporter un soutien autant psychologique qu'opérationnel. Selon Lynn Gribble et Peter Miller (2009), les agences d'outplacement ont pour but d'assister ces travailleurs dans leur recherche d'emploi. Cette assistance consiste, pour les consultants en outplacement, à soutenir le candidat socialement et à améliorer ses compétences pour lui permettre de faire face à sa perte d'emploi (De Battisti et al, 2013). En effet, l'outplacement est défini comme « un ensemble de services et de conseils de guidance qui ont pour but de permettre à un travailleur du secteur privé de retrouver lui-même et le plus rapidement possible un emploi auprès d'un nouvel employeur ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant »<sup>1</sup>. Bien qu'au départ ces services n'étaient qu'un cadeau offert par l'employeur au travailleur dont il se séparait, l'employeur doit à présent les proposer lorsqu'une obligation légale l'impose.

Vu l'engouement pour cette nouvelle tendance, de plus en plus de personnes se reconvertissent dans le secteur de l'outplacement. En effet, le nombre de licenciements ne cessant d'augmenter, elles y voient une nouvelle opportunité professionnelle qui se trouve à la frontière entre le côté social et le côté économique. Selon Federgon, la fédération des opérateurs privés de l'emploi<sup>2</sup>, 14.176 accompagnements en outplacement ont été réalisés sur l'année 2016, ce nombre ne concernant que les bureaux d'outplacement repris comme membres de la commission Federgon. Cependant, étant donné que le métier de consultant en outplacement n'est pas réglementé, il comprend de nombreux travailleurs aux profils hétérogènes. Cela se traduit par un parcours professionnel distinct pour chacun d'eux.

Ce travail repose sur une analyse qualitative réalisée auprès de consultants en outplacement exerçant en Wallonie dans le secteur privé et plus précisément dans des cabinets d'outplacement repris comme membres de la commission Federgon. Sept PME ont été sélectionnées pour réaliser cette étude (Select HR, A-TH, Randstad, Daoust, Proselect, Habeas, Equip). Il s'agit autant de consultants employés que de consultants indépendants qui travaillent pour ces diverses entreprises.

L'objectif de ce travail est de mettre en évidence la manière dont les consultants en outplacement wallons ont appréhendé leur travail quotidien lors de leur entrée en service étant donné qu'aucune formation relative à l'outplacement n'existe. Ce sujet nous a paru intéressant car nous nous sommes rendu compte que les différents consultants en outplacement ont une approche différente de leur métier, ce qui les distingue les uns des autres. Il est donc important de se demander ce qui leur permet de se

---

<sup>1</sup> [http://www.emploi.belgique.be/detailA\\_Z.aspx?id=954](http://www.emploi.belgique.be/detailA_Z.aspx?id=954), consulté le 24 avril 2018.

<sup>2</sup> <https://www.federgon.be/fr/sur-federgon>, consulté le 24 avril 2018.

créer une identité commune. Pour cela, nous avons formulé notre question de recherche comme suit : « Comment les consultants en outplacement, actifs en Wallonie, se créent-ils une identité commune face à un parcours professionnel hétérogène ? ».

Pour réaliser ce travail, nous avons choisi de le scinder en quatre parties distinctes.

La première partie concerne la contextualisation de notre problématique. Elle s'attardera à développer l'évolution de la législation relative à l'outplacement depuis son apparition jusqu'à nos jours. Nous détaillerons également le contenu du parcours d'outplacement qui reprend autant les différents programmes existants que les phases à aborder par les consultants en outplacement. Nous terminerons par une explication de l'accès à cette profession.

La deuxième partie reprend non seulement la description de la méthodologie employée durant toute la réalisation de ce travail mais également la récolte de données. Cette dernière repose sur dix-huit entretiens (exploratoires et semi-directifs) menés auprès de directeurs et de consultants en outplacement. Nous avons interrogé aussi bien des salariés que des indépendants. Lors de ces entretiens, nous nous sommes penchée sur les éléments susceptibles de les aider à exercer leur travail quotidien en raison d'un déficit de formation lors de leur entrée en service.

La troisième partie développera dans un premier temps les deux théories que nous avons choisi de mobiliser : la sociologie des groupes professionnels de Demazière et Gadéa (2009) et les ancrés de carrière de Schein (1978, 1990, 1996). Elles touchent toutes deux à l'identité professionnelle. Dans un deuxième temps, nous exposerons la confrontation du terrain et de notre cadre théorique. Elle nous permettra de tester nos hypothèses empiriques, à savoir des hypothèses qui trouvent leur source dans les données récoltées en entretien, et de répondre à notre question de recherche.

Pour la quatrième et dernière partie, nous proposerons des pistes de prolongement qui permettront d'élargir notre question de recherche.

Nous terminerons avec la conclusion qui exposera tous les constats décelés lors de la réalisation de ce travail.

## Partie I : Contextualisation

---

Dans cette première partie, nous allons tenter de mettre en lumière les éléments essentiels relatifs à l'outplacement qui vont permettre de comprendre le contenu de ce travail d'une manière plus claire. Ainsi, nous présenterons dans un premier temps les diverses réglementations concernant l'outplacement, depuis sa création jusqu'aux modifications apportées à ce jour. Nous continuerons avec le contenu de l'outplacement qui reprend les différents programmes proposés aux candidats ainsi que ses diverses phases. Nous terminerons par expliquer l'accès à la profession de consultant en outplacement.

### *1. Evolution du cadre légal relatif à l'outplacement*

L'outplacement apparaît dans les années 70, lorsque le marché du travail fait face à un nombre important de licenciements (Gribble et Miller, 2009). A cette époque, les services d'outplacement offerts aux travailleurs licenciés, et plus particulièrement aux directeurs, dirigeants d'entreprises ou chefs de chantier, n'étaient en rien obligatoires. Il s'agissait d'un cadeau que l'employeur offrait aux cadres pour amoindrir le choc du licenciement. Cela signifie qu'aucune législation n'existait à ce sujet. Il a fallu attendre 1992 pour voir apparaître une première réglementation sur le reclassement professionnel : la convention collective de travail (CCT) n°51 du 10 février 1992 relative à l'outplacement<sup>3</sup>. Cette CCT définit l'outplacement dans son article 1<sup>er</sup> comme « un ensemble de services et de conseils de guidance fournis individuellement ou en groupe par un tiers, dénommé ci-après bureau d'outplacement, contre paiement et à la demande d'un employeur afin de permettre à un travailleur de retrouver lui-même et le plus rapidement possible un emploi auprès d'un nouvel employeur ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant ». Cette définition a servi de base pour la rédaction des textes juridiques futurs. Cependant, cette réglementation n'est d'application que si l'employeur propose les services d'outplacement à son travailleur sur base volontaire, c'est-à-dire qu'il n'y est pas obligé par la loi. Cette CCT 51 ne s'applique que pour le secteur privé.

Le chapitre V de la loi du 5 septembre 2001<sup>4</sup>, visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs, vient compléter la première réglementation entrée en vigueur en 1992. L'article 13 §1 de cette loi stipule qu'un travailleur licencié bénéficie du droit à « une procédure de reclassement professionnel telle qu'elle est fixée dans une convention collective de travail, conclue au sein du Conseil national du travail et rendue obligatoire par arrêté royal ou fixée par le Roi par arrêté délibéré en Conseil des ministres, à défaut de convention collective de travail conclue dans les deux mois de la saisine du Conseil national du travail ». Cet article montre le caractère volontaire de l'offre de reclassement professionnel. Il s'agit donc d'un droit et non d'une obligation. Selon ce même article, à savoir l'article 13, seuls les travailleurs qui remplissent simultanément les trois conditions suivantes peuvent bénéficier de l'outplacement :

- être âgé d'au moins 45 ans au moment du licenciement ;

---

<sup>3</sup> Convention collective de travail n°51 du 10 février 1992, publiée le 1.05.1992, page 9787.

<sup>4</sup> Loi du 5 septembre 2001, publiée le 15.09.2001, page 30941.

- ne pas être licencié pour motif grave ;
- avoir au minimum un an d'ancienneté de manière ininterrompue dans cette même entreprise lors du licenciement.

Cette loi s'applique, comme le mentionne l'article 12, « aux travailleurs liés par un contrat de travail et soumis aux dispositions de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires » du secteur privé.

La CCT 82 du 10 juillet 2002<sup>5</sup>, relative au droit au reclassement professionnel pour les travailleurs de quarante-cinq ans et plus qui sont licenciés, modifiée par la CCT 82 bis du 17 juillet 2007<sup>6</sup>, permet de compléter cette loi du 5 septembre 2001 en traduisant les dispositions légales en des règles pratiques. Son article 4 décrit notamment le contenu de l'outplacement, à savoir les différents services qui peuvent être offerts au travailleur licencié : « un encadrement psychologique, l'établissement d'un bilan personnel et/ou une aide à l'élaboration d'une campagne de recherche d'emploi et à sa mise en œuvre, une assistance en vue de la négociation d'un nouveau contrat de travail, une assistance lors de l'intégration dans le nouveau milieu de travail et finalement également une aide logistique et administrative ». L'article 6 de la CCT 82, quant à lui, précise que la durée de l'outplacement ne peut dépasser les douze mois. Cette période est divisée en trois périodes à concurrence de soixante heures au total : vingt heures les deux premiers mois, vingt heures les quatre mois suivants et vingt heures supplémentaires les six derniers mois. De plus, cet article stipule que si le travailleur retrouve un emploi durant le processus d'outplacement, celui-ci prend fin dès qu'il en a averti son ancien employeur.

La loi du 23 décembre 2005 relative au pacte de solidarité entre les générations<sup>7</sup> a modifié les bases de la CCT 82. En effet, le pacte de solidarité s'intéressait tout particulièrement à la remise au travail des travailleurs âgés, ce qui oblige désormais les employeurs à offrir un outplacement aux travailleurs de plus de 45 ans et qui ont minimum un an d'ancienneté. Dans la même logique, le travailleur licencié a l'obligation de demander, accepter ou collaborer à une proposition d'emploi qui s'offre à lui. La logique du volontariat n'est donc plus d'application<sup>8</sup>. C'est dans ce contexte que la CCT 82 bis est adoptée. Les termes « droit à », présents dans l'article 13 de la loi du 5 septembre 2001, ont notamment été supprimés par cette CCT, le reclassement professionnel étant devenu obligatoire. Cette obligation pousse l'employeur à offrir un reclassement professionnel aux travailleurs qui remplissent simultanément les trois conditions énumérées ci-dessus.

Jusqu'en 2014, seuls les travailleurs de 45 ans et plus pouvaient prétendre à un reclassement professionnel, comme le mentionne l'article 13 de la loi du 5 septembre 2001. Depuis 2014, lors de l'entrée en vigueur de la loi du 26 décembre 2013 sur l'introduction du statut unique ouvrier-employé<sup>9</sup>,

---

<sup>5</sup> Convention collective de travail n°82 du 10 juillet 2002, publiée le 5.10.2002, page 45248.

<sup>6</sup> Convention collective de travail n°82 bis du 17 juillet 2007, publiée le 21.11.2007, page 58199.

<sup>7</sup> Loi du 23 décembre 2005, publiée le 30.12.2005, page 57266.

<sup>8</sup> [http://www.fgtb.be/documents/20702/195619/outplacement\\_fr.pdf/09b84ce2-7fcc-47ed-8521-18bf3e81cfd8](http://www.fgtb.be/documents/20702/195619/outplacement_fr.pdf/09b84ce2-7fcc-47ed-8521-18bf3e81cfd8), consulté le 2 avril 2018.

<sup>9</sup> Loi du 26 décembre 2013, publiée le 31.12.2013, page 104147.

certaines modifications ont été apportées aux réglementations en matière d'outplacement exposées ci-dessus. Nous précisons celles-ci ultérieurement. Il est également à noter que, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014, à la suite de la 6<sup>ème</sup> réforme de l'Etat, une partie des compétences de l'Etat fédéral concernant l'outplacement a été transférée vers les entités fédérées. Les régions sont désormais compétentes pour les « exigences de fond relatives à l'outplacement qui ne sont pas fixées dans les CCT 51 et 82, les sanctions à charge de l'employeur qui n'aurait pas fait une offre d'outplacement et le remboursement des frais d'outplacement aux entreprises » (Eeckhoute et Neuprez, 2017-2018 : 538 - 539). Le pouvoir public fédéral est cependant toujours reconnu comme compétent pour les aspects relatifs au droit du travail au niveau du reclassement professionnel. Depuis lors, les CCT 51 et 82 sont toujours d'application. La première convention collective vise, comme défini en 1992, les travailleurs auxquels un outplacement est spontanément offert par l'employeur. La deuxième convention, quant à elle, vient compléter la loi du 5 septembre 2001 concernant les travailleurs d'au moins 45 ans. Comme susmentionné, la loi du 5 septembre 2001 s'est vue quelque peu modifiée par l'ajout de divers articles, à savoir les articles 67 à 69 de la loi sur le statut unique concernant le calcul de la durée de délais de préavis et indemnités. Finalement, depuis 2014, deux régimes différents coexistent :

- le régime général concerne le travailleur qui a été licencié à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 et qui bénéficie d'un préavis d'au moins 30 semaines ou du « paiement d'une indemnité égale à la rémunération en cours correspondant soit à la durée d'un délai de préavis d'au moins 30 semaines, soit à la partie de ce délai restant à courir » (Eeckhoute et Neuprez, 2017-2018 : 544). Dans ce régime, deux situations s'imposent :
  - o le travailleur licencié bénéficie d'un délai de préavis d'au moins 30 semaines.
    - « le temps consacré à la procédure de reclassement professionnel est imputé sur les jours d'absence autorisée pour chercher un nouvel emploi » (Eeckhoute et Neuprez, 2017-2018 : 546).
  - o le travailleur licencié bénéficie d'une indemnité compensatoire de préavis qui couvre une période d'au moins 30 semaines.
    - quatre semaines de rémunération sont retirées de l'indemnité de préavis du travailleur.
- le régime particulier de reclassement professionnel concerne les travailleurs licenciés qui ne rentrent pas dans les conditions de la loi générale mais qui ont minimum 45 ans et au moins un an d'ancienneté.

Voici un tableau récapitulatif des différences existant entre l'ancienne et la nouvelle réglementation relative à l'outplacement (voir tableau n°1) :

Avant 2014 : CCT 82 - 82 bis	Après 2014 : Loi du 5 septembre 2001 + CCT 82 – 82 bis	
<p><u>1 seul régime</u></p> <p>Conditions à remplir simultanément par le travailleur lors de son licenciement pour bénéficier de l'outplacement (Art. 3 §1, CCT 82) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir au moins 45 ans ;</li> <li>- ne pas être licencié pour motif grave ;</li> <li>- avoir minimum un an d'ancienneté ininterrompu dans l'entreprise.</li> </ul>	<p><u>2 régimes</u></p> <p><u>Régime général</u> : conditions à remplir simultanément par le travailleur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir 30 semaines de préavis ou une indemnité de congé correspondante, peu importe l'âge ;</li> <li>- ne pas être licencié pour motif grave.</li> </ul> <p><u>Régime particulier</u> : ce régime est d'application si le travailleur ne rentre pas dans les conditions du régime général. Si le travailleur a au moins 45 ans et moins de 30 semaines de préavis, les conditions en vigueur avant 2014 sont d'application (CCT 82).</p>	
<p>L'outplacement s'applique au secteur privé uniquement.</p>	<p>L'outplacement s'applique à tous les secteurs pour le régime général.</p> <p>L'outplacement s'applique au secteur privé uniquement pour le régime particulier.</p>	
<p><u>Sanction</u> (Art. 7, CCT 82)</p> <p><u>Employeur qui ne propose pas d'offre de reclassement</u> : sanction de payer à l'ONEM une contribution en compensation de la procédure de reclassement professionnel qui n'a pas été organisée pour le travailleur.</p> <p><u>Travailleur qui refuse l'offre</u> : peut être sanctionné dans le cadre de la réglementation chômage.</p>	<p><b>Régime général (Loi 5 septembre 2001 : art. 11/1 à 11/12)</b></p>	<p><b>Régime particulier (CCT 82 – 82 bis)</b></p>
	<p><b>Licencié moyennant préavis</b></p>	
	<p><u>Sanction</u></p> <p><u>Employeur qui ne propose pas d'offre de reclassement</u> : pas de sanction mais devra payer la procédure d'outplacement et ne pourra pas déduire le montant des quatre semaines de préavis au travailleur.</p> <p><u>Travailleur qui refuse l'offre</u> : aucune sanction.</p>	<p><u>Sanction</u></p> <p><u>Employeur qui ne propose pas d'offre de reclassement</u> : il est tenu de payer une contribution à l'ONEM (Forem en Région wallonne). Le montant s'élève à 1.800 € (Art. 8, CCT 82 bis).</p> <p><u>Travailleur qui refuse l'offre</u> : suspension des allocations de chômage de 4 à 52 semaines (Art. 7, CCT 82).</p>

	<b>Licencié moyennant indemnité de rupture</b>	
	<p><u>Sanction</u></p> <p><u>Employeur</u> : /</p> <p><u>Travailleur</u> : pas de sanction s'il refuse l'offre (jusque 2015). Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les quatre semaines de rémunération lui sont retirées, même s'il refuse l'offre d'outplacement.</p>	
<b>Licencié moyennant préavis</b>		
<p><u>Coût de la procédure</u></p> <p>A charge de l'employeur (Art. 9, CCT 82).</p>	<p><u>Coût de la procédure</u></p> <p>A charge de l'employeur. Le coût correspond à quatre semaines de rémunération, ce qui est relatif au temps consacré à l'outplacement sur le congé de sollicitation<sup>10</sup> (CCT 82 bis).</p>	<p><u>Coût de la procédure</u></p> <p>A charge de l'employeur (Art. 9, CCT 82).</p>
	<b>Licencié moyennant indemnité de rupture</b>	
	<p><u>Coût de la procédure</u></p> <p>A charge du travailleur. Le montant de quatre semaines de préavis est déduit des indemnités du travailleur pour payer l'outplacement. Cela correspond à « 1/12<sup>ème</sup> de la rémunération annuelle de l'année civile qui précède le licenciement, avec une valeur minimale de 1.800 € et une valeur maximale de 5.500 € » (Art. 11/5, loi 5 septembre 2001).</p>	

*Tableau n°1 : Différences sur la législation relative à l'outplacement avant 2014/après 2014*

<sup>10</sup> Les jours de sollicitation sont les jours de congé auxquels un travailleur licencié peut prétendre durant son préavis afin de trouver un nouvel emploi (MUYLDERMANS Herwig, 2014, « L'outplacement, un outil au service de chacun », document interne Federgon).

D'après une étude réalisée par Acerta en 2017, depuis la modification de la législation en 2016, qui permet à l'employeur de déduire quatre semaines d'indemnités de rupture au travailleur licencié, qu'il accepte ou refuse l'accompagnement, seulement 5% des travailleurs licenciés refusent de participer à un accompagnement en outplacement<sup>11</sup>.

## 2. Contenu du parcours d'outplacement

### 2.1. Deux programmes distincts

Il existe deux types de reclassement professionnel, selon l'article 11/4 §2 4<sup>e</sup> de la loi du 5 septembre 2001 :

- le reclassement professionnel individuel : le consultant en outplacement rencontre le candidat seul, à toutes les séances. Il s'agit de sessions individuelles.
- le reclassement professionnel de groupe : toutes les séances d'outplacement se font en groupe. Les groupes sont composés de cinq à huit personnes de manière générale<sup>12</sup>.

Le type choisi doit être mentionné dans l'offre de reclassement professionnel afin de donner une image claire et objective des services proposés par le prestataire ainsi que de sa manière de fonctionner.

Il incombe à l'employeur de choisir le bureau d'outplacement et le type de programme (individuel ou de groupe) auquel le travailleur devra se conformer. Qu'il s'agisse du programme individuel ou du programme de groupe, il sera adapté en fonction du budget dont dispose le salarié. Ce montant est déterminé en fonction du salaire de ce dernier, étant donné qu'il correspond à 1/12<sup>ème</sup> de la rémunération annuelle brute du travailleur de l'année précédente. Plus le montant de l'outplacement est élevé, plus le salarié bénéficie de services de qualité et d'options supplémentaires<sup>13</sup>.

Selon Federgon, l'année 2016 compte un chiffre d'affaires de 38,1 millions d'euros pour l'outplacement en Belgique<sup>14</sup>. Ce chiffre se traduit par l'accompagnement d'un total de 14.176 personnes, réalisé par 300 collaborateurs fixes. Ces accompagnements sont scindés en deux groupes : les individuels qui composent 78% du total du chiffre d'affaires et les collectifs qui en représentent 22%. Les données relatives à l'année 2017 ne sont pas encore disponibles.

### 2.2. Différentes phases à aborder par les consultants durant le parcours d'outplacement

Le consultant en outplacement qui suit un travailleur licencié, peu importe le type de programme qui est attribué à ce dernier, doit suivre les différentes étapes de l'outplacement comme défini dans l'article 4 de la CCT 82 du 10 juillet 2002, exposé ci-dessus.

Les auteurs ne sont pas toujours d'accord sur les différentes phases à aborder dans le parcours d'outplacement. Certains privilégient la phase émotionnelle, tandis que d'autres mettent davantage l'accent sur la phase pratique, à savoir la recherche d'un emploi. Pour aboutir à un modèle d'accompagnement pertinent, ces deux phases doivent être corrélées. Dans un premier temps, il est

---

<sup>11</sup> <http://consult.acerta.be/fr/presse/70-de-refus-d%E2%80%99outplacement-en-moins-en-2016-gr%C3%A2ce-%C3%A0-une-modification-de-la-l%C3%A9gislation>, consulté le 20 décembre 2017.

<sup>12</sup> Christian Deglain, 2017, « L'outplacement, ou (only) The Winner Takes It All », document interne Daoust.

<sup>13</sup> <https://cne.csc-en-ligne.be/Images/201411Guidesyndicaldureclassemprof-tcm222-381763.pdf>, consulté le 28 février 2018.

<sup>14</sup> <https://www.federgon.be/fr/la-federation/outplacement>, consulté le 5 mars 2018.

important que se crée une relation de confiance entre le consultant et le candidat. Une fois cette relation établie, le candidat doit se rendre compte de son état de santé mental pour comprendre les raisons qui l'ont mené à sa situation actuelle, ce qui lui permettra d'avancer dans un état d'esprit plus positif. Ensuite, les deux parties se concentrent sur la recherche d'un emploi (rédaction de CV, lettres de motivation, simulation d'entretiens, ...). Pour finir, il est essentiel que le consultant apporte un support et un suivi tout au long du processus afin de motiver et aiguiller le candidat (Aquilanti et Leroux, 1999).

Comme susmentionné, le rôle d'un consultant est d'assister le candidat. Cet accompagnement consiste à pousser le candidat à être autonome dans les actions qu'il entreprend pour régler le problème auquel il fait face. « Le projet est l'outil de cette autonomisation » (Paul, 2009 : 18). Ce projet se confronte à deux notions : « évaluation du parcours de l'usager et son adhésion aux actions qui lui sont proposées, à défaut de toujours pouvoir être négociées avec lui » (Paul, 2009 : 19). La relation qui se crée entre le consultant et le candidat doit rester asymétrique afin que le consultant prenne de la distance et ne s'imprègne pas des émotions du candidat. La notion de responsabilisation du candidat est la clé d'un bon accompagnement.

### *3. Accès à la profession de consultant en outplacement*

Une distinction doit être faite entre la Wallonie et la Flandre au niveau des labels de qualité existants pour les bureaux d'outplacement.

En Flandre, le VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, service public en Région flamande compétent pour l'emploi et la formation) et Federgon (« fédération des opérateurs privés du marché du travail et des prestataires de services RH »<sup>15</sup>, présente sur toute la Belgique) ont instauré un organisme de certification « Certo ». Celui-ci octroie un service de qualité pour les bureaux d'outplacement qui y sont affiliés<sup>16</sup>. Cela oblige ces derniers notamment à suivre un code de déontologie strict et à tester les connaissances professionnelles nécessaires aux consultants qui ont moins de trois ans d'ancienneté au moyen d'un test d'aptitude. L'inscription à cet organisme se fait sur base volontaire. L'obtention de cette certification n'est donc pas obligatoire en Flandre. D'après un membre du conseil d'administration de la commission outplacement chez Federgon, cette certification n'apporte pas de réelle plus-value aux cabinets d'outplacement qui la détiennent. Les bureaux d'outplacement flamands qui n'ont pas cette certification sont de bonne qualité et n'ont aucune difficulté à avoir des clients. Quelle est donc la valeur du « Certo » ? La Wallonie, quant à elle, ne dispose pas de cette certification « Certo » à l'heure actuelle. La personne interrogée faisant partie du conseil d'administration chez Federgon nous a expliqué qu'en Wallonie, le Forem, qui est l'équivalent du VDAB en Flandre, est opposé à l'existence de bureaux d'outplacement privés. Le Forem reçoit en effet des budgets du ministère de la Région wallonne pour l'aider à organiser les outplacements. Il veut donc s'occuper des reclassements professionnels car il n'est pas d'accord avec l'idée que les entreprises privées puissent gagner de l'argent sur les licenciements. La situation relative à cette certification, en Flandre et en Wallonie, n'est pas la meilleure actuellement. Dans un futur proche, Federgon aimerait l'améliorer en accordant davantage de valeur au « Certo » et en tentant de l'instaurer également en Wallonie.

---

<sup>15</sup> <https://www.federgon.be/fr/sur-federgon>, consulté le 5 mars 2018.

<sup>16</sup> <https://www.federgon.be/fr/certificering>, consulté le 5 mars 2018.

Outre cette certification, la possibilité de devenir membre de Federgon est offerte à tous les cabinets d'outplacement de Belgique, ce qui leur confère un gage de qualité et de professionnalisme supplémentaire. Cela leur permet d'être à jour au niveau des modifications de la réglementation en vigueur relative à l'outplacement ou d'obtenir des données chiffrées sur le marché du travail.

En Wallonie, seul un enregistrement comme cabinet d'outplacement auprès de la Région wallonne doit être réalisé pour exercer ses activités. La demande d'enregistrement se fait au moyen d'un formulaire en ligne, sur le site [www.wallonie.be](http://www.wallonie.be). Elle est ensuite analysée par la direction de l'Emploi et des Permis de travail du Service public de Wallonie. Une fois celle-ci acceptée, le cabinet reçoit un numéro d'enregistrement pour une durée indéterminée. Plusieurs obligations incombent au cabinet enregistré :

1. « ne pas prêter un service de placement pour lequel elle n'est pas enregistrée ;
2. ne pas accepter ou demander une quelconque indemnité de la part du travailleur, ni poser au travailleur comme condition à la fourniture de services de placement l'obligation d'effectuer des dépenses de toute nature (...);
3. ne pas collaborer avec une agence de placement qui ne dispose pas d'un enregistrement ;
4. annuler son enregistrement dans les 30 jours de la cessation de ses activités ;
5. transmettre un rapport annuel d'activités »<sup>17</sup>.

Si ces obligations ne sont pas respectées, le cabinet sera soumis à des sanctions.

L'accès à la profession de consultant en outplacement, quant à lui, n'est pas réglementé en Belgique. A travers nos recherches, nous nous sommes rendu compte que les informations relatives aux diplômes requis ou aux formations à suivre pour entamer une carrière de consultant en outplacement ne sont pas disponibles. Nous nous sommes donc renseignée sur le sujet auprès d'un membre du conseil d'administration de la commission outplacement chez Federgon, anciennement président de ce conseil. Il en est ressorti que tout un chacun peut exercer le métier de consultant en outplacement. Cette fonction n'est pas une profession propre, elle n'est pas reconnue. Il n'y a pas de diplôme en outplacement ou de formations en outplacement organisées. Cela signifie que peu importe le diplôme ou l'expérience d'un individu, ce dernier a la possibilité d'exercer ce métier. Chacun a donc des compétences différentes puisqu'aucune formation commune n'existe. Cependant, chaque cabinet d'outplacement vérifie les compétences de ses futurs collaborateurs avant de les engager. Un accès à la profession non réglementé ne signifie donc pas que les travailleurs ne sont pas qualifiés. La seule formation commune proposée par Federgon est une formation sur la législation de l'outplacement, ainsi qu'une remise à jour en cas de modification de la réglementation en vigueur. Cependant, seuls les cabinets d'outplacement membres de Federgon y ont accès.

A l'issue de cette partie, nous avons découvert en quoi consiste l'outplacement autant au niveau législatif qu'au niveau pratique. Nous avons également mis en avant le fait que l'accès à la profession de consultant en outplacement n'est pas réglementé. A présent, nous allons passer à la partie empirique de notre travail, à savoir la méthodologie ainsi que la récolte de notre matériau.

---

<sup>17</sup> <http://www.wallonie.be/fr/formulaire/detail/20463>, consulté le 10 avril 2018.

## Partie II : Partie empirique

Cette partie empirique se compose de deux chapitres distincts. Nous allons dans un premier temps présenter la méthodologie utilisée pour la réalisation de ce travail, qui nous a permis de récolter nos données (Chapitre 1). Ensuite, nous exposerons le matériau empirique ressorti de nos entretiens (Chapitre 2).

### Chapitre 1 : Méthodologie

---

#### 1. *Méthode utilisée*

Dans le cadre de ce travail, il nous a semblé pertinent de nous diriger vers une analyse qualitative qui permet d'étudier notre objet de recherche en relatant le discours des acteurs. Ainsi, nous pouvons interpréter les faits et expliciter d'une manière plus précise les difficultés éventuellement rencontrées par les consultants en outplacement lors de leur entrée en fonction en raison d'un déficit de formation. En effet, cette méthode nous permet de récolter des données empiriques relatives aux ressentis ainsi qu'aux pratiques des individus.

Pour ce faire, nous nous sommes rendue sur le terrain afin de récolter des données empiriques que nous avons pu confronter par la suite à notre cadre théorique, relatif à la sociologie des groupes professionnels de Demazière et Gadéa (2009) et des ancrs de carrière de Schein (1978, 1990, 1996). Nos hypothèses empiriques de départ se sont construites à la suite de nos entretiens. Nous nous inscrivons donc dans une démarche hypothético-inductive, qui est définie par Anna Dubois et Lars-Erik Gadde comme « 'grounded theory' (e.g., Glaser and Strauss, 1967) where theory is systematically generated from data » (Dubois et Gadde, 2002 : 559). Ce choix s'est révélé être le plus approprié à notre étude puisque les consultants en outplacement sont confrontés quotidiennement aux réalités du terrain. Qui d'autre peut donc mieux relater les éventuels problèmes vécus au sein de cette fonction que les acteurs eux-mêmes ?

#### 2. *Construction de notre question de départ*

Nous avons choisi de nous intéresser aux consultants en outplacement car nous avons réalisé notre stage dans un cabinet de recrutement qui propose également des services d'outplacement. Suite à plusieurs discussions informelles sur le lieu de stage, un intérêt pour ce métier en est ressorti. La pratique de l'outplacement n'ayant pas pu être abordée durant le stage, nous avons eu l'envie de nous intéresser davantage à ce métier qui pourrait devenir le nôtre dans notre future carrière professionnelle.

Dans toute analyse, le point de départ est la recherche d'un fil conducteur. Comme le mentionnent Luc Van Campenhoudt, Jacques Marquet et Raymond Quivy, « une recherche est par définition quelque chose qui se cherche. Elle est un cheminement vers une meilleure connaissance et doit être acceptée comme telle, avec tout ce que cela implique d'hésitations, d'errements et d'incertitudes » (Van Campenhoudt et al., 2017 : 40). Ainsi, pour la construction de notre question de départ, des recherches préalables relatives à l'outplacement et plus précisément à la législation ont été nécessaires afin de comprendre davantage le terrain que nous allons étudier. Il en est ressorti un potentiel objet de recherche qui lie la manière dont les consultants abordent leur travail quotidien et le vieillissement actif qui pousse les personnes à travailler de plus en plus tard. Afin d'exploiter cette piste, nous avons réalisé

des entretiens exploratoires, qui consistent en une interview ouverte où le chercheur s'efforce de laisser la parole à son interlocuteur sans l'orienter avec des questions trop précises ou trop nombreuses (Van Campenhoudt et al., 2017). En effet, comme le citent Luc Van Campenhoudt, Jacques Marquet et Raymond Quivy, les lectures et les entretiens exploratoires « sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement » (Van Campenhoudt et al., 2017 : 82). Nous nous sommes donc dirigée vers deux chercheurs spécialisés dans ce domaine, à savoir Laurent Nisen, professeur spécialisé en vieillissement de la population à l'Université de Liège, ainsi que Thibault Moulaert, sociologue spécialiste du vieillissement actif et ayant déjà traité à plusieurs reprises de l'outplacement via ses nombreuses recherches et rédactions d'articles. Les entretiens exploratoires avec ces deux chercheurs ont fait émerger une absence de corrélation entre l'outplacement et le vieillissement actif de la population, ce qui nous a donc fermé des portes pour continuer dans cette voie.

Notre objet de recherche étant toujours très vague, nous avons réalisé des entretiens exploratoires supplémentaires d'une part auprès de directeurs en outplacement et d'autre part auprès de consultants en outplacement. Lors de ces entretiens, une grande liberté a été accordée aux interlocuteurs quant aux sujets à aborder, ce qui a permis d'élargir le champ des discours. Il en est ressorti que les consultants en outplacement recevaient très peu, voire aucune formation lors de leur entrée en fonction. Nous avons donc voulu explorer ce que cela pouvait impliquer dans leur travail quotidien. Nous avons ainsi pu déterminer notre question de départ, à savoir « Comment les consultants en outplacement, actifs en Wallonie, exercent-ils leur travail quotidien en regard d'un déficit de formation ressenti lors de leur entrée en fonction ? ». Cette question nous a guidée tout au long de notre démarche.

### *3. Recueil de données*

#### *3.1. Lectures grises*

Sur base de notre question de départ, nous nous sommes documentée de manière plus approfondie sur le cadre légal qui régit l'outplacement en Belgique. Cela nous a permis de distinguer les différents régimes qui existent pour bénéficier de l'outplacement, à savoir le régime général et le régime particulier et de nous familiariser avec le sujet. Nous avons également fait des recherches sur le site de Federgon afin de comprendre quel était son rôle au niveau de l'outplacement. Nous nous sommes rendu compte qu'être affilié à cet organisme apportait un certain label de professionnalisme, même si Federgon s'intéresse davantage au secteur de l'intérim qu'à celui de l'outplacement.

Ensuite, nous nous sommes rendue sur le terrain afin d'en apprendre davantage sur le vécu des acteurs. Ce travail repose sur vingt entretiens. Ceux-ci ont été réalisés en deux temps, via des entretiens exploratoires et via des entretiens semi-directifs.

#### *3.2. Entretiens exploratoires*

Dans un premier temps, nous avons effectué six entretiens exploratoires auprès de trois catégories d'acteurs : chercheurs spécialisés/experts, témoins privilégiés et public concerné (Van Campenhoudt et al., 2017). Ces trois catégories d'acteurs nous ont apporté diverses données empiriques, qui nous ont aidée à développer notre question de départ.

D'abord, nous avons interrogé les chercheurs spécialisés, Laurent Nisen et Thibault Moulaert, car ils possèdent des connaissances théoriques autant sur l'outplacement que sur le vieillissement actif.

Ensuite, il nous a paru intéressant de nous adresser à deux directeurs en outplacement, qui font référence à la catégorie « témoins privilégiés » de Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2017), pour leurs connaissances des enjeux du terrain étudié. Il est à noter qu'un des directeurs fait partie du conseil d'administration de la commission outplacement chez Federgon depuis sept ans. Auparavant, il a également été président de ce comité durant trois ans. Cette personne nous a donc été utile pour approfondir le sujet concernant la certification « Certo », mise en œuvre en partie par Federgon, ainsi que pour relater les données relatives à l'accès à la profession de consultant en outplacement. Elle se place donc également en tant qu'experte de notre sujet. Enfin, le public concerné, les consultants en outplacement, est confronté chaque jour aux problèmes présents dans le travail quotidien. Il a donc pu nous décrire les problèmes qu'il a rencontrés dans l'exécution de son travail depuis son entrée en service.

Voici un tableau qui reprend le nombre de personnes interrogées lors des entretiens exploratoires, classées par catégorie d'acteurs (voir tableau n°2) :

ENTRETIENS EXPLORATOIRES	CHERCHEURS SPECIALISES/EXPERTS	TEMOINS PRIVILEGES	PUBLIC CONCERNE
	Professeurs à l'Université & Sociologue / Membre conseil d'administration Federgon	Directeurs en outplacement	Consultants en outplacement
<b>NOMBRE DE PERSONNES INTERROGÉES</b>	3	2	2

*Tableau n°2 : Tableau récapitulatif des entretiens exploratoires*

### 3.3. Entretiens semi-directifs

Dans un deuxième temps, nous avons mené quatorze entretiens semi-directifs auprès du public concerné, à savoir les consultants en outplacement. L'entretien semi-directif consiste en un entretien « ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions-guides, [...] Autant que possible, il [le chercheur] « laissera venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, avec les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient » (Van Campenhoudt et al., 2017 : 242). Les personnes que nous avons interrogées via les entretiens semi-directifs peuvent être classées en deux catégories, en fonction de leur statut : salariés et indépendants, tous basés en Wallonie. Ces entretiens ont été menés dans le but de collecter du matériau quant au vécu de chacun des acteurs face à un métier peu réglementé.

Ces deux types d'entrevues, exploratoires et semi-directifs, ont été orientés sur base de deux guides d'entretien rédigés au préalable. Nous en avons conçu un premier pour les directeurs en outplacement<sup>18</sup> et un second pour les consultants en outplacement<sup>19</sup>. Ces deux guides reposent sur différents thèmes et sous-thèmes. Les sous-thèmes ont été utilisés davantage pour approfondir les propos de l'interlocuteur, lorsque celui-ci n'était pas assez précis. Nous avons décidé de commencer nos entretiens par des questions plutôt larges afin de mettre la personne interrogée en confiance. Cela permettait d'introduire le sujet concerné tout en laissant une liberté à l'interlocuteur quant à la manière de s'exprimer. Les questions de départ sont les suivantes :

<sup>18</sup> Voir annexe 1.

<sup>19</sup> Voir annexe 2.

« Pouvez-vous vous présenter (âge, diplôme, parcours professionnel) ? Comment en êtes-vous arrivé au métier de consultant en outplacement ? Qu'est-ce qui vous attire dans ce métier ? ».

Voici un tableau récapitulatif de la population interrogée, reprenant la quasi totalité de notre échantillon, sans compter les entretiens réalisés auprès de Laurent Nisen et Thibauld Moulaert (voir tableau n°3) :

Code de l'entretien	Fonction actuelle	Age	Parcours académique	Parcours professionnel	Ancie n-neté	Statut <sup>20</sup>
Consultant 1	Consultant consultancy & outplacement	42 ans	Master psychologie du travail	Chargé de recrutement	5 ans	Salarié
Consultant 2	Office manager + consultant outplacement	41 ans	Comptabilité – Business management	RH ; Recrutement ; Office Manager	/	Salarié
Consultant 3	Directeur consultancy & outplacement – Membre du conseil d'administration commission outplacement, Federgon et anciennement président de ce conseil	50 ans	Juriste	Division Manager office team intérim	11 ans	Salarié
Consultant 4	Directeur de son cabinet d'outplacement	45 ans	Master psychologie du travail	RH ; Adjoint DRH (recrutement, plan de formation) ; DRH	10 ans	Indépendant
Consultant 5	Consultant recrutement & outplacement	44 ans	Graduat tourisme	Assistant de direction ; Recrutement	9 ans	Salarié
Consultant 6	Consultant outplacement & career coach, Burnout & stress	47 ans	Assistant social + Master psychologie du travail	Consultant RH ; Responsable RH ; Intérim management	5 ans et demi	Salarié
Consultant 7	Consultant outplacement	50 ans	Graduat assistant de direction	Administratif ; Commercial ; RH	7 ans	Salarié
Consultant 8	Consultant outplacement + Indépendant (soft skills, aide à la personne)	63 ans	Langues	Formateur ; Directeur marketing et communication	10 ans	Salarié
Consultant 9	Consultant outplacement et <i>assessment</i>	/	Psychologie clinique + formation en RH	Intérim ; <i>Assessment</i> ; Formation ; Recrutement	1 an	Salarié
Consultant 10	Consultant outplacement + commercial	38 ans	Licence traduction + bac économie gestion	Recrutement ; Responsable agence ; Insertion demandeurs d'emploi	3 ans + 6 mois	Salarié
Consultant 11	Création de son entreprise : outplacement entre autres	47 ans	Master art et science de la communication	Responsable communication ; Gestionnaire Projet	2 ans	Indépendant
Consultant 12	Création de son cabinet d'outplacement	74 ans	Master psychologie	Responsable formation et recrutement ; Responsable personnel ; Conseils RH	+ de 30 ans	Indépendant
Consultant 13	Création de son entreprise : outplacement entre autres	74 ans	Economie d'entreprise	Marketing ; Responsable RH	+ de 20 ans	Indépendant
Consultant 14	Responsable outplacement et recrutement	46 ans	Philosophie	Programme de résorption chômage ; Responsable agence intérim	10 ans	Salarié
Consultant 15	Formateur / outplacement	51 ans	Droit	Délégué commercial ; RH	5 ans	Indépendant
Consultant 16	Consultant recrutement	42 ans	Psychologie clinique	Intérim (recrutement)	5 ans	Salarié
Consultant 17	Directeur de son bureau d'outplacement	72 ans	Graduat secrétariat et langues	Gestion personnel	25-30 ans	Indépendant
Consultant 18	Consultant outplacement	62 ans	Assistant social + infirmier	Psychiatre ; RH ; Formation	4 ans	Indépendant

*Tableau n°3 : Tableau récapitulatif de la population interrogée*

<sup>20</sup> Par souci d'anonymat, nous avons décidé d'utiliser le masculin singulier.

### *3.4. Observation participante*

« La méthode de l'entretien, normalement suivie d'une analyse de contenu, est certainement la plus utilisée en parallèle avec les méthodes d'observation. Leur complémentarité permet en effet d'effectuer un travail d'investigation en profondeur qui, lorsqu'il est mené avec la lucidité et les précautions d'usage, présente un degré de validité satisfaisant » (Van Campenhoudt et al., 2017 : 252). Comme le suggèrent ces auteurs, nous avons complété nos entretiens par l'observation d'une séance d'outplacement avec un des consultants interrogés. Nous pouvons qualifier l'observation de participante puisque nous avons eu la possibilité d'interagir avec le travailleur licencié en intégrant le rôle d'un consultant en outplacement afin de saisir les modes de vie de l'intérieur (Van Campenhoudt et al., 2017). Selon Soulé Bastien, « l'observation participante implique de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités. [...] Cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décriptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité » (Soulé, 2008 : 128). Lors de cette observation, nous nous sommes positionnée comme un « vrai » consultant, donnant des conseils au candidat. Nous avons directement créé une relation de confiance, ce qui lui a permis d'être plus à l'aise autant avec le consultant que nous accompagnions qu'avec nous. Il a ainsi dévoilé ses faiblesses et posé les questions nécessaires propres à sa situation. Nous avons donc pu comprendre comment une relation de confiance pouvait se créer entre le consultant et le candidat, ce qui n'était pas clair lors de l'explication des consultants interviewés. Cette observation participante nous a également permis de mieux cerner les difficultés que les consultants pouvaient rencontrer dans leur activité quotidienne, à savoir comment gérer une personne en souffrance qui fait part de ses états d'âmes.

### *4. Modalité de l'entrée en contact avec les consultants*

Nous avons dans un premier temps choisi de nous focaliser sur les différentes personnes qui travaillent sur notre lieu de stage, à savoir le directeur en outplacement ainsi que les trois consultants actifs en Wallonie. Ces quatre entretiens ont pu être réalisés durant la période de stage, à savoir décembre 2017. Les différents consultants étant répartis sur la Belgique, nous nous sommes rendue à Louvain-la-Neuve ainsi qu'à Bruxelles. Une fois les premiers entretiens réalisés, nous nous sommes renseignée via le site Federgon sur les différents cabinets d'outplacement existants en Wallonie. Nous avons contacté le secrétariat de cinq cabinets d'outplacement repris comme membres de la commission Federgon, actifs sur la région de Liège (Habeas, Randstad, A-TH, Equip, Trace). De cette manière, nous avons obtenu les adresses mails des consultants en outplacement qui y travaillent, ce qui nous a permis de les contacter pour obtenir une éventuelle entrevue. La majorité d'entre eux nous ont répondu favorablement, ainsi nous avons pu fixer nos premiers rendez-vous dès le mois de décembre. Certains entretiens se sont faits par téléphone, par manque de temps ou par contrainte géographique de la part des consultants. Le reste des entretiens se sont déroulés en face à face.

L'ensemble des entretiens s'est déroulé de décembre 2017 à janvier 2018, pour une durée variant de 45 minutes à 1 heure 15. Les principaux thèmes abordés portaient sur la description de chacun des consultants (âge, statut, parcours académique et professionnel), les formations reçues ou non lors de leur entrée en fonction dans le domaine de l'outplacement, leur ressenti quant à la pertinence des formations, les facilités et difficultés rencontrées dans leur métier au quotidien et le descriptif du processus d'outplacement. A la fin de chacun des entretiens, nous avons demandé au consultant

interrogé les coordonnées de consultants en outplacement faisant partie de leur réseau professionnel. De cette manière, nous avons pu récolter les coordonnées de différents indépendants, ce qui sera davantage pertinent lors de l'analyse du matériau, comme nous le verrons dans la partie sur la récolte de données du mémoire.

Tous les entretiens ont été retranscrits de façon anonyme. En effet, la plupart des consultants interrogés nous ont demandé de ne pas divulguer leur identité car certaines informations relatées leur semblaient confidentielles.

## *5. Présentation des hypothèses empiriques*

A la suite de nos entretiens exploratoires, deux thématiques se dégagent : la formation des consultants en outplacement et l'accès à la profession. Nous avons donc orienté nos entretiens semi-directifs sur base de celles-ci. A travers les discours des consultants lors des entretiens semi-directifs, nous avons formulé quatre hypothèses empiriques, qui seront par la suite testées via notre cadre théorique :

- la différence de statut des consultants en outplacement (salarié ou indépendant) influence positivement l'importance qu'accorde le consultant à suivre des formations ;
- la différence de statut des consultants en outplacement (salarié ou indépendant) influence positivement la qualité du travail fourni ;
- avoir un diplôme en psychologie permet d'identifier et de traiter la dimension émotionnelle dans le processus d'outplacement ;
- plus le consultant en outplacement est âgé, plus la qualité de son accompagnement est élevée.

## *6. Définition du cadre théorique*

C'est après l'analyse de nos entretiens que nous avons pu déterminer les cadres théoriques qui corrélent les données empiriques : la sociologie des groupes professionnels de Demazière et Gadéa (2009) ainsi que les ancrs de carrière de Schein (1978, 1990, 1996). Pourquoi avoir choisi ces théories ? Comme nous l'avons déjà évoqué, chaque consultant en outplacement construit sa carrière professionnelle différemment. La sociologie des groupes professionnels ainsi que les ancrs de carrière sont deux théories qui placent l'identité professionnelle de l'individu au cœur de celles-ci. Le premier paradigme s'intéresse avant tout à la construction d'une identité commune basée sur des profils hétérogènes alors que le deuxième oriente ses recherches sur la carrière des individus.

## *7. Conclusion*

Nous avons donc réalisé dix-huit entretiens auprès de directeurs et de consultants en outplacement. Cependant, nous nous plaçons dans une approche contextuelle. Cela signifie qu'en aucun cas notre étude n'est liée à l'ensemble des structures de l'outplacement.

Le chapitre suivant va permettre de mettre en lumière les données empiriques qui ont été collectées durant ces entretiens. Nous allons ainsi traiter le matériau pour ensuite dégager des constats empiriques et formuler nos hypothèses empiriques. Celles-ci seront confirmées, nuancées ou infirmées dans le chapitre 3 sur la confrontation du terrain et du cadre théorique de la partie analyse.

## Chapitre 2 : Récolte de données

---

Dans ce chapitre, nous allons discuter des données récoltées lors de nos dix-huit entretiens avec les directeurs et les consultants en outplacement. De plus, nous allons traiter les informations recueillies lors de notre observation participante. Dans un premier temps, il nous semble important de décrire le parcours d'outplacement tel qu'il est vécu par les différents consultants. Nous nous attarderons ensuite sur les différents éléments susceptibles d'apporter un soutien aux consultants en outplacement dans l'exercice de leur fonction alors qu'ils n'ont pas reçu de formation dédiée exclusivement à l'outplacement lors de leur entrée en service. Ces diverses informations nous permettront de formuler quelques constats empiriques.

### 1. A quoi ressemble le parcours de l'outplacement dans la pratique ?

Le programme d'outplacement, qu'il soit individuel ou de groupe, se scinde en trois phases :

- la phase émotionnelle. Faire le deuil du licenciement + bilan de compétences (qui suis-je ?, que puis-je faire ?, quelles sont mes motivations ?, ...). Il est difficile de chercher un nouvel emploi si le candidat ne connaît pas ses capacités ou ses objectifs.
- la phase pratique/opérationnelle. Rédiger un CV, apprendre à utiliser LinkedIn ou d'autres sites pour l'emploi, postuler à une offre d'emploi, faire des jeux de rôle pour la préparation d'un entretien d'embauche, apprendre à se présenter.
- le suivi. Une fois que le candidat est à la recherche d'un emploi, il n'a plus besoin d'être coaché aussi intensivement. Il reste à son domicile et se doit de tenir le consultant au courant de ses avancées hebdomadaires, par téléphone. Il ne se rend au cabinet d'outplacement que pour faire un suivi auprès du consultant, principalement pour garder sa motivation. Chercher un emploi c'est comme travailler : il est conseillé au demandeur d'emploi de s'y pencher un minimum de temps chaque jour pour arriver à un résultat.

Ces trois phases sont adaptées sur mesure en fonction du budget qui est alloué au candidat, comme le disent deux des personnes interrogées (C3, C7) :

(C3<sup>21</sup>) : « Il y a un outplacement avec les 3 phases standards car c'est notre méthodologie mais on peut intensifier chaque phase et ça dépend du budget qu'on a. Le budget dépend de la législation qui est appliquée ».

(C7) : « Selon le budget, parce qu'il faut savoir que pour le MBTI [outil de personnalité] on doit payer une licence pour l'utiliser, ce n'est pas gratuit, donc selon le budget, le candidat peut avoir accès à certains outils dont celui-là. Il a un nombre de séances qui dépend aussi du budget, un nombre d'ateliers qui dépend du budget ».

Selon la législation, une période de vingt heures est attribuée à chaque phase. Cependant, dans la pratique, ces vingt heures sont parfois réparties différemment :

(C5) : « On ne va pas passer à la phase pratique si la personne n'est pas prête. Donc oui, c'est tenu, maintenant dire qu'on va faire 20h, ce n'est pas cohérent. Maintenant, la phase émotionnelle est constituée de plusieurs parties. Le fait de faire passer un assessment on peut

---

<sup>21</sup> Voir partie méthodologie page 18.

*le considérer comme émotionnel aussi, faire reprendre confiance, savoir qui on est. Finalement, on arrive plus ou moins aux 20h mais ce n'est pas uniquement l'accueil émotionnel. Puis il y a des personnes où on va avoir plus de 20h parce qu'ils en ont besoin, ils ont fait un burnout. C'est très aléatoire ».*

Nous avons interrogé les différents consultants sur la description du programme d'outplacement. Tous considèrent la première séance comme étant la plus importante. Cette séance consiste à connaître le parcours du candidat ainsi que ses attentes / objectifs, à lui expliquer en quoi consiste l'outplacement ainsi que le contenu du programme qu'il suivra. Le consultant se concentre davantage sur la relation avec le candidat que sur le contenu. En effet, il est très important de créer un lien de confiance entre le consultant en outplacement et le candidat, comme le mentionne un consultant (C5) :

*(C5) : « Pour moi le lien de confiance est très important. J'explique qui je suis, mon mode de fonctionnement en leur permettant aussi d'interagir et de moi aussi venir me bousculer si quelque chose ne leur convient pas. On est dans une relation win-win. On est dans une relation de compréhension l'un avec l'autre et rien n'est figé. Pour moi c'est comme ça qu'on instaure une relation de confiance avec les personnes ».*

Le consultant s'attarde donc à laisser parler le candidat sur son licenciement et son ressenti par rapport à celui-ci pour essayer d'évaluer les émotions négatives qui le submergent. Ce soutien psychologique, lorsqu'il est nécessaire, doit être réalisé avant de se lancer dans la phase opérationnelle. Si le deuil du licenciement n'est pas fait, il n'est pas possible de se relancer sur le marché du travail :

*(C15) : « Plus la personne est dans des charges émotionnelles, plus je dois m'éloigner de ce qui est technique, plus je dois aller dans le développement personnel. [...] Je ne peux pas attaquer la recherche d'emploi si la charge émotionnelle n'est pas dégonflée, traitée ».*

Par contre, si le candidat est trop fragile psychologiquement, le consultant le redirige vers un professionnel. Il est de la responsabilité du candidat de faire les démarches pour trouver un psychologue :

*(C4) : « On n'est pas du tout psychologue. On peut avoir une posture de psychologue. On va être alerte face à certaines difficultés que peut rencontrer la personne. Si je ressens qu'une personne a des difficultés d'ordre plus personnel, que ce soit avec elle-même ou avec sa famille, je l'oriente systématiquement vers un psychologue clinicien pour faire un travail en parallèle du travail que nous on va établir ».*

D'une personne à l'autre, la phase émotionnelle sera plus ou moins longue. Cependant, tous les candidats n'ont pas besoin d'un soutien psychologique. Pour ces candidats, se précipiter n'est pas une solution. Il ne faut donc pas passer d'une phase à l'autre trop vite :

*(C7) : « Le peu de personnes qui, et c'est légitime, veulent retrouver un emploi le plus vite possible, souvent, elles reviennent et nous disent : je me rends compte que tu avais raison, il fallait quand même que je réfléchisse ».*

Une fois le deuil du licenciement dépassé, le consultant s'attarde à analyser les compétences du candidat. Cela consiste notamment à identifier ce qui le différencie sur le marché du travail. Pour cela, les deux intervenants mettent en avant les réussites professionnelles du candidat. Ensuite, ils discutent

du projet professionnel que ce dernier veut réaliser. Certains savent exactement ce qu'ils veulent, d'autres n'en ont aucune idée. C'est ici que le bilan de compétences entre en jeu afin de permettre au candidat de découvrir ce qui lui convient le mieux tant au niveau du contenu du travail qu'au niveau de l'environnement de travail :

(C8) : « *Beaucoup de gens disent : moi je suis prêt à tout. Mais les gens prêts à tout ne trouvent pas. L'important c'est de voir dans quel environnement ils peuvent le mieux fonctionner* ».

Le projet professionnel peut être de différentes sortes. Soit le candidat veut continuer le même métier, dans ce cas la phase opérationnelle arrive plus vite, soit le candidat veut changer d'orientation, il faudra alors se pencher davantage sur la découverte de soi grâce aux motivations, compétences et personnalité. Le parcours du candidat sera donc adapté en fonction de la clarté relative de son parcours professionnel de départ. Lorsque le projet professionnel est défini, la personne se prépare à aborder le marché de l'emploi grâce à la réalisation d'un CV ou de lettres de motivation, à la passation de tests psychotechniques, à la préparation aux entretiens d'embauche, ... Ces démarches prennent du temps et doivent être réalisées minutieusement avant de passer à la phase d'action, à savoir la recherche d'un emploi :

(C17) : « *On n'est pas prêt avant 2 mois à avoir une bonne campagne de recherche prête, donc avoir un bon CV, savoir ce qu'on vaut, ce qu'on peut donner à l'employeur* ».

Toutes ces phases sont réalisées sur mesure en fonction des attentes et besoins du candidat. Il faut donc rester attentif et écouter le candidat à chacune des séances :

(C10) : « *J'ai l'impression que peu importe la phase où on est, il faut qu'à chaque instant, il y ait un processus d'écoute réelle de la personne parce que si on est dans un processus où on donne des conseils à la personne sans avoir au départ écouté ce qui se cachait derrière ses dires, les conseils ils vont passer par une oreille et sortir par l'autre. Je reste persuadé qu'à toutes les phases, il faut que la personne puisse s'exprimer et qu'on écoute réellement ses inquiétudes, les choses qu'il exprime. Il faut à tout moment se dire : qu'est-ce que vous voulez dire. L'écoute est nécessaire car souvent, derrière certaines phrases, certains mots, certaines interrogations, il y a toujours quelque chose qui se cache* ».

La description du parcours d'outplacement développée ci-dessus fait référence au schéma classique. Cependant, il sera totalement différent d'un candidat à l'autre : les outils utilisés, l'ordre des différentes phases, le temps consacré à chaque étape, ... Le plus important est de respecter son rythme car le but est de satisfaire ses besoins et ses attentes :

(C7) : « *Parfois il y a des gens qui arrivent et qui savent très bien ce qu'ils veulent donc on passe plus vite à l'étape suivante. C'est vraiment très individuel en fonction du rythme du candidat. Quelqu'un qui sait, moi j'ai toujours travaillé dans ce secteur et je veux travailler dans ce secteur, ok alors on peaufine le CV, on identifie des autres canaux, on lui donne des outils pour qu'il soit plus efficace pour toucher ses cibles. Par contre, d'autres personnes où la phase d'auto-analyse, la phase découverte prend un peu plus de temps parce que la personne n'est pas claire par rapport à ce qu'elle veut faire demain. C'est de nouveau être attentif à la personne et détecter le moment où là ok tout me semble clair et on peut aller plus loin, passer à l'action, ou il faut encore un peu peaufiner* ».

Le candidat doit s'impliquer pleinement pendant tout le parcours pour réussir à trouver un nouvel emploi, comme nous le dit un consultant (C8) :

(C8) : « *C'est important que les impulsions ne viennent pas uniquement du consultant* ».

Lors de notre observation participante, nous avons pu constater que le parcours d'outplacement expliqué ci-dessus n'était pas figé. En effet, nous avons participé à la première séance d'une personne licenciée. Lors de son entrevue, elle nous a expliqué qu'elle avait un entretien d'embauche prévu la semaine d'après. Nous nous sommes donc attardés lors de cette séance, le consultant et nous-même, à lui expliquer en quoi consisterait son entretien d'embauche afin qu'elle puisse s'y préparer correctement. Nous avons donc identifié ses qualités et ses défauts ainsi que préparé une brève présentation de son parcours professionnel. Le but était de la préparer le mieux possible à l'interview mais également de lui redonner confiance en elle en mettant en évidence ses réussites professionnelles. Ces actions ont également permis de créer un premier lien, ce qui l'a mise en confiance pour dévoiler ses émotions négatives. Nous avons mentionné ci-dessus que le deuil du licenciement devait être traité avant de passer à la phase pratique. Dans ce cas de figure, cela n'a pas été le cas. Nous pouvons donc confirmer l'importance du parcours « sur mesure » qui a été mentionné par les différents consultants en entretien.

## 2. *Entrée en fonction des consultants en outplacement*

A travers nos entretiens, l'élément majeur qui a été mis en évidence concerne les formations que chaque consultant en outplacement, en fonction de son statut (indépendant ou salarié) et de l'entreprise pour laquelle il travaille, reçoit lors de son entrée en fonction. Grâce aux entretiens réalisés, nous avons découvert qu'il n'existe aucune formation formelle correspondant essentiellement à l'outplacement. Cela signifie que peu importe les études ou le parcours professionnel d'un futur consultant, il a la possibilité de se diriger vers ce métier et de l'exercer. Comme nous le disent deux des consultants interrogés (C5 et C11), aucune formation en outplacement n'existe :

(C5) : « *On m'a expliqué en quoi ça consiste, ce que tu dois apporter, notre plus value. Puis j'utilise mes différentes compétences que j'essaie d'apporter aux personnes. Mais il n'y a pas de formation outplacement. Ca n'existe pas* ».

(C11) : « *Le métier de consultant en outplacement, il n'y a pas de diplôme à proprement parler* ».

Cependant, d'autres manières de se former existent pour les consultants, qu'il s'agisse d'une formation par les pairs/écolage, d'autoformation ou encore d'apprentissage sur le tas. Les formations suivies sont différentes d'un consultant à l'autre, soit en fonction du cabinet d'outplacement repris comme membre de la commission Federgon pour lequel il travaille soit en fonction de ses initiatives personnelles. Un consultant (C6) nous l'a en effet mentionné lors de notre rendez-vous :

(C6) : « *C'est plutôt de l'initiative personnelle de prendre son développement en charge* ».

Cette initiative peut se traduire par diverses techniques : des lectures (HR magazine, méthodologie de l'entreprise, revues économiques, ...), des échanges entre collègues, des participations à des conférences, des suivis des tendances RH, ... Voici ce que deux consultants (C8 et C16) nous disent quant aux initiatives qu'ils prennent durant leur carrière :

(C8) : « Si vous voulez, il y a des cours mais il y a aussi des lectures. J'achète beaucoup d'ouvrages de développement personnel. Je suis abonné à plusieurs revues de management, psychologie positive, business review, ... ».

(C16) : « L'échange avec des collègues et avec le responsable qui en avait déjà fait c'est voir nos points d'amélioration, en avoir conscience et les améliorer ».

Concernant la législation relative à l'outplacement, certains (C1, C2, C5, C16) ont reçu une formation qui consiste en une présentation par Federgon de la législation en vigueur ; d'autres (C12, C15) se sont documentés afin de connaître les différentes réglementations. Même ceux qui ont suivi la formation via Federgon doivent approfondir le sujet en se renseignant car elle n'est pas assez développée pour aborder toutes les spécificités liées à la réglementation en vigueur :

(C1) : « J'ai quand même reçu une formation de base de 2 sessions pour la législation et une remise à jour en 2016. Ce n'était pas très long donc il faut se former soi-même ».

(C15) : « Au niveau de la législation, je me suis formé par moi-même ».

Un parmi tous les consultants (C7) connaissait déjà la législation par ses expériences précédentes :

(C7) : « Au niveau de la législation, je la connaissais parce que la fonction que j'ai eue justement où je m'occupais du dispatching des candidats etc, là je devais être au courant de la législation. Je pense que c'est un atout, c'est qu'étant passé par cette fonction, j'ai pu connaître la législation ».

Quinze des dix-huit personnes interrogées n'ont suivi aucune formation mais ont eu l'occasion de suivre un consultant en outplacement expérimenté qui leur a expliqué toutes les facettes du métier, les différentes phases à aborder dans le processus d'outplacement ainsi que la manière dont il travaille, afin de les aiguiller davantage dans leurs futurs accompagnements. Il s'agit dans ce cas d'une formation par les pairs :

(C2) : « Je n'ai pas eu de formation en tant que telle mais j'ai suivi des personnes au quotidien. Je participais de temps en temps aux séances avec eux. [...] On avait une consultante très senior qui travaillait à Bruxelles et qui m'a formé. C'est donc elle qui m'a formé quelques heures par ci par là où elle m'expliquait tout le processus des séances d'outplacement. C'était une espèce d'écolage d'une personne senior qui ne faisait que ça. [...] Donc il n'y avait pas de formation réelle mais vraiment des séances où elle expliquait concrètement tout ce qu'elle faisait avec les candidats en outplacement ».

Trois d'entre eux (C2, C7, C9) ont participé à des séances d'outplacement avec le consultant senior afin de l'observer, deux autres ne l'ont pas fait (C5 et C6). Ces deux derniers consultants n'ont pas le même avis quant à l'importance de l'observation d'un consultant au début de l'exercice du métier :

(C5) : « J'aurais bien voulu avoir l'occasion d'observer une collègue et ça ça n'a pas été fait ».

(C6) : « Commencer seul, sans avoir observé des consultants en action, peut être stressant mais permet d'apprendre de ses erreurs et de soi-même pour avancer ».

Suite à ces quelques heures d'écolage, les différents consultants ont ensuite appris sur le tas :

(C7) : « Ça a été très très rapide donc ça a été dans le bain direct. Je me suis plongé dans les manuels, la méthode, j'ai posé des questions, j'ai agi principalement avec mon bon sens et mon expérience aussi de recrutement, de sélection, de suivi des candidats et de connaissance du marché ».

Deux autres consultants (C10, C13), quant à eux, ont eu la possibilité de suivre un consultant expérimenté durant six mois. Cela signifie qu'ils l'accompagnaient à toutes les étapes de l'outplacement, à savoir la préparation des séances, les séances en tant que telles pour ensuite discuter des différents cas rencontrés afin d'évaluer les éventuelles difficultés. Dans ce cas, il ne s'agit que d'une formation par l'observation, accompagnée de nombreuses discussions, mais celle-ci n'est en rien théorique. Nous pouvons la qualifier de formation par les pairs. Le directeur en outplacement (C4) en charge de ces deux personnes nous explique sa manière de faire :

(C4) : « Quand on intègre, et ça nous est déjà arrivé d'intégrer une plus junior, les personnes sont suivies au minimum 6 mois à 1 an où les personnes ne voient aucun candidat seules pendant 6 mois à 1 an. [...] Je ne vais pas faire un cours pour comment outiller un candidat mais la personne va tellement m'accompagner qu'elle aura tout assimilé aussi bien que moi. C'est minimum 6 mois de formation continue à 100%. Toute la journée, elles vont être à côté de moi ».

Les personnes composant notre échantillon nous ont confié que leurs précédentes expériences professionnelles les avaient aidés dans l'exercice de leur fonction pour les facettes du métier qui concernent l'aide à la recherche d'emploi. Toutes s'accordent à dire que le domaine des ressources humaines, pour l'avoir abordé d'une manière ou d'une autre, est une très bonne base pour se lancer dans le métier. La plupart (C2, C3, C4, C5, C6, C8, C9, C10, C12, C13, C14, C17, C18) sont d'accord pour dire que seule une expérience en ressources humaines est nécessaire, tandis que d'autres (C1, C11, C12, C16) pensent qu'un consultant qui a une ou plusieurs expériences professionnelles différentes des ressources humaines mais qui possède la personnalité et les compétences adéquates peut tout à fait être performant :

(C9) : « Je pense qu'il faut avoir baigné dans le secteur RH, des expériences d'entretien, du monde du travail et la fibre, voire la formation en coaching. Ce sont des atouts et des prérequis nécessaires. Il faut des expériences équivalentes ».

(C16) : « Tout est possible. Tant qu'il y a la personnalité, l'expérience, la maturité d'aller chercher dans ses propres informations. Ça aide d'avoir une expérience RH parce qu'on est dans l'emploi et on sait peut-être répondre plus vite aux besoins de l'outplacé. [...] Mais toute expérience peut amener d'autres arguments ».

Les expériences en ressources humaines mentionnées revêtent divers aspects : le recrutement, les *assessments*, la formation, l'insertion des demandeurs d'emploi, le contact avec les entreprises et ainsi connaître le marché du travail. Le recrutement est le métier des ressources humaines qui est le plus ressorti des propos des interlocuteurs. Il aide notamment à l'élaboration de CV ou de lettres de motivation, à la connaissance du marché et des métiers, grâce notamment aux descriptions de fonction. Il est donc plus utile pour la phase opérationnelle. Le(s) secteur(s) dans le(s)quel(s) les consultants ont exercé n'a(ont) cependant pas d'importance.

Certains consultants (C9, C11, C12, C18), bien qu'ils aient été directement en immersion lors de leur entrée en fonction, nous ont confié avoir déjà abordé certains aspects du métier lors de leurs précédentes expériences. Ils avaient donc déjà un savoir-faire :

(C9) : « *La formation et l'expérience que j'ai eues avec le Forem, les formations dans le cadre de l'appel du Forem, pour moi c'était déjà une formation à l'outplacement. Même si ce ne sont pas des candidats qui ont été licenciés, ça reste des candidats qui sont en recherche d'emploi. J'avais déjà des outils, des bases et des prérequis grâce aussi au recrutement, je trouve que ça donne des techniques de questionnement et l'assessment donne énormément d'outils pour extraire les compétences transversales chez un candidat* ».

(C12) : « *Je me suis formé principalement via des lectures compte tenu que les formations de base, énormément de facettes du métier, je les connaissais d'une manière ou d'une autre pour les avoir appliquées en tant que responsable personnel ou responsable formation ou responsable d'embauche ou en tant que conseiller en matière de gestion. Toute ma formation de base pendant 17 ans a été l'idéal pour faire le métier que je fais, d'autant plus que j'étais psychologue de formation* ».

Malgré le peu de formation reçue pour la plupart des consultants, les avis divergent quant à la nécessité de recevoir des formations pour aborder le métier. Certains n'ont pas ressenti de réelles difficultés (C5) :

(C5) : « *C'est vrai pas vraiment de formation, en même temps c'est notre secteur d'activité, aider les gens à rechercher du boulot c'est l'autre versant de notre métier. Tout se met en place assez naturellement. L'empathie je l'ai, l'écoute de l'autre je l'ai aussi naturellement et donc tout se combine assez naturellement* ».

D'autres (C1, C2) estiment tout de même avoir manqué d'outils créatifs lorsque toutes les phases ont été abordées.

Sans formation dédiée entièrement à l'outplacement lors de leur entrée en fonction, qu'est-ce qui leur permet d'exercer leur métier ?

### *3. Eléments susceptibles d'apporter un soutien aux consultants en outplacement dans l'exercice de leur fonction*

#### *3.1. Formations reçues tout au long de leur carrière*

Il nous a semblé important de nous arrêter sur les formations qui ont été suivies par chacun des consultants, avant de commencer dans le métier de l'outplacement ou durant l'exercice de cette fonction. La quantité de formations suivies est très hétérogène. Une forte distinction se marque entre les consultants salariés et les consultants indépendants.

Les salariés n'ont pas toujours la possibilité de suivre des formations utiles à leurs activités depuis qu'ils sont entrés en fonction. Les formations auxquelles ils participent portent sur des sujets qui ne sont pas toujours relatifs à l'outplacement comme : comment gérer un candidat ou un client agressif, comment communiquer de manière non violente, ... De plus, la direction n'est pas toujours encline à investir de l'argent dans des formations externes, comme nous l'explique un des directeurs interrogés (C3) :

(C3) : « *On organise des formations mais c'est très général [...] Notre CEO n'est pas très favorable de payer des formations externes et donc ça c'est dommage car c'est important de former le consultant, ça c'est un point à développer* ».

Cette situation n'est pas le cas de toutes les entreprises. Un consultant (C10) nous a en effet fait part du fait qu'il pouvait suivre des formations externes aux frais de l'entreprise si celles-ci sont en lien avec sa fonction :

(C10) : « *Oui, c'est prévu [de pouvoir participer à des formations externes aux frais de l'entreprise]. Si c'est en lien avec ma fonction* ».

Cependant, trois salariés (C6, C7, C9) ont suivi une formation en coaching non certificative qui a été très utile, même s'ils auraient apprécié l'approfondir davantage. Il s'agit d'une formation en immersion de quatre jours qui leur a permis d'acquérir des outils supplémentaires :

(C7) : « *On a eu une formation notamment en coaching et ça c'est clair ça donne des outils supplémentaires pour aider la personne à réfléchir, à lever certains freins. Des petits outils et astuces* ».

Un autre salarié (C14) a également suivi une formation en coaching mais celle-ci s'est déroulée sur quatre ans. Il a suivi quatre fois dix jours de formation. Enfin, une formation de coaching certificative a aussi été suivie par un indépendant (C15), ce qui, selon lui, lui a permis d'acquérir de la légitimité auprès des candidats :

(C15) : « *La formation en coaching m'a énormément aidé et m'a donné plus de légitimité en tant que coach* ».

Les différentes formations en coaching énumérées ont été dispensées au cours de leur carrière de consultant en outplacement. Elles ne leur ont donc pas été proposées lors de leur entrée en fonction.

Six consultants (C1, C2, C6, C7, C9, C16) salariés ont dénoncé un manque de formation dans leur métier :

(C16) : « *On manquait parfois d'une vraie formation sur comment on fait l'outplacement de A à Z. On s'est construit nous-mêmes. Notre formation a été plus officieuse qu'officielle. Quand le candidat est actif, motivé, ça roule tout seul mais parfois on a une personne où on sent qu'il y a des blocages et on ne sait pas toujours comment s'en sortir. Là on aurait eu besoin parfois de plus de formations* ».

Un consultant salarié (C2) aurait apprécié avoir plus de formations notamment au niveau des aspects psychologiques (C2, C7, C9), comme il le mentionne :

(C2) : « *Au niveau formations, on manque peut-être d'outils sur les différentes personnalités des candidats qu'on pourrait retrouver. Parce que ça nous arrive quand même souvent d'avoir des personnes qui ont été en burnout pendant très longtemps et qui retournent au travail et qui se font licencier et nous on se les ramasse et en fait ces gens sont clairement encore en burnout et là c'est vrai qu'on manque de formation par rapport à ça* ».

D'autres salariés (C7, C9) auraient voulu avoir la possibilité d'approfondir les aspects du coaching :

(C7) : « *Je pense que notre métier va évoluer de plus en plus vers un abord coaching et donc je pense que s'améliorer en technique de coaching, je pense que c'est important* ».

Le manque de formation peut être problématique car il empiète notamment sur la qualité du travail fourni :

(C16) : « *Mais j'aurais voulu avoir plus de formations pour m'aider à mieux faire les choses et pour être encore plus dans la qualité* ».

Tous les indépendants de notre échantillon, quant à eux, sont d'accord pour dire qu'il est indispensable de se former tout au long de sa carrière. Pour cela, ils n'hésitent pas à participer à de nombreuses formations dispensées par un organisme, qui pourraient leur permettre d'acquérir de nouveaux outils utiles à la pratique de leur métier. Ces formations sont bien entendu à leurs frais. Un indépendant (C8) nous explique que suivre des formations régulièrement est très important pour lui :

(C8) : « *Beaucoup de gens hésitent à suivre des formations. Moi je suis peut-être excessif mais je vais à Marseille, Nice pour les suivre, je m'offre 10 à 12 jours de formation par an, ce qui n'est pas rien* ».

Un autre indépendant mentionne également qu'il se forme régulièrement de la même manière que ses confrères, en fonction de ses besoins professionnels :

(C11) : « *J'ai un plan individuel de formation en me disant voilà, là qu'est-ce qu'il faut comme formation en plus, donc je sais en permanence ce dont j'ai besoin et les formations que je dois suivre pour ça* ».

Un consultant salarié (C5) qui a déjà travaillé avec un indépendant a en effet expliqué qu'il était envieux des outils que l'indépendant avait à sa disposition. Cependant, s'il ne dispose pas de ces outils, il aborde tout de même le thème mais d'une manière différente. De plus, selon un consultant indépendant (C8), il est indispensable d'avoir des spécificités personnelles qui permettent de se distinguer de la concurrence. Ces spécificités se traduisent par l'acquisition d'outils personnels. Il ajoute que chaque consultant doit pouvoir respecter sa personnalité.

En définitive, les formations susmentionnées suivies par les différents consultants durant toute leur carrière sont très variables d'une personne à l'autre et peuvent toucher beaucoup de domaines divers : analyses de problèmes potentiels, gestion de conflits, gestion du travail/du temps, *management*, *leadership*, comment être heureux dans le travail, burnout, formation en psychologie pour apprendre le non-verbal, confiance en soi, législation, ... De plus, elles apportent une légitimité au consultant, qu'il soit salarié ou indépendant, comme nous le dit ce salarié (C14) :

(C14) : « *Ce qui était le plus compliqué pour moi au début, avant ma formation, c'était tout ce qui était accompagnement au changement, plus psycho parce que je n'avais aucune formation psycho. Mais j'ai une personnalité qui est fort attentive aux autres, beaucoup d'empathie, j'ai ça en moi. Une fois que j'ai eu les formations, je me suis rendu compte que je n'étais pas à côté de la plaque au départ. La relation humaine est dans ma nature mais quand on a les grands principes théoriques derrière, je pense qu'on se sent beaucoup plus légitime, au moins on sait qu'on fait bien* ».

### 3.2. Diplôme universitaire en psychologie

Nous nous sommes intéressée à l'importance d'un diplôme universitaire en psychologie pour aborder le métier. Les avis sont assez divergents. Six consultants (C1, C2, C3, C7, C12, C14) estiment que les études suivies n'ont pas d'importance. Savoir gérer une personne fragile psychologiquement dépend entièrement de la personnalité du consultant :

(C2) : « *Peu importe tes études, la psychologie tu l'as en toi ou tu ne l'as pas. Pour savoir gérer les candidats atteints émotionnellement, c'est en fonction de ta personnalité. Ça ne vient pas de la formation* ».

Cette notion de personnalité est revenue à plusieurs reprises, bien que certains (C4, C10, C17) pensent qu'avoir suivi des études en psychologie est une grande aide :

(C17) : « *Le diplôme est important mais l'expérience est encore plus importante. [...] Mais je pense que pour être un bon consultant il faut connaître l'être humain donc les psychologues, les sociologues c'est parfait mais il faut alors aller se renseigner sur ce qu'on attend des gens en entreprise* ».

En effet, trois consultants (C1, C6, C16) pensent que les études en psychologie permettent d'aider à épauler un candidat en deuil et mal dans sa peau. Ils peuvent donc piocher dans leurs connaissances pour utiliser des outils supplémentaires :

(C16) : « *Ma formation psy a un peu compensé le manque de formation. Je pense que quelqu'un qui n'a eu aucune formation peut faire des dégâts sans le faire exprès* ».

(C6) : « *Des connaissances théoriques sur le fonctionnement humain, les comportements, la motivation, tous ces concepts-là sont des choses qui m'ont aidé : le changement, la résistance aux changements* ».

Ces connaissances en psychologie peuvent cependant être acquises via d'autres formations, si le consultant n'a pas un diplôme de psychologie :

(C15) : « *Je pense que quelqu'un qui a la psycho à la base, ça doit probablement l'aider, ce qui ne l'empêche pas de suivre d'autres formations. Quelqu'un qui n'a pas cette formation à la base, comme moi, a tout intérêt à s'équiper* ».

Un consultant (C5) est cependant opposé à l'idée qu'un psychologue puisse être consultant en outplacement. Il estime en effet que l'encadrement psychologique ne concerne qu'une petite partie du parcours d'outplacement. La partie sur la recherche d'emploi est beaucoup plus conséquente.

(C5) : « *Je ne peux pas comprendre un psy qui fasse ça. Le côté accueil émotionnel va prendre 15 heures sur les 60. Le reste c'est du pratico-pratique* ».

Tous sont cependant d'avis qu'un niveau minimum d'études est nécessaire pour acquérir une certaine forme de réflexion et d'analyse, à savoir détenir un diplôme de Haute École ou universitaire. Malgré certaines divergences sur la nécessité d'avoir une formation en psychologie, ils sont tous d'avis d'allier le psychologique à l'opérationnel.

(C12) : « *Il y a deux grandes facettes, émotions et techniques de compétence, de connaissance des métiers, ... Normalement il faudrait allier les deux* ».

(C10) : « Un consultant qui serait juste dans l'empathie, l'émotionnel, toujours aller dans le même sens que la personne et uniquement dans l'écoute, ce n'est pas ce qui est recherché aussi. Pour moi, il faut les deux pans, l'écoute l'empathie etc mais il faut aussi pouvoir être lucide et se dire que cette personne-là à tel et tel niveau, il y a quelque chose à travailler et ça il faut garder un œil extérieur, analytique ».

Certains pensent que le psychologique peut s'acquérir sur le tas en ayant une personnalité adéquate, tandis que d'autres pensent qu'une formation, en coaching notamment, peut aider à pallier des lacunes. L'expérience permet de développer cet aspect psychologique. Il faut cependant savoir que « l'outplacement n'est pas de la psychologie, ni une psychothérapie. C'est un accompagnement vers une nouvelle voie professionnelle » (C2). Si le candidat est atteint psychologiquement, il est primordial de le diriger vers un professionnel avec diplomatie.

Un autre élément qui ressort de nos entretiens est qu'un consultant ayant vécu un licenciement, le sien ou celui d'un membre de son ménage, comprend davantage le candidat et a donc plus de légitimité :

(C11) : « Très souvent elle subit un traumatisme, que je comprends d'autant plus car je l'ai vécu et ça peut me servir pendant mes interventions car je peux comprendre ce que l'autre éprouve sans être moi-même l'autre ».

(C18) : « Beaucoup de gens qui font de l'outplacement n'ont jamais vécu un licenciement. Ils n'ont pas la légitimité ».

(C7) : « Le fait que mon mari ait perdu son job aussi. [...] J'ai vraiment pu vivre l'impact que ça a sur toute la famille, parce qu'on en parle beaucoup et ça je l'ai vécu personnellement. Ça permet de mieux comprendre ce qui peut impacter la personne et son entourage ».

Nous avons également questionné les consultants sur les compétences qu'ils jugent nécessaires de détenir pour exercer leur fonction. Nous avons classé ces compétences en trois catégories distinctes (voir tableau n°4) :

Compétences relationnelles/sociales	Compétences techniques	Compétences cognitives
Empathie/Compassion (Tous les consultants) Ecoute active (C2, C4, C5, C7, C8, C9, C10, C11, C12, C13, C16, C17) Intérêt pour l'autre (C2, C4, C5, C7, C12, C14, C15, C17) Etre positif (C5, C6, C10) Patience (C2, C9, C16) Gestion des émotions (C9, C10, C15, C16) Etre hors jugement (C2, C5, C6, C7, C11, C15, C17)	Avoir une expérience de vie (C4, C7) Techniques de recrutement (C9, C10, C12, C14, C16)	Connaître le marché du travail (C1, C2, C3, C4, C5, C6, C9, C10, C12, C13, C14, C16, C17) Connaître la législation (C2) Compréhension (C2, C6, C11, C13, C16) Esprit d'analyse (C3, C10, C11, C15, C17)

Tableau n°4 : Compétences liées au métier selon les consultants

Les diverses compétences citées que détiennent les consultants ne proviennent pas d'un quelconque diplôme :

(C7) : « *Quand vous avez une expérience de vie derrière vous, avec des choses plus difficiles, automatiquement, vous comprenez mieux les difficultés que quelqu'un d'autre peut vivre et ça c'est le plus important. C'est vrai que parfois on nous confie des choses très personnelles et il faut une grande ouverture d'esprit, un profond respect pour l'être humain et une certaine maturité pour ne pas avoir de jugement et arriver à comprendre ce qu'on raconte* ».

En conclusion, comme il l'a été mentionné, le rôle d'un consultant n'est en rien celui d'un psychologue. La personnalité est l'élément qui va déterminer l'expertise du consultant, à savoir avoir un attrait pour l'être humain, être empathique ou encore posséder une bonne écoute active. Selon Carl Rogers, psychologue américain, « l'écoute active est une technique de communication qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation afin de s'assurer que l'on a compris au mieux le message de son interlocuteur et de le lui démontrer. [...] Cette approche se caractérise par la manifestation d'un respect et une confiance chaleureuse envers l'interlocuteur, pour qu'il brise ses défenses et s'exprime librement »<sup>22</sup>.

### 3.3. Age pour se lancer dans le métier de consultant en outplacement

Il a été majoritairement mentionné qu'un consultant en outplacement devait avoir un certain âge pour exercer, ce qui se traduit par avoir acquis une certaine maturité, une ou plusieurs expériences professionnelles, de l'expérience de vie.

(C17) : « *Je me suis rendu compte aussi qu'il faut de l'âge pour que les gens aient confiance en vous. Même quand j'ai dû commencer à la quarantaine, j'ai dû m'habiller vieillot pour inspirer confiance. [...] L'âge donne aussi une légitimité* ».

Selon les consultants, ces différents aspects les placent dans une posture de légitimité face au candidat. L'âge des personnes interrogées varie entre 38 et 74 ans. Cette tranche d'âge n'est pas le fruit du hasard. Les consultants estiment en effet qu'il faut avoir au minimum la trentaine pour pratiquer l'outplacement :

(C5) : « *Avant 35 ans c'est compliqué honnêtement. C'est le retour aussi des personnes que j'accompagne, même pour la personne. J'ai une collègue qui avait la trentaine, elle ne s'y retrouvait pas, elle n'arrivait pas à gérer ses émotions à elle, même par rapport au vécu de l'autre. Il faut une certaine maturité pour pouvoir recevoir, prendre du recul, la gestion émotionnelle de l'autre, ce n'est pas donné à tout le monde* ».

(C3) : « *Un peu de séniorité dans la vie. Tu rencontres beaucoup de gens avec des personnalités que tu n'aimes pas ou avec des situations difficiles mais quand tu as vécu déjà quelque chose dans la vie, tu es plus doux et ouvert à tout le monde. Si tu es trop jeune, tu viens de l'école, les gens le sentent* ».

Tous les consultants disposent d'une ou plusieurs expériences professionnelles en ressources humaines qui leur ont permis d'acquérir certaines bases pour exercer cette fonction : le recrutement ou

---

<sup>22</sup> <http://hr4free.com/fr/Techniques-de-communication/D%C3%A9finition-%C3%A9coute-active-Carl-Rogers>, consulté le 20 février 2018.

les *assessments*, les formations notamment pour les demandeurs d'emploi, les accompagnements de personnes en difficultés émotionnelles.

Nous remarquons que plus le consultant en outplacement est âgé, plus il a acquis de l'expérience tant au niveau émotionnel qu'au niveau opérationnel, grâce à son précédent parcours professionnel. Comme le dit un consultant (C13), « *après 23 ans en GRH et 23 ans en pratique GRH, on commence à devenir psychologue par application* ». Au niveau opérationnel, il a rencontré diverses facilités également liées à sa séniorité :

(C13) : « *Facilités, c'est tous les aspects où je pouvais conseiller de nouvelles voies où les candidats ignoraient leurs compétences. La passation de certains types de tests a permis à certains candidats de découvrir des forces qu'ils ignoraient. Ces facilités c'est la connaissance des métiers, la compréhension des problèmes que peuvent vivre les gens dans l'entreprise* ».

#### 4. Conclusion

Les formations suivies durant leur carrière, le type de diplôme ou encore leur âge sont des éléments qui vont aider les consultants en outplacement à pallier le déficit de formation auquel ils sont confrontés et ainsi gagner en légitimité. Une fois embauchés, d'après les propos des consultants ainsi que des directeurs en outplacement, il est de leur propre responsabilité de se former. Pour cela, ils se nourrissent de beaucoup de lectures au niveau ressources humaines, psychologie ou économie ... Chaque cabinet possède un syllabus sur la méthodologie de l'entreprise, qui reprend les différentes phases de l'outplacement et qui leur est accessible. Les consultants assistent également à des conférences, suivent les tendances RH et se renseignent via différents canaux (Internet, club RH, conférences, ...) pour être à jour au niveau de l'actualité autant sur la législation que sur l'élaboration d'un CV ou d'une lettre de motivation. Un aspect récurrent est l'échange entre collègues, lors de réunions ou de manière plus informelle, soit sur des situations difficiles, soit sur l'utilisation de certains outils. Certains consultants font également des échanges de rôle lors d'une activité spécifique. Par exemple, lors d'une simulation d'entretien, le consultant attribué au candidat fait appel à un de ses collègues pour faire passer un entretien, de manière plus neutre. Il est important d'avoir une culture générale de l'emploi ainsi qu'un intérêt pour celui-ci.

D'un consultant à l'autre, ces différentes approches sont plus ou moins employées. Les lectures sont personnelles, ce qui signifie que chacun procède en fonction de ses besoins et de ce qu'il pense nécessaire. Au niveau des échanges entre collègues, ils peuvent se consulter quand ils le désirent mais les entreprises mettent en place, plus ou moins fréquemment, des réunions où les différents consultants se rencontrent pour discuter des situations difficiles, des actualités RH ou échanger des lectures et des bonnes façons de faire. Suite à ces différentes pratiques, plus ou moins utilisées par le consultant, celui-ci agit pour le reste du processus avec du bon sens et ses connaissances acquises lors de ses précédentes expériences.

Plusieurs constats ressortent de notre mise à plat de données. Premièrement, nous pouvons constater que les formations sont importantes pour le développement des compétences. Cependant, les salariés et les indépendants n'ont pas le même accès à ces formations, ce qui crée une différence entre les deux catégories de travailleurs quant au nombre de formations suivies. D'un côté, les salariés dépendent de leur employeur qui n'est pas toujours enclin à dépenser de l'argent dans des formations

externes. D'un autre côté, les indépendants élaborent leur propre plan de formation et n'hésitent pas à investir lorsqu'ils en ressentent le besoin. Ils ont donc plus de formations à leur actif. Deuxièmement, il ressort qu'en fonction du statut de salarié ou d'indépendant, les consultants ne seront pas outillés de la même manière car beaucoup d'outils s'acquièrent grâce aux formations. Cela pourrait donc avoir un impact sur la qualité du travail fourni. Troisièmement, le diplôme en psychologie est un atout pour aborder le métier de consultant en outplacement au niveau de la charge émotionnelle. Quatrièmement, la séniorité est essentielle pour être consultant en outplacement car elle apporte de la maturité, une expérience de vie et des compétences supplémentaires.

Nous avons formulé notre question de départ. A présent, notre terrain, grâce aux divers constats émis, nous permet de mettre en avant des hypothèses empiriques, à savoir :

- la différence de statut des consultants en outplacement (salarié ou indépendant) influence positivement l'importance qu'accorde le consultant à suivre des formations ;
- la différence de statut des consultants en outplacement (salarié ou indépendant) influence positivement la qualité du travail fourni ;
- avoir un diplôme en psychologie permet d'identifier et de traiter la dimension émotionnelle dans le processus d'outplacement ;
- plus le consultant en outplacement est âgé, plus la qualité de son accompagnement est élevée.

Pour approfondir ces différents éléments, nous allons voir ce que la théorie de la sociologie des groupes professionnels de Demazière et Gadéa (2009) ainsi que celle des ancres de carrière de Schein (1978, 1990, 1996) disent par rapport à notre matériau. Nous pourrions ainsi tester nos hypothèses empiriques. La partie suivante sera donc dédiée à l'analyse, qui se compose d'une part de l'ancrage théorique, et d'autre part de la confrontation de notre terrain aux deux théories identifiées.

## Partie III : Analyse

Cette troisième partie concerne l'analyse de notre travail. Nous l'avons divisée en deux chapitres. Le premier est relatif à l'ancrage théorique qui se compose de deux théories distinctes : la sociologie des groupes professionnels de Demazière et Gadéa (2009) et les ancrés de carrière de Schein (1978, 1990, 1996). Le deuxième chapitre, quant à lui, fera place à la confrontation du terrain et de notre cadre théorique. Il permettra notamment de confirmer, infirmer ou nuancer nos hypothèses empiriques.

### Chapitre 1 : Ancrage théorique

#### Sociologie des groupes professionnels

---

Dans un premier temps, nous avons choisi de nous orienter vers la théorie de la sociologie des groupes professionnels de Demazière et Gadéa (2009). En effet, à travers les données empiriques récoltées, nous avons remarqué qu'une hétérogénéité des parcours académiques et professionnels existait entre les différents acteurs. Ceux-ci ont donc construit leur identité professionnelle grâce aux différents parcours qui les ont menés à une seule et même profession. Comme nous l'avons vu précédemment, la profession de consultant en outplacement n'est pas reconnue. C'est pourquoi la sociologie des groupes professionnels correspond à notre étude puisque, comme nous le dit Vezinat (2010), elle s'attarde à étudier des groupes qui ne sont pas reconnus. De plus, la sociologie des groupes professionnels de Demazière et Gadéa (2009) tente d'analyser ce qui permet à des acteurs aux compétences ou expériences diverses de se créer une identité commune. Elle étudie donc les spécificités du contenu du travail du groupe professionnel (Demazière et Gadéa, 2009), ce qui nous permettra d'identifier les traits communs des différents consultants en outplacement.

#### 1. Qu'est-ce qu'une profession ?

En français, le terme profession est difficile à définir puisque celui-ci peut être utilisé dans des sens différents et hétérogènes. La signification commune de ce mot n'est, par conséquent, pas claire (Dubar et Trippier, 1998).

Du côté anglo-saxon, les activités dites *profession*, soit détenir des droits spécifiques au vu de compétences et de savoirs, se différencient des activités appelées *occupation*, regroupant les membres qui peuvent se syndiquer (Dubar et Trippier, 1998). En effet, la définition du terme *profession* constitue un sujet de controverse théorique auprès des sociologues anglo-saxons. Au fil des années, certaines professions non reconnues ont acquis ce privilège, tandis que d'autres ont vu disparaître la reconnaissance de leur profession pourtant effective auparavant. Aux Etats-Unis, un consensus a été trouvé et permet de définir le terme *profession* à travers six traits professionnels, communs à toutes les professions :

1. « Les professions traitent d'opérations intellectuelles associées à des grandes responsabilités individuelles.
2. Leurs matériaux de base sont tirés de la science et d'un savoir théorique
3. qui comportent des applications pratiques et utiles
4. et sont transmissibles par un enseignement formalisé.

5. Les professions tendent à l'auto-organisation dans des associations ;
6. et leurs membres ont une motivation altruiste » (Dubar et Trippier, 1998 : 9).

En France, il en est tout autrement. Le terme anglais *profession* n'a pas d'équivalence dans la sociologie française. En français, ce mot renvoie en effet à trois significations hétérogènes (Dubar et Trippier, 1998). Le premier sens d'une profession fait référence à une déclaration en public en lien avec des croyances politico-religieuses. Le second, quant à lui, renvoie à l'idée de rémunération contre un travail fourni, peu importe l'activité réalisée. Le dernier sens se rattache à un groupe professionnel, c'est-à-dire des personnes qui exercent un métier identique. Les différents sens du terme profession énumérés ci-dessus sont assez extensibles et par conséquent, comportent une ambiguïté.

En France, les auteurs ont tout de même adopté une terminologie du terme profession à travers quatre significations distinctes, reprenant les trois susmentionnées ainsi qu'une supplémentaire, relative à la notion de « position professionnelle », dans un organigramme (Dubar et Trippier, 1998). Voici un tableau résumant les quatre sens distincts du terme profession français, choisis par Claude Dubar et Charles Trippier (1998) (voir tableau n°5) :

<b>PROFESSION = DECLARATION</b>	<b>PROFESSION = FONCTION</b>
Identité professionnelle (sens 1)	Position professionnelle (sens 4)
<b>PROFESSION = METIER</b>	<b>PROFESSION = EMPLOI</b>
Spécialisation professionnelle (sens 3)	Classification professionnelle (sens 2)

*Tableau n°5 : Le terme « profession » : quatre sens = quatre points de vue (Dubar et Trippier, 1998 : 12).*

## 2. Avantages de l'obtention du « label » profession

La question des groupes professionnels est étudiée par les sociologues depuis de nombreuses années. Certains auteurs, dont Talcott Parsons, estiment que les valeurs de la société occidentale sont représentées dans les groupes professionnels. Il est ensuite nécessaire de se demander comment la mise en œuvre de ces valeurs s'opère face à une situation spécifique (Becker, 2009). Dans ce cas, les professions sont supérieures au travail ordinaire.

Etre reconnu en tant que profession pour une activité apporte divers avantages (Becker, 2009). Premièrement, la question d'argent : les professionnels sont payés davantage que les travailleurs dits « ordinaires ». Ensuite, travailler au sein d'une profession signifie être respecté et estimé. Et enfin, le dernier avantage, mais pas des moindres, consiste à donner de l'autonomie aux professionnels dans l'exécution de leur travail. Ainsi, beaucoup de groupes sont attirés par le fait d'obtenir ce « label » de groupe professionnel. Cependant, il n'est pas toujours simple de l'acquérir. Cette difficulté provient d'une part des polémiques existantes sur les critères nécessaires pour être qualifié de groupe professionnel et d'autre part des définitions concurrentes qui renvoient à un problème théorique.

Il est ainsi difficile pour les chercheurs de déterminer les critères qui permettent d'identifier une profession. L'autonomie a tout de même été désignée comme caractéristique clé, celle qui permet de déterminer si le métier est qualifié de profession ou non (Becker, 2009). Pour cela, il faut s'attarder à justifier si l'autonomie a lieu d'être au sein de ce métier.

Du côté anglo-saxon, bénéficier du statut de profession apporte un degré de supériorité, faisant référence aux métiers au plus haut potentiel (Lanher, 2016). Cela renvoie à un niveau d'expertise supérieur de la part du travailleur, accompagné d'un degré d'autonomie dans l'exécution de son travail. Le travailleur se situe ainsi dans l'élite des professionnels, ce qui lui confère un prestige important ainsi qu'une rémunération élevée (Demazière et Gadéa, 2009).

### 3. *Le passage d'une sociologie des professions à une sociologie des groupes professionnels*

#### 3.1. *Elargissement du champ d'analyse*

L'analyse sociologique des professions s'intéresse à des terrains plus larges et différents des activités libérales ou prestigieuses, comme la médecine ou le droit (Demazière et Gadéa, 2009). Ce développement de terrain s'accompagne d'un changement de paradigme qui passe ainsi d'une approche fonctionnaliste à une approche interactionniste. Cette nouvelle perspective renvoie à l'idée que les personnes qui exercent des métiers non reconnus possèdent également des connaissances professionnelles (Vezinat, 2010). Les recherches interactionnistes s'attardent à étudier les relations sociales entre les différents membres d'une profession, ce qui permet de comprendre les représentations et les pratiques des acteurs (Chapoulie, 1973). Elles se focalisent sur « l'adaptation subjective aux carrières individuelles » (Chapoulie, 1973 : 114). De plus, les interactionnistes considèrent qu'une activité professionnelle est un processus autant biographique qu'identitaire (Vezinat, 2010). Selon Hughes, toute profession est constituée de la même manière, devant passer par les mêmes phases. Cependant, elle se construit en collectif (Cité par Lanher, 2016).

Les recherches s'intensifiant, il est désormais intéressant de poser son regard sur les spécificités qui ressortent de ces investigations. C'est ainsi que la sociologie des groupes professionnels s'est imposée, par la spécificité de son appellation (Demazière et Gadéa, 2009).

#### 3.2. *Changement du terme « profession » à celui de « groupe professionnel »*

Désormais, l'expression « profession » a été remplacée par « groupe professionnel ». Ce changement de vocabulaire sociologique met l'accent sur « le caractère étroit » (Demazière et Gadéa, 2009 : 19) du champ des professions. En effet, les groupes professionnels sont considérés comme « des processus évolutifs, vulnérables, ouverts, instables » (Demazière et Gadéa, 2009 : 20). Il s'agit d'un ensemble collectif au sein duquel tous les membres, qui exercent la même activité, « tendent à s'auto-organiser, à défendre leur autonomie et leur territoire et à se protéger de la concurrence par l'obtention d'un monopole » (Vezinat, 2010 : 414). Cela renvoie à une *dynamique* professionnelle, à savoir « des processus d'émergence, de différenciation et d'autonomie d'activités professionnelles » (Demazière et Gadéa, 2009 : 20). Cette *dynamique* devient l'objet principal de la sociologie des professions.

#### 3.3. *Qu'est-ce qu'une sociologie des groupes professionnels apporte de plus ?*

La sociologie des groupes professionnels, en comparaison à la sociologie des professions, n'exclut pas les professions établies (Vezinat, 2010) de son terrain d'analyse. Les auteurs de cette sociologie s'intéressent donc à davantage de professions, en incluant les professions non réglementées (Demazière et Gadéa, 2009). De plus, la sociologie des groupes professionnels ne se limite pas à l'analyse d'un « segment des systèmes d'emploi » mais s'attarde à mettre en lumière « les mutations

du travail, sa recomposition permanente, sa division continue » (Demazière et Gadéa, 2009 : 436). Le but est d'analyser diverses catégories de travail qui ne répondent pas à une norme universelle. Les caractéristiques communes à une profession sont ainsi définies à la suite d'observations de terrain sur diverses situations.

Les groupes professionnels renvoient à des ensembles de travailleurs qui exercent le même métier, sous la même appellation, qui ont une spécialité commune, ce qui leur octroie une « visibilité sociale » (Demazière et Gadéa, 2009 : 20) ainsi qu'une identification et une reconnaissance. Ils ont ainsi une légitimité symbolique. De plus, disposer d'un nom est la caractéristique principale de l'existence d'un groupe professionnel. Le nom octroie un certain degré de division du travail et de spécialisation et permet de se différencier des autres (Demazière et Gadéa, 2009). Cependant, le nom n'est pas un élément suffisant de différenciation. Cette dernière est importante pour la survie de la profession car sans elle, une dégradation de la profession peut survenir et ainsi faire disparaître l'existence même de celle-ci.

#### 4. Construction de l'identité professionnelle

##### 4.1. Construction au sein de milieux de socialisation

Comme susmentionné, l'approche interactionniste, qui est le paradigme central au sein de la sociologie des groupes professionnels, s'intéresse au processus identitaire d'un individu (Vezinat, 2010). Dans ce sens, Lanher (2016) nous dit que le travailleur construit son identité ainsi que sa personnalité par les interactions vécues au sein des milieux de socialisation. Ces nombreuses interactions et ces multiples échanges mènent à une conversion identitaire (Demazière et Gadéa, 2009). Ce n'est pas pour cela que la socialisation professionnelle accorde des pratiques et des conceptions de travail communes, bien que les différents membres soient dotés de savoirs spécialisés, de valeurs qui leur sont propres ainsi que de « référents symboliques » (Demazière et Gadéa, 2009 : 22).

Le degré de reconnaissance accordé à l'acteur par ces milieux déterminera la construction de son identité ; l'acteur y dispose d'une marge de manœuvre. Ainsi, il n'est ni passif, ni incapable d'agir face aux exigences des milieux sociaux auxquels il appartient (Lanher, 2016). Cette construction d'identité doit se faire quotidiennement par les rapports avec les autres mais doit également se réaliser au sein d'une action collective (Pryen, 2009). Selon Demazière et Gadéa (2009), la légitimité ainsi que la reconnaissance ne sont pas figées, elles sont soumises à des contraintes et ne sont donc que relatives ou provisoires.

##### 4.2. Lutter pour acquérir une reconnaissance

Comme nous venons de le mentionner, la reconnaissance pour l'acteur est un élément essentiel qui lui permet de se sentir à sa place. D'après Lanher (2016), pour acquérir cette reconnaissance, l'acteur se positionne dans une dynamique conflictuelle qui entraîne des éléments de *lutte* individuelle ou collective de la part de celui-ci. Les individus luttent notamment pour protéger leur profession ainsi que pour défendre leur autonomie auprès d'autres professions concurrentes (Hughes, 1996 ; Bucher et al., 1992, cité par Vezinat, 2010), ce qui les place dans une relation conflictuelle au niveau de la construction du statut professionnel (Lanher, 2016). Demazière et Gadéa (2009), quant à eux, ajoutent que la reconnaissance ne résulte pas nécessairement d'une conquête, comme une *lutte* collective mais

peut découler de « processus d'attribution, voire d'imposition, exogènes » (Demazière et Gadéa, 2009 : 441).

#### 4.3. *Professionalisation versus professionnalisme*

Cette reconnaissance s'inscrit dans un « processus de professionnalisation » qui fait référence à un processus par lequel un métier se transforme progressivement en « profession » (Lanher, 2016). Il faut cependant distinguer le terme de professionnalisation de celui de professionnalisme qui renvoie à l'idée qu'un travailleur a le droit d'organiser son propre travail, de la manière et dans les conditions qu'il souhaite car il a la possibilité de contourner les exigences de la hiérarchie et des clients (Lazega et Mounier, 2009). Si nous suivons cette idée, une profession met en avant le caractère qualitatif du travail au détriment de l'argent. En définitive, le professionnalisme se place dans une logique d'autorégulation qui permet aux professions organisées de déterminer les conditions de leur travail grâce au développement de connaissances théoriques et pratiques. L'autonomie dans le travail est le maître mot de ces deux phénomènes. Bien qu'il y ait une ambiguïté au niveau de l'utilisation de ces deux termes, Demazière considère ceux-ci comme désignant le même phénomène.

Selon Hughes (1998), les métiers tentent de se professionnaliser. Les notions de *licence* et de *mandat* ont été utilisées pour expliquer ce parcours de professionnalisation. Le premier terme renvoie à l'autorisation d'exercer certaines tâches techniques (in Chapoulie, 1996). Dans cette idée, les métiers reconnus ont le droit d'exercer des types d'activités qui s'éloignent des comportements ordinaires. Cependant, l'individu doit maîtriser les savoirs qui s'apparentent à son métier pour éviter que des dommages ne surviennent pour son client. Ceux-ci peuvent se traduire par un conseil mal donné ou un travail non abouti, qui peut ainsi causer un préjudice. L'obtention de ces compétences sont de la responsabilité de l'individu. La reconnaissance du profane est ainsi obtenue quand l'individu arrive à prouver la détention de ses savoirs car de nombreux profanes se méfient des professionnels qu'ils considèrent comme incompetents. Le second terme, quant à lui, exprime l'idée que celui qui est dans le métier a droit à une marge de manœuvre dans l'exécution de son travail. Pour pouvoir exercer son mandat, l'individu doit détenir un savoir averti qui lui permet de différencier le bien du mal et qu'il transférera dans l'exercice de sa fonction. Un groupe devient ainsi une profession lorsqu'il arrive à prouver sa licence et son mandat (Hughes, 1998, in Chapoulie, 1996).

#### 4.4. *Se créer une identité commune*

Dans la logique du processus de professionnalisation de Hughes, il faut définir un idéal-type des professions pour ensuite considérer que toute profession se conforme à cet idéal-type, avec une réussite plus ou moins grande, peu importe que l'acteur en soit conscient ou non. Le niveau de professionnalisation sera déterminé en fonction du degré auquel la profession se placera face à cet idéal-type, ce qui qualifiera le degré d'estime accordé à l'acteur de la part de son public (Lanher, 2016). Ainsi, le praticien, par son savoir professionnel, se place dans une position d'autorité face à son client. Une relation de confiance doit tout de même se créer entre les deux parties, même si le client ne peut en rien s'immiscer dans le travail et les compétences du professionnel. Ce dernier devra mettre en scène son activité à l'égard du profane, le client, ce qui lui procurera un statut de spécialiste de son activité. Les stratégies déployées par le professionnel vont produire des pratiques directement identifiables par le profane, aboutissant à une forme de respect à son égard. L'enjeu ici est de faire en sorte que le profane ne se rende pas compte du stratagème utilisé par le professionnel et qui lui permet

d'obtenir sa légitimité auprès du profane.

L'ensemble d'un groupe professionnel doit se créer une identité commune qui permettra de renvoyer une image identique à tous les profanes. Cette identité commune s'élabore de manière collective, bien que cette stratégie de construction ne soit pas toujours utilisée consciemment par les professionnels (Lanher, 2016). Les groupes professionnels ne se forment cependant pas par une homogénéité des individus mais par des forces contraires. Cette différenciation des profils, due aux carrières individuelles ou aux positions hiérarchiques, permet de faire apparaître, au sein d'une même profession, des groupes qui sont plus ou moins constitués de professionnels (Demazière et Gadéa, 2009). Comme nous le dit Pryen (2009), les différents acteurs peuvent disposer de plusieurs expériences professionnelles et avoir travaillé dans divers domaines pour entretenir une bonne relation à la clientèle car ces différentes compétences acquises sont aisément transférables.

Monchatre (2009), quant à lui, stipule qu'il faut s'éloigner de la logique de poste qui fait référence à plusieurs tâches prédéfinies que l'individu doit accomplir et qui lui sont « extérieures », pour se tourner vers une logique où le travailleur est acteur de ses pratiques grâce à une subjectivité qui lui appartient et qui lui est singulière. Le travailleur fait ainsi preuve d'initiative grâce à son implication subjective, ce qui lui permet d'être reconnu par l'entreprise pour sa propre compétence. Car pour Naville (1962), un métier est non seulement une caractéristique individuelle, à savoir « un ensemble de capacités techniques de travail » (Monchatre, 2009 : 84), mais également une activité collective qui se développe au sein d'un secteur d'activité ou d'une entreprise (Cite par Monchatre, 2009).

Il est à noter que le professionnel, pour maintenir sa légitimité auprès du profane, doit dissimuler les tâches moins valorisantes de son travail, ce qui renvoie au terme de « sale boulot » proposé par Everett Hughes (1996, cité par Lanher, 2016). Ce « sale boulot » est la plupart du temps délégué aux personnes subalternes, ce qui ne valorise pas le travail de ces dernières (Arborio, 2009).

Bien qu'un groupe professionnel se construise au travers d'un ensemble collectif, il peut se voir menacé lorsque ses membres font usage de stratégies individualistes qui font de l'ombre à l'intérêt collectif de la profession (Lanher, 2016). Il faut cependant ajouter qu'une profession n'est pas seulement une construction réalisée par des metteurs en scène. Elle doit également occuper un segment déterminé sur le marché, ce qui l'oblige à « s'insérer dans un écosystème économique » (Lanher, 2016 : 13) comportant des spécificités régionales mais également certaines structures identiques, sous peine de ne pouvoir se créer.

En définitive, les « grandes » professions doivent leur succès à la construction collective, par les professionnels, de l'image de leur activité à l'égard du public. Ces professionnels doivent ainsi déployer des stratégies presque toujours identiques pour maintenir une relation asymétrique avec leurs interlocuteurs, pour assurer leur autorité auprès des profanes ainsi que pour défendre leur activité des « interventions extérieures » (Lanher, 2016 : 14). Cependant, leur réussite dépend de leur capacité à s'insérer dans des environnements et écosystèmes qui s'imposent à eux et qui permettent de définir « l'ordre et la nature des phases du processus de professionnalisation » (Lanher, 2016 : 14).

## *5. Caractéristiques individuelles au sein d'un groupe*

La professionnalisation, au sens de la sociologie des groupes professionnels, n'est pas « un processus univoque et linéaire » (Demazière et Gadéa, 2009 : 437). Elle s'apparente à « des

dynamiques plurielles et multidirectionnelles » (Demazière et Gadéa, 2009 : 437). Tous les groupes professionnels font face à des problématiques différentes et à des caractéristiques hétérogènes. Ils sont à la recherche d'un statut au sein de la division du travail en utilisant différents stratagèmes.

Il est à noter que, dans un groupe professionnel, nous retrouvons des inégalités parmi les individus. Ceux qui n'adhèrent pas aux mêmes valeurs ou qui ne détiennent pas une bonne réputation peuvent se trouver aux extrémités du groupe, ce qui les place dans une position externe à l'appartenance au groupe (Demazière et Gadéa, 2009). Il existe donc une hétérogénéité interne au sein du groupe non seulement au niveau des manières de travailler, des conduites dans une situation donnée mais également des pratiques professionnelles. Selon Chapoulie (1973), la différence d'exercice d'un même métier réside dans la disparité du travail ou du statut au sein de la profession, bien que les divergences entre les conditions de travail soient limitées par les lois du marché de l'emploi. Cependant, cette diversification du mode d'exercice n'a d'influence ni sur une quelconque modification des pratiques des corps professionnels ni sur la représentation du rôle ou de la place qu'ils détiennent dans la société, même si cette place a vu le jour grâce aux différenciations internes. Jean-Michel Chapoulie (1973) ajoute qu'il semblerait que les professions établies puissent maintenir certaines caractéristiques malgré des conditions de travail diversifiées.

Les groupes professionnels sont des groupes organisés qui peuvent se représenter comme acteurs collectifs, se structurer pour mener à bien une action ou utiliser des stratégies précises dans le but de protéger les intérêts de chacun des membres du groupe (Demazière et Gadéa, 2009). Cependant, il a été montré qu'un même groupe peut être constitué de plusieurs organisations différentes. Dans ce cas, les acteurs ont une faible capacité à mener des actions collectives car celles-ci sont instables ou incertaines. Ces différences peuvent aussi se retrouver à l'intérieur même du groupe, lorsque les acteurs ont des avis ou des intérêts divergents. Cela ne signifie pas pour autant que ces groupes soient des segments séparés, étant donné que leurs différents membres interagissent avec le public. Dans ce cas, la remise en contexte dans lequel agit le groupe est déterminante pour pouvoir le décrire et l'analyser. Il ne faut jamais séparer les individus du contexte dans lequel ils agissent.

## 6. Réglementation lors de l'entrée en fonction

S'il n'y a pas de réglementation formelle, les groupes professionnels sont considérés comme des éléments flous sans cesse en changement, qui sont composés de « contours évolutifs et d'une hétérogénéité interne » (Demazière et Gadéa, 2009 : 20). Le contrôle des qualités d'un candidat pouvant correspondre à un poste, avant son entrée en service, est un élément important qui s'apparente à une réglementation utile. Il est cependant difficile pour certains groupes professionnels de se soumettre à ce type de contrôle (Demazière et Gadéa, 2009). Pourtant, Monchatre (2009) insiste sur le fait que les ressources extérieures, à savoir le diplôme, la formation ou le « capital social » (Monchatre, 2009 : 92) sont la clé pour monter dans la hiérarchie. Il est toutefois important de souligner que le contrôle de l'accès à la profession ou encore les compétences nécessaires pour exercer la fonction sont au centre des *dynamiques* professionnelles (Demazière et Gadéa, 2009).

Il existe également des situations où aucun diplôme n'est requis lors de l'entrée en service, ce qui signifie qu'aucune compétence spécifique n'est demandée au candidat (Demazière et Gadéa, 2009). Dans ce cas de figure, le groupe professionnel se compose de travailleurs aux compétences hétérogènes qui estiment donc ne pas devoir mobiliser les mêmes savoirs ou savoir-faire (Olliver, 2009).

Accepter un candidat sans diplôme ne signifie pas que le groupe professionnel engage n'importe quel profil ou ne suit pas certaines règles. Pour illustrer ce cas, Carine Olliver (2009) prend l'exemple des écrivains publics qui exercent une activité non définie, où l'accès à la profession n'est pas régulé et où le statut n'est pas reconnu, et qui ont donc la possibilité de gérer de manière autonome le contenu et la pratique de leur activité. Il est ainsi démontré que leur spécificité est remise en cause par la diversité des services proposés. Selon l'auteur, une différence dans les pratiques des professionnels et dans les compétences mobilisées par chacun d'eux met en évidence une difficulté à constituer un groupe professionnel « stable, légitime et identifiable » (Olliver, 2009 : 238).

### *7. Expériences précédentes*

Pierre François (2009) explique que la décision d'exercer un métier, et plus précisément une vocation, se réalise au cours d'un processus collectif au travers d'interactions avec différents acteurs. Il ajoute également qu'un candidat pour un poste va se renseigner sur ses chances de succès non seulement sur le marché du travail mais également durant les formations suivies. De plus, si celui-ci a précédemment vécu plusieurs expériences professionnelles, il pourra évaluer ses aptitudes, ce qui lui permettra de se positionner face à ses chances de réussite ou de défaite. Chapoulie (1973) ajoute que l'expérience ou les procédures institutionnalisées telles que des concours ou des examens permettent d'alimenter les qualifications de l'individu durant sa carrière.

Nous avons décidé de mobiliser une deuxième théorie pour la réalisation de ce travail, celle des ancrs de carrière de Schein (1978, 1990, 1996). Cette théorie nous paraît appropriée car elle s'intéresse à l'identité professionnelle d'un individu. Elle permettra de situer les différents consultants dans une ou plusieurs ancrs de carrière. Nous pourrions ainsi voir s'il existe une homogénéité ou une hétérogénéité par rapport à l'ancre dominante de chaque acteur.

### 1. A quoi renvoient les ancrs de carrière ?

La théorie des ancrs de carrière a fait son apparition dans les années 70 suite aux travaux réalisés par Edgar Schein (Wils et al., 2006). Selon Schein (1978), une ancre de carrière est « une zone de stabilité croissante de la personnalité qui empêche la personne de trop s'éloigner du chemin d'une carrière particulière » [traduction libre] (Schein, 1978 : 125-126, cité par Nordvik, 1996 : 263). Elle permet à un individu de faire des choix tout au long de son parcours professionnel (Cerdin, 2007). L'ancre propre à l'individu ne sera jamais remise en cause par celui-ci lorsqu'il sera face à un choix de carrière. Elle va ainsi guider toutes ses décisions. Si la personne est amenée à faire un choix, elle n'aura d'autre possibilité que de le faire en fonction de son ancre de carrière.

Selon Schein (1978), chaque individu adopte une manière différente d'agir qui lui permettra d'atteindre une situation de travail ou de vie qui lui convient (cité par Nordvik, 1996). L'ancre de carrière, comme susmentionné, aide l'individu à faire un choix de carrière. Ce dernier est primordial car le poste que l'individu occupera devra s'accorder avec les valeurs qu'il préconise. L'ancre de carrière est l'élément considéré comme essentiel par l'individu, et qu'il ne négociera pas.

L'ancre de carrière se décompose en trois perceptions que l'individu a de lui-même : ses talents et capacités, ses motifs et besoins, ses attitudes et valeurs (Schein, 1990, cité par Cerdin 2004, cité par Cerdin 2007, cité par Cerdin et Le Pargneux, 2012). Ces perceptions vont émerger à la suite des expériences de l'individu. Une fois les expériences acquises, l'individu développera ce que Schein appelle le « *Career Self-concept* » (« concept de soi de carrière ») qui provient de l'interaction entre l'individu et son milieu de travail (Martineau et al., 2005, Wils et al., 2006). Schein stipule que ce phénomène est qualifié d'« intra-individuel » (Schein, 1978, cité par Martineau et al., 2005 : 456) et qu'un test de réalité est nécessaire pour obtenir une stabilisation du « concept de soi de carrière » (Schein, 1978, cité par Martineau et al., 2005). Cette stabilisation prend forme lorsque l'individu comprend quels sont ses intérêts ainsi que ses valeurs ; c'est elle qui représente l'ancre de carrière. Plus l'individu vivra d'expériences et plus il sera conscient de ses capacités, motivations et valeurs (Cerdin, 2007). Une ancre est donc identifiée suite aux acquis professionnels et expériences.

La congruence est un concept placé au cœur de la théorie des ancrs de carrière de Schein. Elle s'opère entre l'individu et son environnement de travail. Elle renvoie à l'idée que « les ancrs exercent une force qui amènerait l'individu vers un contexte de travail plus en accord avec les aptitudes, intérêts et valeurs représentés par ses ancrs » (Martineau et al. 2005 : 462). Ainsi, l'ancre de carrière émane de l'interaction entre l'individu et son milieu de travail. Elle résulte également d'un processus qui provient des différentes expériences qui vont permettre à l'individu d'identifier son ancre particulière.

## 2. Typologie des ancrs de carrière

En 1975, Schein identifie cinq ancrs de carrière distinctes, à savoir l'ancre de « compétence managériale », l'ancre de « compétence technique/fonctionnelle », l'ancre de « sécurité/stabilité », l'ancre de « créativité entrepreneuriale » et l'ancre « d'autonomie/indépendance » (Schein 1978, cité par Nordvick, 1996, cité par Wils et al., 2006). En 1982, trois ancrs supplémentaires ont été ajoutées par Schein, suite à sa collaboration aux travaux de Thomas J. DeLong<sup>23</sup> : les ancrs de « dévouement à une cause », de « défi pur » et de « style de vie » (Schein, 1990, cité par Nordvick, 1996, cité par Wils et al., 2006). En 1996, Schein scinde l'ancre « sécurité » en deux ancrs distinctes : « sécurité organisationnelle » et « sécurité géographique » (Schein 1996, cité par Wils et al., 2006). Les ancrs de Schein sont donc au nombre de neuf. Mais que révèle chacune d'elles ?

### Ancre de « compétence managériale »

L'individu ancré « compétence managériale » est enclin à occuper un poste à haut niveau hiérarchique. Le *management* est ce qui l'intéresse le plus. Il veut acquérir du pouvoir, peu importe les charges émotionnelles qui pèseront sur lui. Il a pour ambition d'être responsable d'une équipe incluant des personnes de niveau hiérarchique inférieur, afin d'atteindre des objectifs communs. Son implication montre une envie d'appartenir à l'organisation pour laquelle il travaille et à laquelle il attribue ses succès. Il aime l'incertitude ainsi que la résolution de problèmes. Un poste spécialisé est considéré, selon lui, comme un piège (Schein, 1990, cité par Cerdin, 2004, cité par Cerdin, 2007, cité par Cerdin et Le Pargneux, 2012, cité par Moga Career, 2010).

### Ancre de « compétence technique/fonctionnelle »

Cette ancre fait référence aux individus attirés par un travail qui requiert une expertise ou une spécialisation. Ils s'intéressent donc à l'aspect « technique » du travail et son contenu (Schein, 1990, cité par Cerdin, 2004, cité par Cerdin, 2007, cité par Cerdin et Le Pargneux, 2012, cité par Moga Career, 2010). Ils accordent de l'importance au développement de leurs compétences et de leurs connaissances car ils savent qu'elles évoluent au fil du temps ; ils sont en effet inquiets qu'elles ne deviennent obsolètes suite aux nombreux changements technologiques. Ils ne sont pas certains que l'entreprise continuera à les former (Schein, 1996).

### Ancre de « sécurité » (organisationnelle et géographique)

Cette ancre est problématique car à l'heure actuelle, les organisations privilégient de plus en plus la « sécurité de l'employabilité » à la « sécurité de l'emploi ». Cela signifie qu'un individu n'a plus la certitude de garder son emploi tout au long de sa carrière. La seule opportunité proposée par l'organisation est d'apprendre et d'acquérir de l'expérience afin de rester ou de devenir plus employable auprès d'autres organisations (Schein, 1996).

Les individus ancrés « sécurité » mettent la priorité sur la « sécurité d'emploi », sans risque de chômage, au détriment du choix de carrière ou du niveau hiérarchique. Un poste à haute responsabilité ne les intéresse pas et une fonction monotone n'est pas non plus un problème pour eux. Ils recherchent davantage la stabilité et un emploi à long terme car ils craignent l'incertitude. Ils se conformeront aux attentes et valeurs de leur employeur afin d'assurer leur emploi (Schein, 1990, cité par Nordvick, 1996,

---

<sup>23</sup> Professeur en pratique de *management* dans les comportements organisationnels à Harvard.

cité par Cerdin, 2004, cité par Cerdin, 2007, cité par Cerdin et Le Pargneux, 2012, cité par Moga Career, 2010).

#### Ancre de « créativité entrepreneuriale »

Cette ancre met l'accent sur l'individu qui organise toute sa carrière sur la possibilité de créer, que ce soit une entreprise, un nouveau produit ou service. Cette création doit provenir de ses efforts personnels. Il recherche donc un emploi où il pourra utiliser ses compétences et talents pour développer de nouvelles idées ou créer de nouveaux projets. Il est entrepreneur de sa carrière dans le sens où il recherche par lui-même l'environnement de travail qui va lui permettre d'exprimer sa créativité (Schein, 1990, cité par Cerdin, 2004, cité par Cerdin, 2007, cité par Cerdin et Le Pargneux, 2012, cité par Moga Career, 2010).

Schein (1996) mentionne que ces personnes se dirigeront davantage vers des entreprises qui seront ouvertes à leurs idées.

#### Ancre d' « autonomie/indépendance »

C'est l'idée que l'individu est libre dans l'exécution de son travail. Il veut donc décider de la manière d'exercer son travail, prendre ses propres décisions ou encore organiser son emploi du temps comme il le désire. Il veut travailler à son rythme. Il a donc un besoin important d'autonomie et d'indépendance, sans lien de subordination (Schein, 1990, cité par Nordvik, 1996, cité par Cerdin, 2004, cité par Cerdin, 2007, cité par Cerdin et Le Pargneux, 2012, cité par Moga Career, 2010).

Plus l'individu sera âgé et donc aura acquis de l'expérience, plus il ressentira un besoin d'autonomie élevé. Il pourra ainsi gérer son business à sa manière et devenir moins dépendant de l'organisation pour laquelle il travaille. L'individu ancré « autonomie/indépendance » est en accord avec l'organisation puisqu'il développe son employabilité (Schein, 1996).

#### Ancre de « dévouement à une cause »

Les individus ancrés « dévouement à une cause » recherchent un emploi où ils pourront défendre une cause. Ils ont ce besoin de rendre service, d'aider les autres, d'effectuer un travail qui a du sens. Ils désirent trouver une activité qui correspondra à leurs valeurs plutôt qu'à leurs compétences (Schein, 1990, cité par Cerdin, 2004, cité par Cerdin, 2007, cité par Cerdin et Le Pargneux, 2012, cité par Moga Career, 2010).

#### Ancre de « défi pur »

La compétition est au cœur de cette ancre. L'individu mise toute sa carrière sur des obstacles à franchir ou sur des problèmes réputés impossibles à résoudre. Plus ceux-ci seront difficiles, plus l'individu se sentira épanoui. Il désire par dessus tout gagner et les *challenges* lui permettent d'utiliser ses compétences et de se tester. Il est à la recherche de nouveautés et de difficultés (Schein, 1990, cité par Nordvik, 1996, cité par Cerdin, 2004, cité par Cerdin, 2007, cité par Cerdin et Le Pargneux, 2012, cité par Moga Career, 2010).

#### Ancre de « style de vie »

Cette ancre s'intéresse à l'équilibre vie privée-vie professionnelle ; elle pousse l'individu à choisir une organisation qui accorde un intérêt particulier à la famille. La qualité de vie est placée au centre de

son choix. Elle fait référence au mode de vie dans lequel l'individu veut se conforter. Ce dernier recherche donc un milieu de travail qui sera en accord avec ses valeurs et ses besoins (Schein, 1990, cité par Cerdin, 2004, cité par Cerdin, 2007, cité par Cerdin et Le Pargneux, 2012, cité par Moga Career, 2010).

Les individus sont prêts à mettre certains aspects de leur carrière de côté, comme les voyages à l'étranger ou le changement régulier d'organisation, pour maintenir une stabilité d'emploi ainsi qu'un équilibre au sein de leur ménage. Cette ancre est donc liée à l'ancre « sécurité », divisée en deux composantes, à savoir la « sécurité économique » et la « sécurité géographique » (Schein, 1996) car elle permet de maintenir l'équilibre vie privée-vie professionnelle.

### 3. Succès de carrière

Selon Cerdin (2004), le succès de carrière se définit à partir de deux critères distincts. D'une part, l'individu peut attribuer la réussite de sa carrière à des critères subjectifs. Il va définir le succès de cette dernière par rapport à la satisfaction qu'il en retire, en fonction de normes propres à ses attentes. Il s'agit donc de caractéristiques individuelles liées à la carrière interne (Hall, 1996, cité par Cerdin, 2004). D'autre part, l'individu peut également définir le succès de sa carrière suivant des critères objectifs qui font référence à des données observables, qui sont en lien avec la carrière externe et donc extérieurs à l'individu.

La théorie des ancrs de carrière s'intéresse davantage à la carrière interne de l'individu (Suutari et Taka, 2004, cité par Cerdin et Le Pargneux, 2012).

### 4. Une ancre « dominante » versus une multiplicité des ancrs de carrière

Schein met en avant l'idée qu'une personne ne possède au fil de sa carrière qu'une seule et même ancre qui la guidera dans toutes les étapes de sa vie professionnelle. Cette ancre, révélatrice de ce qui est le plus important pour l'individu dans sa carrière, est dite « dominante » (Schein, 1978, cité par Martineau, 2005, cité par Wils et al., 2006, cité par Cerdin et Le Pargneux, 2012). Cela signifie qu'un individu n'a qu'une seule ancre qui se traduit en fonction de ses objectifs professionnels les plus importants. Ce concept de dominance porte également le nom de « différenciation » (Martineau et al., 2005) et permet de l'aider dans tous ses choix. Selon Schein, une ancre est « unique et immuable » (Cerdin, 2007 : 13). Ainsi, une ancre, malgré la perception que les individus peuvent en avoir, ne change pas. Elle a cependant besoin de temps pour se dévoiler, ce qui se fera grâce aux expériences professionnelles vécues (Cerdin, 2007, Wils et al., 2006). Toutefois, bien que ces ancrs soient présentées comme universelles, elles peuvent changer en fonction des cultures ou des organisations (Schein, 1978, cité par Cerdin, 2004). Dans les travaux de Schein, le type d'ancre dominante est mesuré grâce à un questionnaire rempli par le candidat et à une entrevue, les résultats de ces deux activités étant discutés pour déterminer l'ancre ayant obtenu le score le plus élevé (Wils et al., 2006).

Une controverse existe au sujet de l'unicité de l'ancre. En effet, plusieurs auteurs dont Martineau et al. (2005) préconisent une multiplicité des ancrs de carrière. Cette multiplicité, en opposition au concept de dominance développé par Schein, est appelée « indifférenciation » (Martineau et al., 2005). Après avoir réalisé une étude, les auteurs ont mis en évidence l'idée qu'un individu pouvait avoir plusieurs ancrs, à savoir une ancre primaire et une ancre secondaire (Wils et al., 2006, 2008, Cerdin et Le Pargneux, 2012). Derr (1986) prend l'exemple des individus qui changent d'orientation de carrière

durant leur parcours professionnel ; dans ce cas de figure, il est difficile de croire qu'ils ne possèdent qu'une seule ancre de carrière (Martineau et al., 2005). Martineau et al. (2005, cité par Wils et al., 2008) mettent en lumière le problème de l'identification du score le plus élevé lorsque l'individu se trouve face à deux ancres dominantes dont les scores sont presque égaux.

Ces deux théories placent l'identité professionnelle au cœur de leur approche. La théorie de la sociologie des groupes professionnels s'intéresse à la construction d'une identité commune aux différents membres du groupe qui disposent de profils hétérogènes, notamment au niveau de leurs compétences ou de leurs expériences. L'identité professionnelle est dans ce cas construite au sein même du groupe via des interactions et des échanges. La théorie des ancres de carrière, quant à elle, met l'accent sur l'identification d'une ancre de carrière définissant l'identité professionnelle de l'individu en fonction de ses talents et capacités, de ses motifs et besoins, de ses attitudes et valeurs. Cette ancre déterminera tous ses choix de carrière tout au long de son parcours professionnel.

Nous allons à présent aborder le chapitre suivant où nous confronterons notre terrain avec les théories exposées ci-dessus. Nous pourrions ainsi confirmer, infirmer ou nuancer nos hypothèses empiriques formulées à la suite de notre récolte de données.

## Chapitre 2 : Confrontation du terrain et du cadre théorique

---

Nous sommes partie de notre question de départ et nous l'avons mêlée à nos quatre hypothèses empiriques qui sont les suivantes : « la différence de statut des consultants en outplacement (salarié ou indépendant) influence positivement l'importance qu'accorde le consultant à suivre des formations », « la différence de statut des consultants en outplacement (salarié ou indépendant) influence positivement la qualité du travail fourni », « avoir un diplôme en psychologie permet d'identifier et de traiter la dimension émotionnelle dans le processus d'outplacement », « plus le consultant en outplacement est âgé, plus la qualité de son accompagnement est élevée ». Suite aux hypothèses empiriques formulées, nous avons choisi deux théories qui s'apparentent à notre terrain : la sociologie des groupes professionnels de Demazière et Gadéa (2009) et les ancres de carrière de Schein (1978, 1990, 1996). Ces théories nous semblent appropriées car elles s'intéressent toutes deux à l'identité professionnelle des individus. La corrélation de notre question de départ et de notre cadre théorique nous a permis de reformuler la première en question de recherche : « Comment les consultants en outplacement, actifs en Wallonie, se créent-ils une identité commune face à un parcours professionnel hétérogène ? ».

Dans ce chapitre, nous allons analyser comment les consultants en outplacement parviennent à se créer une identité commune alors que leurs profils académiques et professionnels sont différents. Ensuite, nous nous intéresserons à la perception que les différents consultants interrogés ont de leur carrière, sur base des informations recueillies lors des entretiens. Cela nous permettra de déterminer l'(les) ancre(s) de carrière la(les) plus dominante(s) pour chaque consultant. Finalement, nous confirmerons, infirmerons ou nuancerons nos hypothèses empiriques, ce qui nous permettra de répondre à notre question de recherche.

### 1. *Consultant en outplacement : profession ?*

Si nous analysons le métier de consultant en outplacement à la lumière de la définition que donnent Dubar et Trippier (1998) d'une profession, nous pouvons en conclure qu'il ne rentre pas dans les critères et ne constitue dès lors pas une profession. En effet, parmi les quatre sens hétérogènes présentés par ces auteurs, le troisième renvoie au terme de « métier » où tous les membres de la profession ont une même spécialité et un diplôme commun. Cela fait référence aux activités libérales ou prestigieuses. Nous ne sommes donc pas face à une profession chez les consultants en outplacement car ils n'ont pas un diplôme commun et le métier n'est pas réglementé. Nous avons donc décidé de nous diriger vers l'étude des groupes professionnels pour l'hétérogénéité de profils qu'elle propose au sein d'un même métier ainsi que pour son extension à des métiers non reconnus. En reprenant la typologie de Dubar, en comparaison à celle de Demazière et Gadéa (2009), nous remarquons que le métier de consultant en outplacement n'est pas une profession.

Par contre, comme nous le dit Becker (2009), avoir de l'autonomie dans son travail est l'élément clé qui permet de déterminer si un métier est qualifié de profession ou non. Dans le cas des consultants en outplacement, nous avons pu voir que tous disposent de certains outils mis à leur disposition pour accompagner les candidats. Cependant, ils peuvent développer leurs propres outils lorsqu'ils en ressentent le besoin, les utiliser à leur manière et choisir ceux jugés les plus appropriés aux besoins du candidat. Bien que la législation, dans la CCT 82, décrive le parcours d'outplacement, nous avons pu

constater lors de notre récolte de données que les consultants adaptent ce parcours selon le rythme du candidat. Ils ont donc une autonomie dans leur travail quotidien, qui nous permet de les classer dans la catégorie « profession ».

Selon les auteurs, le fait que les consultants rentrent dans le cadre d'une profession peut varier. Afin d'avoir une homogénéité de la part de tous les auteurs, nous nous sommes tournée vers les groupes professionnels.

## 2. *Se construire une identité commune*

Notre cadre d'analyse, relatif à la sociologie des groupes professionnels, place le paradigme de l'interactionnisme au centre de son étude. Celui-ci fait référence à l'idée qu'exercer un métier non reconnu place l'individu en tant que détenteur de connaissances professionnelles (Veziat, 2010). Dans ce cas, les consultants en outplacement ont une légitimité dans leur métier, bien que leur profession ne soit pas réglementée. En effet, ils ont tous acquis, dans leurs expériences précédentes, des compétences qu'ils mettent en application dans leur fonction actuelle. Ils ont tous abordé, d'une manière ou d'une autre, les compétences RH telles que le recrutement, les *assessments*, l'accompagnement auprès de demandeurs d'emploi, la formation, ... Comme ils l'ont très bien mentionné, ils tirent profit de ces diverses compétences pour traiter la phase opérationnelle qui consiste à soutenir le candidat dans sa recherche d'emploi. Ils aident ce dernier à rédiger un CV ou une lettre de motivation, font des simulations d'entretiens d'embauche, ... Ils sont donc légitimes auprès de leurs clients et de leurs candidats car grâce à leur parcours professionnel précédent, ils sont capables d'effectuer les activités d'un consultant en outplacement.

La légitimité d'un groupe professionnel, comme le disent Demazière et Gadéa (2009), se dévoile également au travers d'un ensemble de personnes qui exercent les mêmes tâches, détiennent un nom commun et ont une spécialité identique. Premièrement, tous les consultants en outplacement exercent les mêmes tâches, à savoir gérer la charge émotionnelle, réaliser un bilan de compétences, aider la personne à rechercher un emploi et faire un suivi du candidat lorsqu'il est en recherche d'emploi. Ils exercent donc tous les mêmes activités même si, d'un consultant à l'autre, celles-ci sont adaptées soit en fonction de sa personnalité, soit en fonction du candidat lui-même. Deuxièmement, ils ont donné un nom à leur métier, celui de consultant en outplacement. Ce deuxième élément est important pour se différencier de la concurrence (Demazière et Gadéa, 2009), même s'il n'est pas suffisant pour se distinguer complètement. Chez les consultants en outplacement, une problématique existe concernant l'appellation de leur groupe professionnel. En effet, suite à nos entretiens, nous avons remarqué que certains consultants se définissent comme des coachs alors que d'autres bannissent ce terme de leur fonction. Nous pouvons donc remarquer une première hétérogénéité au sein de ce groupe professionnel. Troisièmement, leur spécialité commune réside dans l'accompagnement individuel d'un candidat. Ils ont donc tous le même objectif : satisfaire les besoins du candidat.

Les interactionnistes s'intéressent également à la manière dont l'individu construit son identité (Veziat, 2010). Selon Lanher (2016), cette construction de l'identité ainsi que celle de la personnalité se forment au cours d'interactions dans les milieux de socialisation. C'est grâce aux nombreux échanges entre les différents professionnels que se met en place une conversion identitaire (Demazière et Gadéa, 2009). A travers nos entretiens, nous nous sommes rendu compte que les différents consultants en outplacement partagent énormément entre collègues. Pour cela, ils organisent des réunions afin de

discuter de cas plus difficiles, d'échanger des lectures intéressantes ou des conseils, ... Certains consultants qui ne se sentent pas assez outillés pour gérer la charge émotionnelle des candidats fragiles psychologiquement n'hésitent pas à faire appel aux compétences de leurs collègues qui détiennent un diplôme en psychologie et qui savent comment agir face à des circonstances difficiles. De plus, ils se consultent de manière plus informelle lorsqu'ils se sentent démunis face à une situation problématique. Ils s'échangent également des outils acquis en formation ou créés personnellement. Enfin, les consultants se construisent grâce à l'écolage qu'ils peuvent recevoir lors de leur entrée en service, au cours d'interactions entre le consultant senior et le consultant junior. Il est à noter que ces divers échanges s'effectuent au sein d'un même cabinet d'outplacement. Un salarié n'interagira donc pas avec un autre salarié qui ne fait pas partie du même cabinet. Cette logique d'interactions est valable autant pour les salariés que pour les indépendants. Ces derniers ne travaillent en effet jamais seuls, dans le cas des consultants que nous avons rencontrés. Ils travaillent soit au sein d'un cabinet d'outplacement, soit au sein de leur propre entreprise qui regroupe d'autres professionnels du même métier. Comme nous le dit Pryen (2009), la construction de l'identité doit se faire quotidiennement, grâce aux contacts avec les autres. Chez les consultants en outplacement, nous avons remarqué que ces différentes actions sont appliquées d'un cabinet à l'autre de façon variable. Ce manque d'homogénéité peut mettre en péril leur légitimité car celle-ci est soumise à des contraintes qui les empêchent de la garder indéfiniment (Demazière et Gadéa, 2009).

Bien qu'ils se construisent au sein d'un collectif, ils n'ont pas tous les mêmes pratiques ou les mêmes conceptions du travail (Demazière et Gadéa, 2009). Chacun a d'une part une spécialisation qu'il a développée durant ses études, au cours de ses différents parcours professionnels ou en formation, d'autre part des valeurs différentes qu'il détient de ses convictions et enfin, des « référents symboliques ».

Selon Lanher (2016), afin d'être reconnu aisément par les profanes, un groupe professionnel doit réussir à se créer une identité commune dont la construction se fait, comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus, de manière collective. Ce sont les profils hétérogènes qui permettent de créer cette identité commune. Nous nous retrouvons parfaitement dans la profession de consultant en outplacement qui constitue un groupe professionnel par l'exercice de tâches communes ou par une spécialisation identique. Cependant, nous avons constaté que les différents consultants interrogés n'ont pas le même profil.

Tout d'abord, ils n'ont pas tous le même diplôme. Certains ont suivi des études en psychologie (C1, C4, C6, C9, C12, C16), d'autres en économie (C2, C7, C10, C13, C17) ou encore en droit (C3, C15), tourisme (C5), assistant social (C18), philosophie (C14) ou communication (11). Ensuite, leurs parcours professionnels se distinguent également, bien qu'ils aient tous abordé les ressources humaines à un moment de leur carrière. La plupart ont touché au recrutement (C1, C2, C3, C4, C5, C7, C9, C10, C15, C16, C17, C18), d'autres à de l'accompagnement sous diverses formes (handicapés, demandeurs d'emploi, jeunes) (C8, C9, C10, C11, C14, C18) et certains ont exercé toutes les fonctions vu leur poste de responsable en ressources humaines (C3, C4, C6, C12, C13). En fonction de leur âge et de leurs possibilités d'évolution, ils ont eu l'occasion d'aborder une ou plusieurs fonctions relatives aux ressources humaines. Comme le dit Pryen (2010), la diversité des expériences peut être un atout car ces compétences peuvent être transférées aisément dans leur fonction actuelle. Enfin, chaque

consultant a suivi un panel de formations différentes, ce qui les distingue les uns des autres par leurs compétences hétérogènes. Ces formations ont trait au coaching (C6, C7, C9, C14), à la gestion de situations face à des individus difficiles (C1, C2, C6, C11, C17), à l'acquisition de divers outils de personnalité, de comportements (C7, C8, C11, C16), à la psychologie (C15, C17).

Tous ces éléments permettent aux individus de se différencier les uns des autres. Comme le disent Demazière et Gadéa (2009), cela provoque des inégalités au sein d'un même groupe professionnel et peut parfois placer un professionnel à la limite de l'appartenance au groupe. L'hétérogénéité, due à leurs profils différents, peut se ressentir dans leur manière de travailler, de se comporter face à une situation précise ou également dans leurs pratiques quotidiennes. Le statut peut également jouer un rôle dans cette différenciation d'exercice (Chapoulie, 1973) ; il permet de distinguer les consultants en outplacement en fonction des formations qu'ils ont suivies. Les indépendants se forment en effet davantage car leur budget formation dépend entièrement d'eux. Quant aux salariés, la nature ou la fréquence des formations suivies dépend du choix de l'employeur.

Le dernier élément qui nous semble pertinent à analyser est celui du contrôle des compétences lors de l'entrée en service. Lorsqu'une profession n'est pas réglementée de manière formelle, l'accès à cette profession ne requiert pas la détention d'un diplôme spécifique (Demazière et Gadéa, 2009). Dans ce cas de figure, les différents professionnels possèdent des compétences hétérogènes. De plus, ils ne considèrent pas devoir détenir les mêmes savoirs ou savoir-faire pour exercer la fonction. C'est effectivement le cas chez les consultants en outplacement. Comme nous l'avons expliqué dans notre contextualisation, le métier de consultant en outplacement n'est pas réglementé. Nous avons effectivement constaté, et nous l'avons déjà expliqué précédemment dans notre analyse, que les consultants n'ont pas tous le même diplôme ou le même parcours professionnel, ce qui leur confère des compétences hétérogènes. Lors de nos entretiens, nous leur avons demandé les compétences qu'ils estimaient nécessaires pour aborder le métier. Bien que certaines se soient révélées communes comme l'empathie, l'écoute active, l'intérêt pour l'autre, le non-jugement ou encore la connaissance du marché du travail ou du recrutement, d'autres compétences citées ne sont apparues que très rarement comme l'humilité, l'assertivité, la bonne mémoire ou la disponibilité. Ces différences font émerger une difficulté à constituer un groupe professionnel « stable, légitime et identifiable » (Olliver, 2009 : 238).

Nous pouvons émettre l'hypothèse que les profils hétérogènes des consultants peuvent constituer une force dans la pratique de leur métier. En effet, au sein d'un cabinet d'outplacement, chaque consultant a ses points forts et ses points faibles. Grâce aux diverses réunions ou discussions informelles qu'ils ont entre eux, ils peuvent apprendre les uns des autres et améliorer les éléments avec lesquels ils ont le plus de difficultés. Détenir un diplôme spécifique n'octroierait pas spécialement un degré de compétence supérieur pour l'individu. Les études seraient souvent très théoriques et ne prépareraient pas toujours correctement à la pratique. Apprendre sur le terrain serait le meilleur moyen de connaître les spécificités du métier. Cependant, il serait intéressant que chaque consultant en outplacement puisse se créer un plan de formation individuel en fonction des compétences qu'il détient déjà et de celles qu'il lui reste à développer afin d'obtenir toutes les connaissances du métier. C'est ainsi qu'il pourrait maintenir sa légitimité auprès des candidats et rester au sein du groupe professionnel.

### *3. Quelle ancre de carrière correspond à chaque consultant ?*

Les différents consultants peuvent être classés parmi quatre ancres de carrière : l'ancre de

« compétence managériale », l'ancre de « compétence technique », l'ancre « d'autonomie » et l'ancre de « dévouement à une cause ».

Parmi tous les consultants en outplacement interrogés, nous avons pu nous rendre compte que l'essentiel de ce métier était d'aider le travailleur licencié non seulement à dépasser le sentiment négatif lié au licenciement mais également à retrouver un emploi en l'accompagnant dans toutes ses démarches. Nous pouvons ainsi classer la quasi totalité de notre échantillon, excepté C3 et C15, dans la catégorie « dévouement à une cause ». En effet, l'accent a été mis à plusieurs reprises sur le côté de « l'intérêt pour l'autre ». Comme nous avons pu le constater lors de notre récolte de données, cette compétence est ressortie comme étant nécessaire pour exercer le métier.

Certains ne détiennent que cette ancre de carrière (C1, C2, C5, C6, C7, C9, C10, C16, C17). Nous pouvons constater que toutes ces personnes sont des salariés, excepté une personne qui est indépendante. L'âge ici n'a pas d'importance car la tranche d'âge se situe entre 38 et 72 ans, ce qui est trop large pour être représentatif. De plus, seules quatre personnes sur neuf détiennent un Master en psychologie clinique ou du travail. Nous ne pouvons donc pas faire de lien entre un quelconque intérêt pour l'autre et les études suivies puisque cinq personnes ont un diplôme différent.

Le reste des consultants repris dans la catégorie « dévouement à une cause » détient une deuxième ancre de carrière, qui varie entre les différents travailleurs.

Quatre d'entre eux (C4, C11, C13, C14) possèdent également l'ancre « technique ». Ils ont besoin de se former continuellement pour développer leurs compétences. Pour eux, les temps changent et il est nécessaire de mettre à jour leurs connaissances. De plus, la technicité permet d'obtenir une légitimité auprès des candidats. La corrélation de ces deux ancres montre bien la frontière du métier, qui se place entre le social et l'économie. Le premier aspect se lie au « dévouement à une cause », tandis que le deuxième se rapproche des aspects plus techniques. Parmi ces quatre travailleurs, un seul est salarié, tandis que les trois autres sont indépendants. Cependant, le salarié est responsable de l'outplacement au sein de l'entreprise pour laquelle il travaille. Il détient donc plus de responsabilités qu'un salarié lambda. De plus, ces quatre consultants ont tous un diplôme distinct : psychologie, communication, économie et philosophie. Le diplôme n'a donc pas de conséquence sur l'ancre « technique ». Trois d'entre eux ont la quarantaine, seule une personne est plus âgée, elle a 74 ans.

Les trois derniers consultants (C8, C12, C18) se classent également dans l'ancre « autonomie ». Ils apprécient en effet de pouvoir gérer leur travail comme ils le désirent. Cela se traduit par la création de leurs propres outils, l'utilisation d'outils qu'ils désirent, la participation à des formations qui leur semblent appropriées quand ils le veulent, ... Ici également, le diplôme ne joue pas de rôle car ils possèdent tous un parcours scolaire différent. Par contre, nous pouvons constater que l'âge est un élément clé car la tranche d'âge se situe entre 62 et 74 ans. Au niveau du statut, deux personnes sont indépendantes (C12 et C18) alors que la troisième est salariée. Cependant, le salarié (C8) a une activité d'indépendant à titre complémentaire, ce qui le place dans la même lignée que les autres. Toutes ces personnes veulent donner le meilleur accompagnement possible. Cela ne pourra se faire qu'en choisissant la qualité du travail au détriment de la quantité.

Finalement, les deux seuls consultants (C3 et C15) qui ne détiennent pas l'ancre de carrière « dévouement à une cause » se placent dans deux autres catégories. Le premier (C3) possède l'ancre

de « compétence managériale ». Par sa casquette de directeur en outplacement, il assure toute la partie commerciale de l'outplacement. Il a donc un attrait pour le *management*. Il gère en effet toute une équipe de consultants en outplacement dans le but d'atteindre un objectif commun : satisfaire autant les clients que les candidats par leur approche personnalisée et réfléchie. Le dernier consultant (C15) se place dans la catégorie « autonomie ». Il a donc les mêmes objectifs que les consultants C8, C12, C18. Il est également indépendant, ce qui nous confirme l'importance du statut au sein de cette ancre.

#### 4. Tester nos hypothèses empiriques

A présent, nous allons tester nos quatre hypothèses empiriques afin de répondre à notre question de recherche. Les deux premières vont être testées grâce à la théorie de la sociologie des groupes professionnels de Demazière et Gadéa (2009). Les deux dernières le seront avec la théorie des ancres de carrière de Schein (1978, 1990, 1996).

##### 1<sup>ère</sup> hypothèse

« La différence de statut des consultants en outplacement (salarié ou indépendant) influence positivement l'importance qu'accorde le consultant à suivre des formations ».

Si nous reprenons les termes de *licence* et de *mandat* utilisés par Hughes, nous pouvons voir qu'un savoir spécifique est nécessaire pour être compétent dans son métier. Le terme de *mandat* offre la possibilité à un individu d'agir en toute autonomie dans l'exercice de son métier. Cependant, pour remplir les conditions de son *mandat*, il doit détenir un certain savoir afin de pouvoir l'appliquer à sa fonction. La *licence*, quant à elle, octroie à un groupe professionnel l'opportunité d'exercer des tâches techniques. Si l'individu ne maîtrise pas les différents savoirs propres à son métier, il est susceptible de créer des dommages pour son client. Chez les consultants en outplacement, ces préjudices auront une conséquence pour les candidats qui sont en souffrance psychologique. L'individu doit donc trouver un moyen d'obtenir les compétences nécessaires pour exercer son métier de la bonne manière, par exemple ne pas donner de conseils erronés, comme nous le dit Hughes (1998, in Chapoulie, 1996), qui pourraient créer un préjudice. Le savoir est donc essentiel pour obtenir une reconnaissance de la part du candidat qui est parfois méfiant face à des professionnels incompetents. Il peut notamment s'acquérir grâce à des formations qui permettent de combler des lacunes spécifiques.

De plus, selon Monchatre (2009), l'individu doit continuellement prendre des initiatives qui lui permettront de prouver sa compétence singulière auprès de son employeur dans une situation donnée. Tous les acteurs au sein d'un même groupe professionnel sont donc différents. De plus, nous pouvons même retrouver des organisations distinctes dans ce groupe, qui se traduisent par des intérêts et des avis divergents (Demazière et Gadéa, 2009). Ainsi, certains professionnels utilisent des stratégies individualistes (Lanher, 2016).

A travers les divers éléments repris dans la littérature de la sociologie des groupes professionnels, nous pouvons constater que le savoir est très important pour acquérir une bonne maîtrise de son métier. Ce savoir peut provenir de divers horizons comme l'expérience professionnelle, les études ou encore les formations. D'un consultant à l'autre, le besoin de savoirs ne sera pas aussi indispensable pour l'un ou pour l'autre car, comme nous l'avons mentionné, les intérêts et avis au sein d'un même groupe professionnel sont différents. Nous pouvons ainsi infirmer notre hypothèse car l'importance accordée aux formations ne dépend pas du statut mais de la perception que l'individu a de ses compétences, ce

qui le pousse ou non à vouloir se former.

## 2<sup>ème</sup> hypothèse

« La différence de statut des consultants en outplacement (salarié ou indépendant) influence positivement la qualité du travail fourni ».

Selon Chapoulie (1973), les procédures institutionnalisées permettent d'acquérir plus de qualifications pour un individu. Ces procédures peuvent notamment être les formations que les différents consultants en outplacement suivent et qui leur octroient davantage de compétences par l'acquisition de nouveaux outils ou de savoirs théoriques.

De plus, la *dynamique* professionnelle, comme nous l'explique Demazière et Gadéa (2009), fait référence notamment à des différences ainsi qu'à de l'autonomie au niveau des activités professionnelles des individus. Elle met l'accent également sur les compétences nécessaires pour exercer une fonction. Nous pouvons donc nous rendre compte que chaque consultant en outplacement agit différemment face à un candidat et prend l'initiative de suivre des formations sur les compétences qu'il juge nécessaire de développer, en fonction de ses lacunes.

Bien qu'ils construisent leur identité ainsi que leur personnalité en collectif, les consultants ont chacun des pratiques professionnelles et des conceptions de travail différentes (Demazière et Gadéa, 2009). Cela renvoie également à la notion de professionnalisme qui insiste sur le fait qu'un individu peut organiser son travail à sa manière et sous ses propres conditions. Ainsi, la qualité du travail est davantage mise en avant par le travailleur. Comme nous le dit Chapoulie (1973), le statut peut créer une différence entre les divers professionnels autant dans leur manière de travailler, dans leur manière de se comporter face à une situation précise que dans leurs pratiques quotidiennes.

Nous pouvons ainsi confirmer cette hypothèse où le statut influence positivement la qualité du travail fourni. En effet, les indépendants ont plus d'autonomie dans leur travail car ils utilisent leurs propres outils, suivent leur propre méthodologie et se forment dès qu'ils en ressentent le besoin. Ils suivent des formations qui leur permettent d'acquérir plus de compétences. Tout consultant ne dispose pas de tous les savoirs spécifiques à l'outplacement étant donné qu'aucune formation commune n'est organisée pour l'entrée en fonction. Il est donc indispensable que chacun d'eux se forme en fonction de ses compétences déjà acquises et celles qu'il reste à développer. Cependant, les salariés n'ont pas cette possibilité car l'opportunité de se former dépend de leur employeur.

## 3<sup>ème</sup> hypothèse

« Avoir un diplôme en psychologie permet d'identifier et de traiter la dimension émotionnelle dans le processus d'outplacement ».

Celle-ci peut être analysée grâce aux ancrs de carrière de Schein. Si nous reprenons les éléments ressortis de notre analyse, nous avons pu voir que la quasi totalité des consultants possède l'ancre de carrière « dévouement à une cause » et est donc attirée par l'aide à la personne. Cependant, nous avons remarqué que les seize personnes qui se retrouvent dans cette catégorie ont toutes suivi des études différentes. Comme nous l'avons décelé lors de notre récolte de données, l'aspect qui prime pour identifier et traiter la dimension émotionnelle dans le processus d'outplacement est la personnalité du consultant. Un diplôme peut donc être une aide pour aborder cette partie émotionnelle mais n'est en

rien suffisant. En effet, étant donné que les consultants ont tous un diplôme distinct, nous ne pouvons pas assurer que le Master en psychologie est la seule option pour exercer cette fonction. Cela signifierait que plus de la moitié des consultants en outplacement n'aurait pas les compétences pour exercer et ne serait donc pas de bons éléments. Avoir un diplôme en psychologie est donc une aide pour identifier et traiter la dimension émotionnelle dans le processus d'outplacement. Cependant, d'autres formations relatives à la charge émotionnelle ou encore la personnalité peuvent permettre d'obtenir des compétences équivalentes à ce diplôme. Ce dernier n'est donc pas une nécessité en soi mais peut fournir des outils supplémentaires. Cette hypothèse est donc à nuancer.

#### 4<sup>ème</sup> hypothèse

« Plus le consultant en outplacement est âgé, plus la qualité de son accompagnement est élevée ».

Si nous reprenons les consultants en outplacement chez qui l'ancre « technique » est dominante, nous constatons que trois personnes sur quatre ont la quarantaine et seul un consultant a 74 ans. Nous pouvons donc remarquer que les personnes « plus jeunes » sont davantage désireuses de se former régulièrement. Ces formations permettent d'acquérir plus de compétences autant théoriques que pratiques et seraient donc susceptibles de fournir un accompagnement de meilleure qualité. Cependant, avoir 40 ans signifie avoir à son actif une ou plusieurs expériences professionnelles d'une durée d'environ vingt ans, ce qui correspond à la moitié d'une carrière professionnelle. Bien que l'ancre « technique » touche plus les personnes en milieu de carrière que les personnes en fin de carrière, nous pouvons en conclure que l'ensemble de notre échantillon avait déjà un certain âge lors de son entrée en fonction comme consultant en outplacement. Cette hypothèse est à nuancer car nous pouvons affirmer qu'être senior est primordial pour exercer le métier, ce qui ne signifie pas qu'une personne de 70 ans soit plus compétente qu'une personne de 40 ans.

Les réponses à ces quatre hypothèses vont à présent nous aider à répondre à notre question de recherche, à savoir « Comment les consultants en outplacement, actifs en Wallonie, se créent-ils une identité commune face à un parcours professionnel hétérogène ? ».

Les différents consultants en outplacement se distinguent par leur parcours académique, leurs expériences professionnelles et formations précédentes ainsi que par les formations suivies durant l'exercice de leur fonction actuelle. Ainsi, ils mettent à profit les diverses compétences acquises dans la pratique de leurs activités. Cependant, ils ne disposent pas de toutes les clés pour être compétents lors de leur entrée en service. Pour cela, en fonction de leur bagage, ils vont mobiliser d'autres éléments qui leur permettront de se conformer aux exigences du métier.

Afin de combler un manque de compétences, le consultant va suivre des formations qui peuvent être de plusieurs ordres, le type de formation employé dépendant des moyens dont il dispose. D'une part, il assistera à des formations dispensées par un formateur, par exemple relatives à la charge émotionnelle s'il ne dispose pas d'un diplôme en psychologie ou s'il n'a pas abordé cet aspect durant ses expériences précédentes. Cela lui permettra de détenir les mêmes savoirs que les individus qui ont pu obtenir ce diplôme. Dans ce cas, le Master en psychologie n'est pas obligatoire mais peut constituer une aide supplémentaire. Ces formations peuvent également concerner la phase plus pratique concernant la recherche d'emploi, à savoir s'informer sur les données relatives au marché du travail ou sur les techniques de recrutement. D'autre part, il va s'autoformer via des lectures ou via des échanges

de bonnes pratiques.

Leur personnalité va apporter un avantage supplémentaire aux consultants. Ils ont en effet une envie d'aider l'autre, ce qui les poussera à déployer les compétences psychologiques qu'ils détiennent naturellement. Cela apparaît dans le classement que nous avons effectué grâce à la théorie des ancrs de carrière de Schein (1978, 1990, 1996) où la quasi totalité de notre échantillon se situe dans l'ancre « dévouement à une cause ». Les consultants accompagnent donc tous les candidats dans le même but et déploient leurs compétences d'empathie, d'écoute active ou d'intérêt pour l'autre, ce qui les place dans une posture commune.

La construction de leur identité commune se réalise également par la nécessité d'être senior dans l'exercice de cette fonction. Cette séniorité apporte une expérience de vie et donc une maturité qui leur permet de comprendre aisément les problèmes psychologiques auxquels les candidats font face. Elle leur procure également des compétences approfondies sur les techniques de recrutement via leurs diverses expériences professionnelles.

Ainsi, en fonction de ce qu'ils pensent nécessaire et des compétences qu'ils jugent indispensables pour exercer le métier, les consultants font en sorte de s'équiper pour détenir toutes les clés qui leur permettront d'être un bon consultant. Ils se rapprochent des attributs qui sont définis par le groupe professionnel et qui déterminent l'identité de la profession. Ils se rattachent donc à l'identité professionnelle des consultants en outplacement grâce aux compétences qu'ils détiennent. En effet, tous les membres d'une même profession doivent avoir les mêmes qualifications. Bien qu'ils s'autoforment et selon leur perception des exigences du métier, ils finissent par acquérir les qualités requises et communes à la profession.

Nous allons maintenant passer à la partie prolongement qui va permettre d'élargir le sujet traité dans ce travail et qui pourra ouvrir de nouvelles perspectives.

## Partie IV : Prolongement

---

La dernière partie de ce travail consiste à proposer des pistes de prolongement aux éléments expliqués dans les trois parties précédentes. Pour cela, il nous semble pertinent de faire un parallèle entre le métier de consultant en outplacement, développé dans ce mémoire, et celui de coach.

Le métier de consultant en outplacement peut être assimilé à celui de coach. Ce dernier est défini par la Société française de coaching comme « l'accompagnement de personnes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire, dans le cadre d'objectifs professionnels »<sup>24</sup>. Il rejoint effectivement l'outplacement par ses termes « accompagnement » et « professionnels », souvent utilisés pour décrire un parcours de reclassement professionnel. C'est notamment le cas du cabinet de recrutement « Select HR » qui propose la définition suivante : « un accompagnement professionnel qui, suite à la demande de l'employeur, va prendre en charge dans un programme sur mesure, un collaborateur licencié, afin de l'aider à retrouver un emploi »<sup>25</sup>.

Le coaching, tout comme l'outplacement, est très peu réglementé et peut donc être accessible à tout un chacun (Salman, 2015). Selon Scarlett Salman (2015), une multitude d'acteurs s'oriente vers le coaching pour une reconversion professionnelle. Nous pouvons distinguer deux catégories d'acteurs. D'une part, des consultants et formateurs qui voient, à travers le coaching, une nouvelle opportunité professionnelle qui leur permet de continuer sur la lignée de leur ancien travail via l'aspect psychologique du métier. D'autre part, d'anciens cadres qui désirent changer de carrière suite à un licenciement.

Pour la première catégorie d'acteurs, le diplôme n'est pas un facteur de réussite, seuls les compétences et savoir-être permettent de réussir. La plupart d'entre eux ont un parcours scolaire peu glorifiant ainsi qu'un parcours professionnel assez varié. Cependant, cette catégorie inclut également des personnes ayant suivi des études en psychologie. Certains ont commencé à exercer dans des cabinets en ressources humaines. Ils ont donc déjà une certaine expertise au niveau du « conseil ». D'autres, quant à eux, ont exercé dans le milieu de la psychologie. Cela renvoie au caractère hybride du métier de coach qui lie autant le côté psychologie clinique que le côté conseil en entreprise. Le coaching s'apparente au métier de psychologue clinicien puisque qu'il est présenté par Scarlett Salman comme « une activité clinique fondée sur l'écoute de l'individu dans un but de relation d'aide » (Salman, 2015 : 66). Il s'agit d'un accompagnement personnalisé et individualisé, proposant des services sur-mesure.

Comme nous l'explique Scarlett Salman (2015), la deuxième catégorie d'acteurs regroupe des cadres qui ont été licenciés et qui n'ont plus la même affinité pour la technicité de leur métier. Ils ont donc, en raison de leur parcours personnel ou professionnel, une envie de se diriger vers un métier plus « humain ». Ils voient dans leur licenciement une opportunité, qui leur permet de s'éloigner d'un « épuisement professionnel » ressenti dans leur ancienne fonction. La plupart du temps, les entreprises proposent à ces anciens cadres un suivi de coaching, d'outplacement ou encore de formations managériales. Ces activités sont dispensées par des consultants qui possèdent des compétences en

---

<sup>24</sup> <http://www.sfcoach.org/coaching-pro>, consulté le 23 avril 2018

<sup>25</sup> Select HR outplacement, Brochure explicative pour le candidat à l'outplacement, document interne

psychologie et qui les orientent davantage vers un nouvel environnement plus psychologique, au détriment d'aspects opérationnels. Grâce à une reconversion dans le coaching, les anciens cadres continuent à travailler en entreprise où ils peuvent mettre en avant leur parcours professionnel tout en utilisant leurs compétences précédentes ou leur diplôme.

Comme susmentionné, l'accès à la profession est très peu réglementé. Cela signifie qu'aucune formation pour accéder à la profession n'est requise (Salman, 2015). Bien que les formations se répandent de plus en plus, elles restent tout de même brèves et d'un coût élevé, ce qui ne permet pas à tout le monde de les suivre. La personnalité est la clé d'une réussite professionnelle dans ce domaine. Le rôle du coach est d'apporter un soutien psychologique et technique. Pour cela, il doit disposer notamment des qualités d'écoute, de relations humaines et de compétences techniques sur la recherche d'emploi ainsi que d'une bonne connaissance du monde du travail et des métiers<sup>26</sup>. Il nous semble possible d'établir, suite à ce qui est ressorti de nos entretiens et des éléments présents dans le texte de Scarlett Salman (2015), un parallèle entre le métier de coach et de consultant en outplacement.

Qu'il s'agisse du coaching ou de l'outplacement, les deux métiers sont centrés sur l'accompagnement d'un travailleur dans sa recherche d'emploi. De plus, ils s'attachent à analyser les forces et faiblesses de chacun afin d'augmenter ses chances dans une future réussite professionnelle<sup>27</sup>. L'outplacement peut être assimilé à deux types de coaching : le coaching de développement personnel et le coaching de transition professionnelle<sup>28</sup>. Le premier concerne le traitement des problèmes émotionnels du candidat pour augmenter sa confiance en lui ainsi que sa motivation. Le deuxième consiste à définir le projet professionnel du candidat pour ensuite l'aiguiller dans sa démarche de recherche d'emploi. Ces deux types d'activités sont donc identiques aux parties émotionnelle et opérationnelle présentes dans le parcours d'outplacement. Les deux phases sont aussi importantes l'une que l'autre. La première phase à aborder consiste à encadrer les problèmes psychologiques du travailleur qui fait appel à des services de coaching ou d'outplacement. Elizabeth Kübler-Ross, psychiatre et psychologue spécialisée dans les soins palliatifs, a décrit ce processus psychologique via la « courbe du deuil/courbe de changement » qui se trouve ci-dessous<sup>29</sup> (voir image n°1) :



*Image n°1 : Courbe du deuil de Elisabeth Kübler-Ross*

<sup>26</sup> <https://www.kelformation.com/fiches-metiers/outplacer.php>, consulté le 5 février 2018.

<sup>27</sup> <http://www.rhfc-consulting.com/coaching.php>, consulté le 23 avril 2018.

<sup>28</sup> <http://www.coachingdestalents.fr/#coaching>, consulté le 23 avril 2018.

<sup>29</sup> <http://www.kolibricoaching.com/le-changement/courbe-du-deuil-ou-courbe-du-changement-resistance-au-changement/>, consulté le 5 mars 2018.

Selon cette psychiatre, toute personne face à un changement dans sa vie professionnelle passe par les neuf étapes reprises sur ce graphique : choc, déni, colère, peur, tristesse, acceptation, pardon, quête de sens/renouveau et sérénité/croissance. Celles-ci peuvent être scindées en deux catégories distinctes. Premièrement, la phase descendante signifie que le travailleur fait place à une attitude négative face à la situation de changement qu'il a vécue, qui le plonge dans un cycle antiproductif face à son avenir. Deuxièmement, la phase ascendante qui constitue la phase productive, où le travailleur est davantage tourné vers l'avenir. La durée consacrée à chacune de ces phases varie en fonction de la situation dans laquelle le travailleur licencié se trouve. Connaître les différentes phases qui attendent le travailleur va permettre d'appréhender avec plus de précision le changement auquel il est confronté. Face à une situation de changement, la dimension émotionnelle doit être traitée pour pouvoir envisager une nouvelle situation professionnelle future. L'accompagnement en outplacement ou en coaching consiste à aider le travailleur à dépasser cette phase de changement pour se projeter dans un nouveau projet professionnel.

Bien que les arguments présentés ci-dessus démontrent que les deux activités peuvent être liées, il existe une différence primordiale entre elles au niveau du type de candidats accompagnés. Les coachs suivent des personnes qui ont un besoin de se réorienter ou sont à la recherche d'un nouvel emploi, cette action venant de la propre initiative du travailleur. L'outplacement, quant à lui, touche les travailleurs qui viennent d'être licenciés et qui rentrent dans les conditions du régime général ou particulier, ils sont ainsi obligés de suivre ce programme.

L'outplacement ainsi que le coaching feraient face à une reconnaissance très peu valorisée. De ce fait, il serait essentiel pour un employeur de choisir méticuleusement le cabinet d'outplacement ou le coach<sup>30</sup>. En effet, il ne serait pas rare de se retrouver face à des imposteurs qui s'improvisent coach ou consultant en outplacement, en raison du métier non reconnu qui n'accorderait pas une réelle importance à l'accès à la profession. Cela signifie que tout le monde pourrait exercer le métier, peu importe les compétences dont le travailleur dispose. Il serait donc intéressant de s'attarder sur les formations qui pourraient assurer une homogénéité des compétences de ces deux types de métier. Les formations en coaching sont assez répandues et quelquefois suivies autant par les coachs que par les consultants. Cependant, comme il l'a été mentionné, elles sont parfois trop coûteuses ou pas assez développées. Une large gamme de formations relatives au coaching existe. Elles n'offrent pas toutes les mêmes exigences, ce qui n'octroie pas les mêmes compétences aux apprenants. Il serait donc dès à présent nécessaire d'obliger les consultants en outplacement ainsi que les coachs à suivre une formation commune et certifiée par un organisme reconnu, qui leur donnerait des outils tant au niveau du suivi psychologique qu'au niveau des techniques de recherche d'emploi et certifierait leur professionnalité. Mais quel contenu cette formation certificative devrait-elle avoir et par qui devrait-elle être mise en place ? Ces questions méritent d'être réfléchies pour permettre aux travailleurs d'obtenir plus de légitimité auprès de tout un chacun.

---

<sup>30</sup> <https://www.journaldunet.com/management/expert/53609/5-bonnes-raisons-pour-choisir-un-outplacement-avec-un-coach.shtml>, consulté le 23 avril 2018.

## Conclusion

---

A travers ce travail, notre objectif a été de mettre en évidence les éléments qui permettent à un consultant en outplacement d'exercer son travail quotidien en regard d'un déficit de formation lors de son entrée en service. Plus précisément, nous nous sommes attardée à découvrir les points communs de chaque consultant afin de comprendre ce qui leur permet de se créer une identité commune.

Afin d'aboutir à notre objectif, nous avons réalisé dix-huit entretiens auprès de directeurs et de consultants en outplacement : quatre entretiens exploratoires et quatorze entretiens semi-directifs. Les quatre premiers entretiens nous ont permis de formuler notre question de départ, qui nous a orientée pour la réalisation des entretiens semi-directifs : « Comment les consultants en outplacement, actifs en Wallonie, exercent-ils leur travail quotidien en regard d'un déficit de formation ressenti lors de leur entrée en fonction ? ». A la suite de la mise à plat des données récoltées en entretien, nous avons constaté plusieurs éléments.

Tout d'abord, les consultants en outplacement ne reçoivent aucune formation propre à leur fonction lors de leur entrée en service. Ils estiment pourtant nécessaire d'acquérir plus d'outils ou de compétences qui les aideront dans l'exercice de leur fonction. En raison de ce déficit de formation, ils disposent tous de profils hétérogènes tant au niveau de leur parcours académique, de leur parcours professionnel que des formations suivies durant leur carrière.

Ensuite, chaque consultant dispose d'un bagage de formations différent acquis durant sa carrière professionnelle, comme nous venons de le mentionner. Le nombre de formations suivies diffère en fonction du statut du travailleur. Le salarié recevra moins de formations que l'indépendant. Ce dernier gère en effet sa carrière comme il le souhaite, ce qui lui permet d'investir dans des formations lorsqu'il en ressent le besoin. Les salariés, quant à eux, dépendent de leur employeur et n'ont la possibilité de participer qu'aux formations choisies par celui-ci, ce qui les restreint à se former au moyen de lectures, d'échanges entre collègues ou de participations à des conférences. Ce constat mène à une deuxième remarque : le statut (salarié ou indépendant), et donc le nombre de formations, impactera la manière dont le travailleur aborde son travail. En effet, les formations permettent d'acquérir davantage d'outils et de compétences qui donnent de la légitimité et des techniques au travailleur.

Nous avons également constaté qu'une partie des consultants interrogés détenait un Master en psychologie. Ils nous ont confié avoir une aisance pour aborder la partie émotionnelle dans le processus d'outplacement. En effet, disposant de ce Master, ils pensent avoir certaines connaissances théoriques qui les aident à soutenir un candidat fragile psychologiquement.

Enfin, les consultants en outplacement ont insisté sur l'importance que l'expérience de vie peut apporter dans l'exercice de leur métier. Ils estiment en effet qu'être senior et donc avoir une ou plusieurs expériences professionnelles derrière soi, notamment dans le domaine des ressources humaines, permet de recevoir le candidat dans les bonnes conditions.

A la suite de ces constats, nous avons formulé quatre hypothèses empiriques : « La différence de statut des consultants en outplacement (salarié ou indépendant) influence positivement l'importance qu'accorde le consultant à suivre des formations », « La différence de statut des consultants en outplacement (salarié ou indépendant) influence positivement la qualité du travail fourni », « Avoir un

diplôme en psychologie permet d'identifier et de traiter la dimension émotionnelle dans le processus d'outplacement », « Plus le consultant en outplacement est âgé, plus la qualité de son accompagnement est élevée ».

Nous avons décidé de mobiliser la sociologie des groupes professionnels de Demazière et Gadéa (2009) ainsi que les ancrs de carrière de Schein (1978, 1990, 1996) pour répondre à ces hypothèses. Ces deux théories nous ont semblé s'enrichir l'une l'autre car la première s'intéresse à l'hétérogénéité des profils des travailleurs, à la construction d'une identité professionnelle commune, et la deuxième place l'individu dans une ou plusieurs ancrs de carrière en fonction de ses valeurs et de ses intérêts. Le sens du travail est mis en évidence au sein de ces deux théories.

Parmi les quatre hypothèses empiriques que nous avons testées grâce à ces deux théories, une a été infirmée (hypothèse 1), une autre a été confirmée (hypothèse 2) et les deux dernières ont été nuancées (hypothèses 3 et 4).

Ainsi, nous pouvons répondre à notre question de recherche, à savoir « Comment les consultants en outplacement, actifs en Wallonie, se créent-ils une identité commune face à un parcours professionnel hétérogène ? ».

Nous avons pu voir que malgré leurs divergences de profils, ils s'équipent tous de diverses manières pour acquérir les compétences nécessaires à l'exécution de la fonction. Pour cela, ils suivent des formations en présentiel, s'autoforment grâce à des lectures ou des échanges de bonnes pratiques. Leur personnalité est l'élément central qui leur permet de traiter la dimension émotionnelle dans le parcours d'outplacement, même si détenir un Master en psychologie peut constituer une aide supplémentaire. En effet, la quasi totalité de notre échantillon se classe dans l'ancre de carrière « dévouement à une cause », ce qui montre l'importance pour eux d'aider l'autre.

La séniorité de chacun des membres de ce groupe professionnel contribue également à créer une identité professionnelle commune. L'ensemble des personnes interrogées a insisté sur l'importance de ce facteur pour l'exercice du métier. Il apporte non seulement une expérience de vie et donc une meilleure compréhension de la fragilité psychologique des candidats, mais aussi plusieurs expériences professionnelles qui procurent des compétences approfondies pour aider les travailleurs licenciés à retrouver un emploi.

Enfin, les consultants font en sorte de se conformer aux compétences et plus précisément aux attributs déterminés par le groupe professionnel. Ainsi, les éléments susmentionnés, à savoir les formations, la personnalité ou encore la séniorité leur permettent de détenir des qualifications communes, comme l'exige un groupe professionnel pour l'adhésion de ses membres.

Une limite de notre travail concerne l'échantillon. En effet, nous n'avons interrogé que dix-huit personnes. Nous ne pouvons dès lors pas généraliser notre étude à l'ensemble des consultants en outplacement. Les résultats pourraient également être biaisés puisque nous n'arrivons pas à saturation. Il serait intéressant d'étendre la collecte de données à l'ensemble des cabinets d'outplacement présents en Wallonie. De plus, se diriger vers les consultants flamands pourrait apporter également plus d'hétérogénéité ; étant donné que le système diffère de celui de la Région wallonne, d'autres résultats pourraient en ressortir et compléter notre recherche.

## Bibliographie

---

AQUILANTI Tara M., LEROUX Janice, Décembre 1999, « An integrated model of outplacement counseling », *Journal of employment counseling*, n° 36, pp. 177-191.

ARBORIO Anne-Marie, 2009, « Les aides-soignantes à l'hôpital. Délégation et professionnalisation autour du « sale boulot » », in Didier Demazière et al., *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte, Paris (Coll. Recherches), pp. 51-61.

BECKER Howard S., 2009, « Préface », in Didier Demazière et al., *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte, Paris (Coll. Recherches), pp. 9-12.

CAIRE Guy, KARTCHEVSKY Andrée, 2000, *Les agences privées de placement et le marché du travail*, L'Harmattan, Paris (Coll. Logiques sociales).

CERDIN Jean-Luc, 2004, « Les carrières dans un contexte global », *Revue Management et avenir*, n° 1, pp. 155-175.

CERDIN Jean-Luc, 2007, *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Eyrolles.

CERDIN Jean-Luc, LE PARGNEUX Marie, 2012, « Réussite de la mobilité internationale : l'impact des caractéristiques individuelles liées à la carrière », *Question de management*, Vol. 2, n°1, pp. 11-24.

CHAPOULIE Jean-Michel, 1973, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, n° 14/1, pp. 86-114.

DE BATTISTI Francesca, GILARDI Silvia, SILETTI Elena, SOLARI Luca, 2013, « Employability and mental health in dismissed workers : the contribution of lay-off justice and participation in outplacement services », *Spring Science*, pp. 1306-1323.

DEMAZIERE Didier, GADEA Charles, 2009, « Introduction », in Didier Demazière et al., *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte, Paris (Coll. Recherches), pp. 13-24.

DEMAZIERE Didier, GADEA Charles, 2009, « Conclusion », in Didier Demazière et al., *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte, Paris (Coll. Recherches), pp. 435-451.

DUBAR Claude, TRIPIER Pierre, 1998, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris.

DUBOIS Anna, GADDE Lars-Erik, 2002, « Systematic combining : an abductive approach to case research », *Journal of business research*, n° 55(7), pp. 553-560.

EECKHOUTE Willy van, NEUPREZ Vincent, 2017, *Compendium social Tome 1. Droit du travail 2017-2018. Contenant des annotations fiscales*, Wolters Kluwer, Waterloo.

FRANÇOIS Pierre, 2009, « La vocation des musiciens : de l'illumination individuelle au processus collectif », in Didier Demazière et al., *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte, Paris (Coll. Recherches), pp. 165-174.

GRIBBLE Lynn, MILLER Peter, 2009, « Employees in outplacement services : do they really get the help that is needed ? », *Australian Journal of Career Development*, n° 18(3), pp. 18-26.

HUGHES Everett C., *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, 1996 pour la traduction française, pp. 100-106.

LANHER Simon, 2016, « L'estime professionnelle selon E C. Hughes. Eléments pour une relecture honnethienne de la première tradition anthropo-sociologique chicogoane », *Terrains/Théories*, n° 4, pp. 1-20.

LAZEGA Emmanuel, MOUNIER Lise, 2009, « La rhétorique des professions libérales au service de la privatisation de l'Etat : le cas des juges consulaires du tribunal de commerce français », in Didier Demazière et al., *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte, Paris (Coll. Recherches), pp. 27-39.

MARTINEAU Yvon, WILS Thierry, TREMBLAY Michel, 2005, « La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois : impacts sur les cheminements et le succès de carrière », *Relations industrielles*, Vol. 60, n° 3, pp. 455-482.

MOGA CARRER Leslie-Anne, 2010, « Les ancrs de Schein comme facteur explicatif du plafonnement de carrière volontaire des personnels vieillissants au sein des marches internes structurés - le cas d'une banque du réseau mutualiste » (Thèse de doctorat), Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II.

MONCHATRE Sylvie, 2009, « Métiers et entreprises : une articulation en tension », in Didier Demazière et al., *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte, Paris (Coll. Recherches), pp. 84-94.

NORDVIK Himar, 1996, « Relationships between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers-Briggs' types », *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (The British Psychological Society), n° 69, pp. 263-275.

OLLIVIER Carine, 2009, « Les écrivains publics : l'impossible naissance d'un vieux métier », in Didier Demazière et al., *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte, Paris (Coll. Recherches), pp. 231-241.

PAUL Maela, 2009, « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs*, n° 2(20), pp. 11-63.

PRYEN Stéphanie, 2009, « La prostitution de rue, un métier comme les autres ? », in Didier Demazière et al., *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte, Paris (Coll. Recherches), pp. 221-230.

SALMAN Scarlett, 2015, « Le temps des coachs ? Trajectoires typiques d'une figure du « nouvel esprit du capitalisme » ». *Travail et Emploi*, n° 143, pp. 59-72.

SCHEIN Edgar H., 1996, « Career anchors revisited : Implications for career development in the 21st century », *Academy of Management Executive*, Vol. 0, n° 0.

SOULE Bastien, 2007, « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, Vol. 27, n° 1, pp. 127-140.

VAN CAMPENHOUDT Luc, MARQUET Jacques, QUIVY Raymond, 2017, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod.

VEZINAT Nadège, 2010, « Une nouvelle étape dans la sociologie des professions en France. Bilan critique autour des ouvrages de Didier Demazière, Charles Gadéa (2009) et Florent Champy (2009) », *Sociologie*, Vol. 1, n° 3, pp. 413-420.

WILS Laura, WILS Thierry, TREMBLAY Michel, 2006, « Structuration des ancrés de carrière : une vérification empirique auprès d'ingénieurs québécois », in Congrès de l'AGRH, Dakar.

WILS Laura, WILS Thierry, TREMBLAY Michel, 2008, « Structuration des ancrés de carrière : test d'un modèle et validation d'un instrument de mesure des valeurs de carrière », in Congrès de l'AGRH, Dakar.

## Liste des tableaux et des illustrations

---

### **Liste des tableaux**

Tableau n°1 : Différences sur la législation relative à l'outplacement avant 2014/après 2014 – p. 7

Tableau n°2 : Tableau récapitulatif des entretiens exploratoires – p. 13

Tableau n°3 : Tableau récapitulatif de la population interrogée – p. 14

Tableau n°4 : Compétences liées au métier selon les consultants – p. 27

Tableau n°5 : Le terme « profession » : quatre sens = quatre points de vue – p. 32

### **Liste des illustrations**

Image n°1 : Courbe du deuil de Elisabeth Kübler-Ross – p. 5

## Annexes

### 1. Annexe 1 : Guide d'entretien pour les managers

<i>Guide d'entretien pour les managers – Entretien exploratoires</i>	
<b>THEMES</b>	<b>SOUS-THEMES</b>
<b>Présentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description du parcours professionnel</li> <li>- Comment en être arrivé où vous en êtes aujourd'hui ?</li> </ul>
<b>Rôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est votre rôle en tant que manager ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Quelles sont les actions à entreprendre pour créer/ouvrir un bureau d'outplacement ?</li> <li>o Quelles sont les contraintes institutionnelles qui surviennent lorsqu'on crée un bureau d'outplacement ?</li> <li>o Quel peut être l'impact de ces contraintes sur le quotidien des consultants ?</li> <li>o Tâches quotidiennes</li> <li>o Obligations institutionnelles en termes de cadre légal</li> </ul> </li> </ul>
<b>Agrément(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrément(s) ? Comment l'(les) obtenir ?</li> <li>- Pour quelle raison la Wallonie n'est-elle pas agréée Certo ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Qui l'a décidé ?</li> </ul> </li> <li>- Etes-vous agréé Federgon ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Si oui, qu'est-ce que cela vous apporte et qu'est-ce que cela implique ?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recevez-vous des ressources ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Financières</li> <li>o Logistiques</li> <li>o ...</li> </ul> </li> </ul>
<b>Engagement d'un consultant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur quelle base engagez-vous un nouveau consultant ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Diplôme ?</li> <li>o Expérience ?                   <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Profil                       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance du diplôme ?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>o Diplôme spécifique ?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Formations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Y-a-t-il des formations obligatoires pour le personnel ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Si oui, proposées par qui ?</li> <li>o Est-ce suffisant selon vous ?</li> </ul> </li> <li>- Pouvez-vous en proposer par vous même ?</li> <li>- Est-ce que les consultants peuvent demander à se former ?</li> <li>- Quels outils proposez-vous à vos consultants pour exercer leur métier ?</li> </ul>
<b>Obligations de résultat ou de moyen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que vous donnez des obligations de résultat à vos consultants et quels sont-ils ?</li> </ul>

## 2. Annexe 2 : Guide d'entretien pour les consultants en outplacement

<i>Guide d'entretien pour les consultants en outplacement</i>	
<b>THEMES</b>	<b>SOUS-THEMES</b>
<b>Présentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Age</li> <li>- Lieu d'habitation</li> <li>- Diplôme</li> <li>- Parcours professionnel</li> <li>- Comment en être arrivé au métier de consultant en outplacement ?</li> <li>- Qu'est-ce qui vous attire ?</li> <li>- Faites-vous de l'outplacement à temps plein ou avez-vous d'autres missions à côté ?</li> </ul>
<b>Profil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Votre diplôme vous aide-t-il pour exercer votre métier ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o De quelle façon ?</li> </ul> </li> <li>- Une expérience RH est-elle obligatoire ?</li> <li>- Un profil junior pourrait-il convenir pour ce métier ?</li> </ul>
<b>Formations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous reçu des formations avant de commencer ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Si oui de quel type ?                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ecolage                       <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec qui ?</li> <li>• Pendant combien de temps ?</li> <li>• Avantages-inconvénients</li> <li>• Où ?</li> <li>• Qu'est-ce que ça vous a appris</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Sur quoi portaient-elles ?</li> <li>- Suite à ces formations, vous sentiez-vous outillé pour commencer à exercer ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o A quel niveau avez-vous eu le plus de facilité et le plus de difficulté ?</li> </ul> </li> <li>- Recevez-vous encore à l'heure actuelle des formations ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Si oui, à quel niveau ?</li> </ul> </li> <li>-</li> </ul>
<b>Séances d'échange</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous des séances d'échange avec les collègues, des réunions d'équipe ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Si oui, sur quoi portent-elles ?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les outils qui sont mis à votre disposition pour exercer le métier ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Sont-ils suffisants ?</li> <li>o Si non, pourquoi ?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Processus d'outplacement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description du processus d'outplacement               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Différenciation d'une personne à l'autre</li> <li>o Différentes phases abordées avec les candidats                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment les aborder ?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Comment préparer une séance ?</li> <li>- Qui recherche les entreprises ?</li> </ul>
<b>Implication du métier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est-ce que votre métier implique au quotidien (au niveau privé et au niveau professionnel) ?</li> </ul>
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les compétences nécessaires pour exercer la fonction de consultant en outplacement ?</li> </ul>
<b>Amélioration du métier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est-ce qui, selon vous, pourrait être amélioré ? Et de quelle manière ?</li> </ul>
<b>Outplacement non réglementé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métier d'outplacer peut être exercé par tout le monde. Qu'en pensez-vous ?</li> </ul>