



**HAL**  
open science

# L'accompagnement des transitions professionnelles contraintes par des restructurations : analyse des effets d'un dispositif interne d'accompagnement des parcours

Jean-Claude Sardas, Sébastien Gand

## ► To cite this version:

Jean-Claude Sardas, Sébastien Gand. L'accompagnement des transitions professionnelles contraintes par des restructurations : analyse des effets d'un dispositif interne d'accompagnement des parcours. AGRH, Sep 2009, Toulouse, France. <http://www.reims-ms.fr/agrh/03-publications/01-actes-congres.html>. hal-00818095

**HAL Id: hal-00818095**

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-00818095v1>

Submitted on 26 Apr 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **L'accompagnement des transitions professionnelles contraintes**

**par des restructurations :**

**analyse des effets d'un dispositif interne**

**d'accompagnement des parcours**

**Jean-Claude SARDAS**

**Sébastien GAND**

Adresse :

Jean-Claude Sardas

60, Bd Saint-Michel

75 006 Paris

tel : 01 40 51 91 07

mel : [jean-claude.sardas@mines-paristech.fr](mailto:jean-claude.sardas@mines-paristech.fr)

## **Résumé :**

L'observation des pratiques des entreprises en matière de restructurations laisse aujourd'hui apparaître une forte disparité tant dans la forme de ces dernières que dans leur traitement. A côté des restructurations issues avant tout de difficultés économiques et se concrétisant par des plans de licenciements collectifs, d'autres formes de restructurations trouvent leur origine dans des ré-orientations stratégiques et leurs conséquences sont anticipées par les directions d'entreprise. Les différentes configurations posent cependant une même question relative aux modes de gestion des reclassements des salariés, vus en tant que mobilités forcées, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, et de leurs effets sur les trajectoires professionnelles et la santé des individus. De grandes entreprises ont mis en oeuvre ces dernières années des dispositifs internes de gestion des parcours pour faciliter les transitions professionnelles de leurs salariés dans une logique d'accompagnement de carrières « migrantes » et/ou « nomades ». Mais les analyses existantes ne permettent pas aujourd'hui de se prononcer sur la conciliation d'objectifs de reclassement et de développement professionnel des salariés tels

qu'y incitent les approches centrées sur la responsabilité sociale des entreprises qui cherchent à concilier enjeux économiques et sociaux pour l'entreprise et les salariés.

Ce papier vise, en mobilisant une partie du matériau issu d'une recherche-intervention dans une grande entreprise de service, à mieux appréhender la manière dont les individus, soumis à des transitions professionnelles contraintes, reconstruisent une trajectoire et une identité professionnelles, et à dégager des conditions pour que les dispositifs d'accompagnement de ces transitions soient efficaces, tant du point de vue des individus que de l'entreprise. L'analyse s'appuie sur vingt deux études approfondies de cas individuels dont nous ressortons quatre cas significatifs dans le cadre de ce papier. Le modèle de la dynamique identitaire globale de l'acteur au travail, qui articule les dimensions cognitive, stratégique et subjective, est utilisé pour analyser les déstabilisations subies par les salariés subissant une perte de poste et pour évaluer de la réussite de la transition vue comme l'obtention pérenne d'une nouvelle dynamique identitaire satisfaisante.

Au niveau des individus, les résultats font tout d'abord apparaître la souffrance ressentie et la profondeur de la crise identitaire vécue par les salariés, alors même que la sécurité de l'emploi n'est pas menacée, et l'utilité d'un accompagnement personnalisé pour limiter les risques de troubles psychosociaux. De plus, les cas individuels étudiés montrent la possibilité de transitions professionnelles correspondant à de véritables reconstructions identitaires dans lesquelles le dispositif d'accompagnement des parcours joue un rôle de soutien et de ressource sans perdre de vue les contraintes objectives de l'orientation.

Trois conditions d'efficacité de l'accompagnement de ces transitions professionnelles contraintes sont mises en évidence : assurer une posture de tiers interne au dispositif d'accompagnement qui ne doit pas être confondu avec le dispositif de reclassement ; favoriser le développement des compétences professionnelles spécifiques pour les accompagnants ; et enfin permettre le respect de la temporalité propre à chaque salarié en acceptant d'investir dans un nombre suffisant d'accompagnants.

L'approche par l'accompagnement des transitions professionnelles contraintes, et non pas uniquement par la gestion du reclassement offre un cadre de réflexion pour l'analyse des restructurations et des reclassements sur le long terme dans le mesure où elle permet de prendre en compte la restabilisation des trajectoires professionnelles, au travers de la notion de dynamique identitaire globale.

Mots clés : restructurations; reclassements; transition professionnelle; gestion des parcours; accompagnement.

# **L'accompagnement des transitions professionnelles contraintes**

## **par des restructurations :**

### **analyse des effets d'un dispositif interne**

### **d'accompagnement des parcours.**

#### **Résumé :**

L'observation des pratiques des entreprises en matière de restructurations laisse aujourd'hui apparaître une forte disparité tant dans la forme de ces dernières que dans leur traitement. A côté des restructurations issues avant tout de difficultés économiques et se concrétisant par des plans de licenciements collectifs, d'autres formes de restructurations trouvent leur origine dans des ré-orientations stratégiques et leurs conséquences sont anticipées par les directions d'entreprise. Les différentes configurations posent cependant une même question relative aux modes de gestion des reclassements des salariés, vus en tant que mobilités forcées, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, et de leurs effets sur les trajectoires professionnelles et la santé des individus. De grandes entreprises ont mis en oeuvre ces dernières années des dispositifs internes de gestion des parcours pour faciliter les transitions professionnelles de leurs salariés dans une logique d'accompagnement de carrières « migrantes » et/ou « nomades ». Mais les analyses existantes ne permettent pas aujourd'hui de se prononcer sur la conciliation d'objectifs de reclassement et de développement professionnel des salariés tels qu'y incitent les approches centrées sur la responsabilité sociale des entreprises qui cherchent à concilier enjeux économiques et sociaux pour l'entreprise et les salariés.

Ce papier vise, en mobilisant une partie du matériau issu d'une recherche-intervention dans une grande entreprise de service, à mieux appréhender la manière dont les individus, soumis à des transitions professionnelles contraintes, reconstruisent une trajectoire et une identité professionnelles, et à dégager des conditions pour que les dispositifs d'accompagnement de ces transitions soient efficaces, tant du point de vue des individus que de l'entreprise. L'analyse s'appuie sur vingt deux études approfondies de cas individuels dont nous ressortons quatre cas significatifs dans le cadre de ce papier. Le modèle de la dynamique identitaire globale de l'acteur au travail, qui articule les dimensions cognitive, stratégique et subjective, est utilisé pour analyser les déstabilisations subies par les salariés subissant une perte de poste et pour évaluer de la réussite de la transition vue comme l'obtention pérenne d'une nouvelle dynamique identitaire satisfaisante.

Au niveau des individus, les résultats font tout d'abord apparaître la souffrance ressentie et la profondeur de la crise identitaire vécue par les salariés, alors même que la sécurité de l'emploi n'est pas menacée, et l'utilité d'un accompagnement personnalisé pour limiter les risques de troubles psychosociaux. De plus, les cas individuels étudiés montrent la possibilité de transitions professionnelles correspondant à de véritables reconstructions identitaires dans lesquelles le dispositif d'accompagnement des parcours joue un rôle de soutien et de ressource sans perdre de vue les contraintes objectives de l'orientation.

Trois conditions d'efficacité de l'accompagnement de ces transitions professionnelles contraintes sont mises en évidence : assurer une posture de tiers interne au dispositif d'accompagnement qui ne doit pas être confondu avec le dispositif de reclassement ; favoriser

le développement des compétences professionnelles spécifiques pour les accompagnants ; et enfin permettre le respect de la temporalité propre à chaque salarié en acceptant d'investir dans un nombre suffisant d'accompagnants.

L'approche par l'accompagnement des transitions professionnelles contraintes, et non pas uniquement par la gestion du reclassement offre un cadre de réflexion pour l'analyse des restructurations et des reclassements sur le long terme dans le mesure où elle permet de prendre en compte la restabilisation des trajectoires professionnelles, au travers de la notion de dynamique identitaire globale.

Mots clés : restructurations; reclassements; transition professionnelle; gestion des parcours; accompagnement.

## **Introduction.**

L'observation des pratiques des entreprises en matière de restructurations laissent aujourd'hui apparaître une forte disparité tant dans la forme de ces dernières que dans leur traitement (par ex, Beaujolin-Bellet, 2003; Campinos-Dubernet, 2003). Ainsi, à côté des restructurations issues avant tout de difficultés économiques et se concrétisant par des plans de licenciements collectifs, d'autres formes de restructurations trouvent leur origine dans des ré-orientations stratégiques et leurs conséquences anticipées par les directions d'entreprise. Les différentes configurations posent cependant la question similaires des modes de gestion des reclassement des salariés, c'est-à-dire des modes de gestion de mobilités forcées, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, et de leurs effets sur les trajectoires professionnelles des individus. De grandes entreprises ont mis en oeuvre ces dernières années des dispositifs internes de gestion des parcours pour faciliter les transitions professionnelles de leurs salariés dans une logique d'accompagnement de carrières « migrantes » et/ou « nomades » (Arthur et Rousseau, 1996; Cadin et al, 2003; Pichault et Deprez, 2008). Mais les analyses existantes ne permettent pas de se prononcer actuellement sur la conciliation d'objectifs de reclassements et de développement professionnel des salariés tels qu'y incitent les approches centrées sur la responsabilité sociale des entreprises qui cherchent à concilier enjeux économiques et sociaux pour l'entreprise et les salariés (Igalens et Vicens, 2005). L'efficacité des modalités d'accompagnement des restructurations dans ses dimensions sociale, économique et territoriale est l'objet d'interrogations multiples : focalisation sur le plan quantitatif et court-termiste du retour à l'emploi (Beaujolin-Bellet et al, 2006; Mazade, 2005; Tüchszirer, 2005), critique du travail des cabinets de reclassement, absence d'évaluation des mesures d'accompagnement, absence de perspectives de plus long terme sur la pérennité des reclassements (Mallet et al, 2000; Beaujolin-Bellet et al., 2006, Bruggeman, 2005).

Cette communication propose une contribution à l'étude des transitions professionnelles contraintes par les restructurations et aux modalités de leur accompagnement. En mobilisant une partie du matériau issu d'une recherche-intervention dans une grande entreprise de service, elle présente l'étude de quatre cas de transitions professionnelles contraintes de salariés au statut de fonctionnaire dont le poste est supprimé. Doté d'un modèle d'analyse de la dynamique d'un acteur au travail, une étude longitudinale de chaque cas est conduite afin de saisir les logiques individuelles à l'œuvre et le rôle d'un dispositif d'accompagnement innovant mis en œuvre au sein de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous positionnons les démarches de gestion et d'accompagnement des parcours au regard des nouvelles formes de restructurations (réurrence, ampleur, anticipation). Si la mise en place de dispositifs d'accompagnement des reclassements dans les restructurations est présent, leurs effets à moyen terme et qualitatifs sont très peu abordés. , Dans une deuxième partie, nous étudions les effets d'un tel dispositif dans le cadre de l'entreprise « S » à partir des quatre cas individuels représentatifs des différents cas de figures observés sur une population plus large. Enfin, nous proposons dans une troisième partie une analyse du processus de transition professionnelle contrainte du point de vue de la dynamique identitaire globale des salariés et du fonctionnement du dispositif d'accompagnement observés, ce qui fournit les éléments à prendre en compte lors de la conception et de la mise en oeuvre de tels dispositifs dans le cadre de restructurations cherchant à accompagner non pas seulement le reclassement mais la transition professionnelle et identitaire du salarié.

# **1. Quelles modalités d'accompagnement des transitions professionnelles contraintes ?**

## **1.1. L'accompagnement des transitions professionnelles contraintes, enjeu central pour des restructurations socialement responsables**

Depuis plus de 20 ans, l'évolution de l'environnement des entreprises vers une économie de la variété, « financiarisée », caractérisée par une concurrence internationale accrue et une prépondérance des enjeux d'innovation, a imposé de nouvelles exigences de flexibilité aux entreprises (Le Masson et al, 2006). La reconfiguration permanente des contours des activités et des frontières de la firme elle-même devient une nécessité de performance, de compétitivité voire de survie pour les entreprises<sup>1</sup>. Elle conduit à des formes de restructurations qui ne se limitent plus aux seules grandes industries en crise (comme ce fut le cas pour la sidérurgie ou le textile, (Aggeri et Pallez, 2002)), mais sont également associées à des évolutions stratégiques des firmes où elles deviennent alors souvent récurrentes voire permanentes et prennent des formes multiples (Beaujolin-Bellet, 2003; Raveyre, 2005). La flexibilité organisationnelle recherchée s'accompagne donc nécessairement d'une flexibilité de l'emploi accrue, quantitativement (gestion des sureffectifs), qualitativement (polyvalence) et fonctionnellement (changement de rôles, de métiers).

Cette nouvelle problématisation des restructurations s'effectue de plus dans un contexte où la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, enjeu d'image mais également responsabilité juridique de plus en plus affirmée (loi sur la formation continue, législation sur les Plans de Sauvegarde de l'Emploi, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...), invite elle aussi les entreprises à anticiper les restructurations et les évolutions des métiers, et à accompagner les mobilités professionnelles individuelles des salariés induites par ces mouvements (Igalens et Vicens, 2005; Beaujolin-Bellet, 2003). Au-delà de cette « contrainte » pour les entreprises, les risques d'une flexibilité de l'emploi non gérée sont nombreux : baisse de l'implication et turn-over important ; syndrome des « survivants » pour des restructurations brutales (Bourguignon et al, 2008); reclassements non pertinents avec des effets sur l'efficacité du salarié et sur sa santé (mal-être au travail, dépression...); coûts des troubles psycho-sociaux individuels pour la société. Il existerait alors un espace d'action où les intérêts d'efficacité pour les entreprises et l'intérêt collectif, dont celui des salariés, puissent être conciliés (Aggeri et al, 2005). La conception des restructurations dans un tel cadre de la responsabilité sociale des entreprises conduit alors à rechercher des dispositifs d'accompagnement des reclassements des salariés visant à construire des transitions professionnelles qui soient abouties en terme de « qualité » du repositionnement professionnel et pas seulement d'emploi quantifiable.

C'est pourquoi, du fait de la récurrence des restructurations et des réorganisations dans beaucoup de grandes entreprises, certaines d'entre elles ont développé en leur sein des dispositifs de gestion des parcours qui viennent en anticipation ou en accompagnement des restructurations (cf. par exemple les cas suivants : Saint-Gobain (Raveyre, 1999), Aventis-Pharma (Campinos-Dubernet, 2003), AXA, Areva (Le Boulaire, 2006)).

---

<sup>1</sup> D'après une enquête menée auprès des 200 directeurs des ressources humaines (Monsavoir, 2000), ces derniers considèrent désormais les restructurations comme une étape récurrente de la vie des entreprises engagées dans des processus de changement.

Les différents dispositifs peuvent, selon les cas, jouer sur plusieurs plans (Littière et Sardas, 2007) : soit un primat accordé à de l' « orientation accompagnée », c'est-à-dire à une logique d'adaptation des salariés aux besoins de l'entreprise (anticipés ou non); soit un accent mis sur de l' « accompagnement orienté », où l'accent est mis en priorité sur le développement de l'employabilité des salariés de manière plus ouverte, la stratégie de l'entreprise intervenant dans un second temps; soit en tentant de concilier ces deux logiques d'accompagnement à partir du moment où de telles orientations ne sont pas antinomiques. Ces deux finalités de gestion des parcours peuvent apparaître complémentaires à plus ou moins long terme : le développement de l'employabilité des salariés et d'une aptitude à la mobilité leur permettraient d'anticiper, en s'appuyant sur une information suffisante relative aux évolutions des métiers et de l'entreprise, de se positionner en conséquence, en interne ou en externe.

Dans l'immédiat, ces dispositifs offrent également des ressources potentielles dans le cadre de reclassements accompagnés alors que les trajectoires professionnelles post-reclassements apparaissent très souvent précaires (Mallet et al, 2000).

C'est là un des enjeux de gestion de restructurations qui soient « socialement responsables ». Construisant la notion de restructuration socialement responsable, Igalens et Vicens (2005) notent qu'elle passe par des mesures d'accompagnement des salariés mais que le manque de suivi offre peu de visibilité sur l'effectivité des mesures et leurs conséquences pour les individus concernés par un reclassement.

Alors que beaucoup de travaux sur les restructurations ont porté sur l'étude de la conception du dispositif d'accompagnement ex-ante et/ou sur une analyse « quantitative » des reclassements centrée sur l'emploi, les questions de recherche depuis le début des années 2000 s'orientent plus sur une analyse qualitative des reclassements (ex : Barreau et Dumas, 2006 ; Mazade, 2003), soutenues dans cette voie par le Parlement et la Commission Européens. Du fait de situations post-reclassement souvent très précaires, l'analyse des effets des dispositifs d'accompagnement des restructurations ne pouvait plus se concentrer uniquement sur l'étude quantitative des effets d'un dispositif d'accompagnement mais sur une analyse qualitative de plus long terme cherchant à comprendre les processus individuels subjectifs sans les dissocier d'une situation contingente objective, traduite entre autres par un dispositif d'accompagnement.

## **1.2. Les transitions professionnelles contraintes : processus individuels subjectifs et dispositifs d'accompagnement**

Appréhender les restructurations en tant que processus individuels qui peuvent être accompagnés par des dispositifs dédiés oblige alors à comprendre deux choses :

- Quel modèle d'analyse utiliser pour comprendre la manière dont un individu opère une transition professionnelle contrainte par une restructuration d'entreprise ?
- Dans quelle mesure est-il possible d'accompagner une telle transition professionnelle afin de faciliter une issue positive pour l'individu ?

En d'autres termes, les enjeux de recherche en sciences de gestion portent à la fois sur la compréhension longitudinale et micro-analytique des dynamiques individuelles du phénomène de reclassement et sur les effets d'un accompagnement dont les effets réels ont été régulièrement soumis au feu de la critique (Bruggemann, 2005).

C'est dans cette voie que les travaux d'O. Mazade s'inscrivent (2003,2005). Cet auteur a offert des travaux sur les reclassements (en particulier dans les houillères du bassin minier du Nord-Pas de Calais) où ces derniers étaient appréhendés en tant que processus subjectifs dont il faut comprendre les ressorts (à partir de la notion de transition biographique de Dubar,

1991) et dans ce cadre le rôle des dispositifs d'accompagnement. L'auteur distingue alors des cas de reclassements selon la transition identitaire observée lors d'entretiens d'histoire de vie. Il distingue des « conversions », où l'individu n'exprime pas de nostalgie et s'investit positivement dans un nouveau métier avec des apprentissages importants, de situations de simple « accommodation » ou d' « adaptation minimale » où la transition professionnelle n'est pas aboutie car ne débouchant pas sur un ré-investissement dans un nouveau métier, pour des raisons subjectives (absence de rupture identitaire) ou objectivables (absence de valorisation des savoirs antérieurs, déqualification, absence de formation qualifiante). Ce dernier point est à souligner car il caractérise le lien existant entre la qualité de la transition professionnelle (la « conversion » pour Mazade) et la pertinence du dispositif d'accompagnement. Dans le cas étudié des mineurs (Mazade, 2003), il est montré que le passage par une formation qualifiante longue est un facteur important de réussite du reclassement.

Pour notre part, nous appelons transition professionnelle contrainte le processus (objectif et subjectif) vécu par un individu soumis à un changement d'emploi forcé pour une raison qui lui est extérieur et non souhaitée. La notion de transition professionnelle contrainte (TPC), si elle inclut le processus de reclassement en tant que mobilité d'emploi, va plus loin en ce qu'elle englobe l'ensemble du processus de reconstruction professionnelle et identitaire de l'individu dans ou hors de l'organisation. Elle inclut également les notions de « conversion » ou d' « accommodation » (Mazade, 2003) en proposant un terme générique et moins contingent à une situation d'analyse marquée par des changements nécessaires de métier avec des apprentissages longs.

L'étude des TPC requiert alors des méthodologies d'analyse spécifiques, comme l'a bien montré O. Mazade (2003). Il faut tout d'abord appréhender la TPC dans une perspective suffisamment longue pour comprendre à la fois les logiques individuelles et les facteurs subjectifs et objectifs, relatifs à la situation, qui participent à la reconstruction professionnelle. D'autre part, il faut analyser cette histoire individuelle dans ses interactions avec un dispositif organisé d'accompagnement dont on cherche à évaluer l'efficacité et la portée – aspect important alors que les cellules de reclassement sont critiquées et que les représentants du personnel préfèrent parfois concentrer leurs revendications sur la maximisation du montant de l'indemnité de départ (Bruggeman, 2005). Par exemple, il s'agit d'évaluer si des dispositifs alternatifs aux cellules de reclassement « classiques » permettent d'en éviter, au moins en partie, les défauts.

Notre objet de recherche concourt donc à l'étude des restructurations dans l'étape aval de leur mise en oeuvre : si les discours, les jeux d'acteurs et les dispositifs ont été l'objet de nombreuses études, l'enjeu est ici de comprendre la manière dont un salarié réussit ou non la transition professionnelle qui est exigée de lui et les conditions sous-jacentes de cette réussite, du point de vue de l'individu et des modalités d'accompagnement.

Nous proposons dans cette communication d'appréhender ces enjeux en se dotant d'un analyseur de la qualité de la transition professionnelle contrainte. Ce modèle nommé la « dynamique identitaire globale » de l'acteur, vise à analyser la relation entre un individu et l'entreprise.

### 1.3. Analyser les transitions professionnelles contraintes et le rôle d'un dispositif d'accompagnement interne par la « dynamique identitaire globale »

Le modèle de la dynamique identitaire globale de l'acteur au travail (Sardas, 1994, 2008) a pour objet de répondre à la question suivante : dans quelle mesure un individu peut-il assumer (tout en le transformant) le rôle qui lui est offert (de façon plus ou moins explicite) par une organisation ? Plus précisément, dans quelle mesure l'individu assume-t-il son rôle de façon satisfaisante pour lui-même (ce rôle a du sens, son travail lui procure du plaisir, il utilise et développe ses compétences, il est reconnu,... ) et de façon satisfaisante pour l'entreprise (le travail de l'individu répond aux attentes des autres acteurs et permet d'atteindre de bonnes performances). La notion de rôle est ici entendue comme une fonction ou une place tenue dans une organisation. On s'intéresse au rôle réel qui est bien sûr influencé par la prescription organisationnelle, mais dépend beaucoup de la façon dont le salarié habite et transforme ce rôle et arrive à le faire reconnaître par les autres acteurs.

Le modèle met l'accent sur les enjeux identitaires du travail : l'offre de rôle de l'entreprise est considérée comme une « offre identitaire » pour les individus et les attentes de ces derniers sont vues comme une « demande identitaire ». L'activité de travail est alors pour chaque individu la rencontre entre l'offre identitaire qui lui est faite et sa demande identitaire. C'est le processus de cette rencontre, toujours en cours, toujours inachevé, qui est appelé « dynamique identitaire globale » au travail. La DIGA se rapproche à la fois du modèle de double transaction de Dubar (Dubar, 1991) et de la notion de « Identity work » (Kreiner et al, 2006), mais s'en distingue quant aux composantes de la dynamique identitaire prises en compte. En effet, la plupart des travaux sur les dynamiques identitaires définissent l'identité sur un plan purement subjectif, à savoir la représentation qu'un individu a de qui il est (par ex. Gioia, 1998), et désignent par le terme « rôle » l'identité sociale de l'individu, c'est-à-dire attribuée par les autres (par ex Ashforth et Mael, 1989).

Or, s'intéresser à la qualité de la dynamique identitaire d'un individu au travail conduit à ne pas nous limiter au plan subjectif, ni même à la prise en compte des plans subjectifs et relationnels en interaction. Pour évaluer la qualité d'une dynamique identitaire, c'est-à-dire de la façon dont un individu habite son rôle professionnel, il importe de prendre en compte trois dimensions, ou sous-dynamiques, cognitive, stratégique et subjective.

Pour un individu, assumer (tout en le faisant évoluer) le rôle offert par l'organisation, signifie dans le modèle de la DIGA :

- « **savoir** » **l'assumer**, c'est-à-dire disposer des ressources cognitives nécessaires à la réalisation du rôle. Les ressources physiologiques y sont associées. Ainsi tous les savoirs permettant la maîtrise technique, intellectuelle et manuelle du rôle sont inclus dans cette dimension « savoir ».
- « **pouvoir** » **l'assumer**, c'est-à-dire disposer des ressources stratégiques et relationnelles; celles-ci se traduisant par le pouvoir d'action réel de l'individu, qui dépend d'une part de la véritable disponibilité des ressources d'action que l'organisation accorde à l'individu pour assumer son rôle (ex : du temps de capitalisation pour un expert) et d'autre part de la capacité de l'individu à construire sa place dans les jeux d'acteurs (Crozier et Friedberg, 1977).
- « **désirer** » **l'assumer**, ce qui signifie que l'individu doit disposer des ressources subjectives pour investir son rôle au travail (C. Dejourné parle de « résonance symbolique », 1990) ; ceci inclut le sens de ce rôle pour l'individu, c'est-à-dire les représentations de la trajectoire passée, présente et à venir. Il est cependant difficile de construire artificiellement du sens, on peut juste se demander dans quelle mesure le travail a du sens ou fait sens pour les individus, sachant que ce sens reste le plus

souvent inconscient pour eux. Dès lors la construction du sens ne peut pas être une démarche purement volontariste prescrite par l'organisation.

Le modèle de la DIGA permet d'analyser le processus de rencontre entre le rôle offert et les attentes et les capacités de l'individu sur chacun de ces trois pôles. Ce processus est appelé « dynamique identitaire globale » car l'enjeu est d'évaluer dans quelle mesure l'individu existe dans l'organisation, a su, a pu et a désiré construire et tenir sa place. Chacun des pôles représente ainsi une sous-dynamique de la dynamique globale. Le modèle permet de caractériser des situations de travail qui posent problème et peuvent entraîner un blocage de la dynamique identitaire globale du fait :

- d'un déficit cognitif (l'individu se sait pas faire et personne ne lui apprend)
- d'un déficit stratégique (on ne donne pas les moyens d'action ou l'individu ne les trouve pas : matériels, financiers, délais, informations, symboliques)
- d'un déficit de désir et de plaisir. Cela peut venir de l'individu et de l'absence de résonance symbolique entre son psychisme et la situation de travail. Mais aussi de l'organisation qui redéfinit les rôles (ex : polyvalence) ou peut empêcher des professionnels de faire un « travail » de qualité.

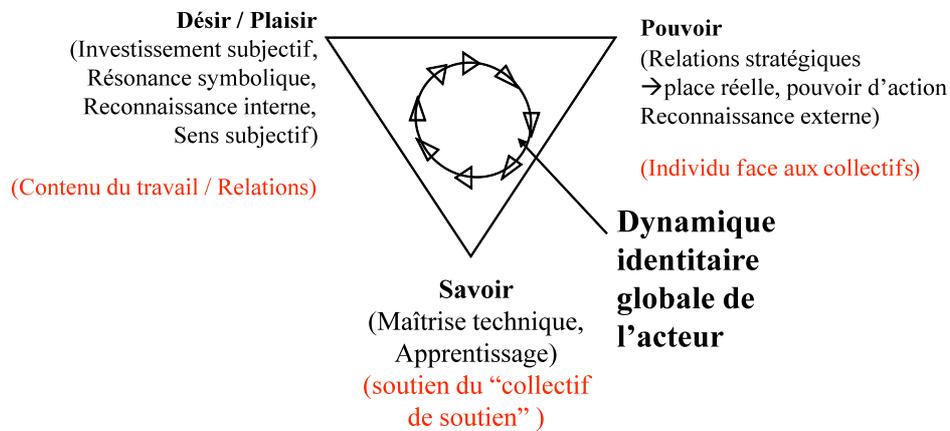
Ces éventuels déficits sont analysés à l'échelle individuelle. L'analyse pourra concerner un individu singulier ou un individu générique, c'est-à-dire une catégorie d'individus considérés comme relativement homogènes sur les trois dimensions. Dans le cas de l'accompagnement des transitions professionnelles contraintes, c'est bien au niveau singulier que l'analyse doit être menée. Pour autant, le rôle des collectifs fait entièrement partie de l'analyse. Sur chacun des pôles, l'articulation entre les niveaux individuel et collectif est toujours considérée, en prenant notamment en compte les dynamiques des collectifs de travail (équipes et hiérarchie) et des collectifs de métier. On peut ainsi évaluer s'il y a ou non difficulté sur chacun de ces pôles.

Enfin la dynamique identitaire globale est considérée comme positive si les trois sous-dynamiques sont positives. Dans ce cas, l'individu trouvera un certain bien être au travail et surtout matière à se construire comme sujet. En revanche, une déficience sur l'une des sous-dynamiques pourra entraîner un blocage de la dynamique globale et déboucher sur des risques psychosociaux et sur des dysfonctionnements qui vont affecter la performance de l'organisation.

Obtenir de façon pérenne (au moins à moyen terme) une nouvelle dynamique identitaire globale positive est l'enjeu central des transitions professionnelles contraintes pour lesquelles on s'efforce d'aider un salarié à retrouver une place qui lui convienne dans l'entreprise ou au dehors, après que son poste ait été supprimé dans le cadre d'une restructuration.

Une façon de schématiser ce modèle tripolaire consiste à dessiner un triangle dont chacun des sommets correspond à un pôle du sommet.

## Un modèle tripolaire de la « dynamique identitaire globale » de l'acteur



*Quelles interactions entre les trois sous-dynamiques ?*

*→ Hypothèse : propagation des déficiences plutôt que compensation*



Cette schématisation triangulaire représente les trois sous-dynamiques avec leurs interactions. Ces interactions sont figurées par le cercle inscrit dans le triangle, qui symbolise l'hypothèse générale qu'une déficience sur l'un des pôles de ce modèle va très vite se propager aux autres pôles et provoquer un blocage de la dynamique identitaire globale.

Enfin, il n'est pas anodin que le triangle repose sur le sommet du savoir. Cela symbolise le fait que la maîtrise technique est la sous-dynamique première sur laquelle repose la dynamique globale. Il signifie qu'un déficit cognitif a des répercussions rapides et profondes sur la dynamique identitaire globale et sur la santé de l'individu.

Le modèle de la DIGA offre un cadre d'analyse intéressant pour analyser des transitions professionnelles contraintes mais accompagnées par un dispositif spécifique. Tout d'abord, il est un outil de diagnostic des difficultés rencontrées par un individu, qu'elles soient par exemple liées à des difficultés d'apprentissage, à une insertion déficiente dans le nouveau collectif de travail ou à une absence de désir pour une activité considérée. En outre, il inscrit l'individu dans un collectif de travail et ne le considère pas uniquement par rapport une activité individuelle de travail. En d'autres termes, l'aboutissement d'une transition professionnelle contrainte repose sur la dynamique individuelle globale de l'acteur, mais celle-ci est en retour partiellement dépendante du collectif de travail (au sens large) dans laquelle elle s'inscrit : quel soutien à l'apprentissage ? Quel pouvoir d'action et d'adaptation de son rôle ?

Une transition professionnelle contrainte est donc jugée positive si elle permet à un individu de retrouver un travail et un environnement sources d'une dynamique identitaire globale positive. Il n'est cependant pas supposée que la DIGA était positive préalablement, des difficultés pouvant exister pour des raisons propres au rôle alors considéré.

## **2. Etude de 4 cas significatifs de transitions professionnelles contraintes au sein d'un dispositif d'accompagnement des parcours**

### **2.1. Cadre de la recherche et méthodologie**

#### **2.1.1. L'entreprise S : évolutions stratégiques et restructurations dans une grande entreprise de service.**

S (Service) est une grande entreprise de service qui est aujourd'hui confrontée à une concurrence nationale et internationale très forte, qui lui impose d'adopter un nouveau positionnement stratégique. Ce positionnement stratégique entraîne de nombreux bouleversements en terme de structuration de l'activité et des métiers et soulève de nombreux enjeux de gestion des ressources humaines : nécessaire évolution de certains métiers, une ré-allocation des compétences des métiers « non prioritaires » vers les métiers en croissance (client, innovation ...) et une forte réduction des effectifs en France.

L'ensemble de ces évolutions a justifié la conception et la mise en place par l'entreprise d'un programme innovant de gestion des ressources humaines qui vise à permettre l'accompagnement des salariés dans cette transformation et inversement l'accompagnement de cette transformation par les mouvements de compétences et d'emploi. Le dispositif initial propose aux salariés de les aider dans la construction et la concrétisation de leurs projets professionnels volontaires d'une part, et d'autre part, des mesures d'accompagnement de salariés contraints de changer de poste, suite aux restructurations internes.

Dans ce cadre, un dispositif d'accompagnement des parcours (DAP) a été créé qui comprend une antenne dans chaque région (« Antenne Parcours »), où des conseillers (« Conseillers de Parcours ») accueillent les salariés et leur proposent une série d'entretiens individuels et la participation à divers modules de travail en groupe (exploration des compétences, construction du projet professionnel, rédaction de CV, préparation d'entretiens,...).

De fait, il s'agit initialement d'un dispositif d'accompagnement des parcours qui n'est ni centré prioritairement sur l'accompagnement des restructurations, ni censé assumer la gestion des reclassements induits par les restructurations. Ce dernier point est important, car bien que le DAP voit croître fortement, pendant la période étudiée, la part de son activité consacrée aux salariés touchés par les restructurations, il subsiste en parallèle dans l'entreprise un dispositif dédié au reclassement (DR). Ce dispositif, piloté par les responsables RH d'entité a pour mission d'informer en temps voulu les salariés de la suppression programmée de leur poste, ensuite de leur proposer deux ou trois nouvelles affectations possibles en interne et de suivre leur dossier jusqu'à ce que les salariés aient accepté une nouvelle affectation. On peut d'emblée voir que le DAP et le DR ont des rôles distincts et complémentaires. Le DAP constitue une offre pour aider le salarié à élargir sa réflexion en resituant la nécessité de trouver rapidement un nouveau poste dans la perspective plus vaste qui est celle de son projet professionnel et du parcours qui en résulte. Il arrive d'ailleurs souvent qu'un salarié en reclassement ait déjà accepté une nouvelle affectation avant d'engager avec le DAP une réflexion sur son parcours, ce qui peut le conduire à se réorienter très différemment, en interne ou en externe. La première réaffectation rapide aura dans ce cas essentiellement servi au salarié à ne pas rester sans affectation et sans activité pendant ce travail de ré-élaboration de son parcours.

Par rapport au DR dont l'objectif est clairement d'orienter les salariés, le DAP est dans une logique d'accompagnement orienté, car prenant en compte d'autres orientations que celles proposées par la DR et envisageant des évolutions de compétences.

Un des enjeux de recherche est d'évaluer les dispositifs à l'oeuvre et en particulier l'utilité d'un accompagnement dans une logique de ré-élaboration du parcours professionnel, pour éviter les problèmes rencontrés lorsque l'on se contente d'une logique de reclassement.

### 2.1..2. Comment étudier les effets d'un tel dispositif ?

La mise en oeuvre de ce dispositif a fait l'objet d'un accompagnement par les chercheurs<sup>2</sup> sous la forme d'une recherche intervention (Hatchuel, 1996 ; David, 2000 ; Sardas, 2004) de février 2006 à juillet 2007. L'objet de la recherche intervention était d'analyser les difficultés rencontrées et d'évaluer les effets produits par la mise en place du dispositif décrit précédemment, afin de contribuer à orienter ses évolutions. En ce sens, la recherche intervention n'avait pas pour objectif de discuter les orientations stratégiques des restructurations mais se centrait sur les actions à mener en aval pour que les différents mouvements induits par ces restructurations soient *in fine* bénéfiques aux individus et à l'entreprise. Une première phase a permis de recueillir (entretiens, participation à des séminaires internes,...) et d'analyser les points de vue des différents acteurs (managers, acteurs RH, conseiller de parcours, salariés). Une seconde phase s'est appuyée sur une enquête sous forme de questionnaires auprès de l'ensemble des salariés ayant eu recours à ce dispositif, et sur une série d'entretiens approfondis auprès de vingt deux salariés.

Ces entretiens approfondis ont été réalisés entre septembre 2006 et avril 2007. Il s'agissait d'entretiens longs (de 2 à 4 heures) où le vécu par les salariés de la dernière phase de transition professionnelle était resituée dans l'ensemble de leur trajectoire professionnelle. Ceci a permis non seulement d'analyser les enjeux et les effets de l'accompagnement offert par le dispositif de gestion des parcours, mais également d'analyser les effets d'un manque d'accompagnement de ce type dans des étapes antérieures de mobilité contraintes vécues par les mêmes salariés. La méthode d'entretien utilisée est à rapprocher des histoires ou récits de vie (Bertaux, 1997) dans la mesure où l'on cherche à reconstituer le vécu de la transition professionnelle dans ses dimensions objectives et subjectives. Pour cela, la prise en compte d'éléments de l'histoire personnelle et professionnelle sur longue durée offre des éléments de compréhension fine des processus à l'oeuvre au niveau de l'individu et des interactions avec le dispositif d'accompagnement des parcours.

Le modèle de la dynamique identitaire globale de l'acteur nous a servi à analyser le matériau ainsi recueilli.

Nous mobilisons ici l'étude qualitative approfondie de vingt deux dossiers, dont nous tirons quatre cas individuels pour présenter notre matériau et les analyses que nous pouvons en tirer. Cet échantillon n'avait pas vocation à être représentatif de l'ensemble des salariés, ni même des salariés passés par les AP, mais à fournir des cas détaillés sur lesquels il était possible de bien cerner les enjeux de l'accompagnement des parcours dans les cas de mobilité contrainte. Nous avons choisi de nous intéresser à la population majoritaire qui est composée de salariés ayant un statut de fonctionnaire, non cadres, anciens dans l'entreprise (20 à 30 ans d'ancienneté), et ayant perdu leur poste du fait des restructurations. En revanche, les cas sélectionnés sont distincts dans leurs processus et leurs résultats : réussite ou échec de la TPC, reclassements internes ou externes.

---

<sup>2</sup> L'équipe était constituée d'Analie Hughes (à qui la constitution et la mise en forme du matériau empirique doit beaucoup) et de Jean-Claude Sardas

En outre, le fait que les individus aient un statut de fonctionnaires est intéressant au regard de la question de recherche puisque la question de l'emploi n'est pas en jeu dans ces cas, seule celle du travail est présente.

Enfin, les résultats des questionnaires envoyés à l'ensemble des personnels ayant eu recours au DAP donnaient des résultats et des analyses concordants avec les cas individuels présentés; le contenu des questionnaires a d'ailleurs été établi à partir d'une première vague d'entretiens.

## **2.2. Quatre cas de salariés, subissant les restructurations, pris en charge par le dispositif d'accompagnement des parcours.**

Nous avons sélectionné 4 dossiers de salariés qui représentent des cas significatifs au regard de cette problématique de l'accompagnement de transitions professionnelles contraintes par des restructurations. Chacun ayant perdu son poste, c'est toujours par une déstabilisation identitaire que les transitions que nous étudions débutent, et nous pouvons ensuite analyser les effets de l'accompagnement sur les plans objectif et subjectif. De plus ces salariés ayant pour la plupart déjà vécu des restructurations antérieures, il est possible d'étudier les effets de ces précédentes remises en cause, à une époque où il n'y avait guère d'accompagnement comme celui proposé ici.

**Le premier cas (Eric)** est un exemple d'une reconversion réussie en interne vers un métier en croissance (la vente). Malgré la réelle déstabilisation initiale, le salarié motivé et bien accompagné retrouve vite ses marques et semble en bonne voie pour opérer sa reconversion et développer une nouvelle phase de son parcours.

**Le second cas (Denise)** correspond à une reconversion réussie en externe dans la fonction publique, mais nous verrons que sa démarche volontaire fait suite à une mutation forcée, et non accompagnée, intervenue quelques années auparavant et vécue très douloureusement ; il a fallu une grande persévérance de la salariée et un réel accompagnement pour parvenir à ce résultat positif.

**Le troisième cas (Janine)** met en scène une salariée qui a déjà subi plusieurs pertes de postes et a rencontré de graves difficultés dans son dernier poste, avant d'opter pour un départ en retraite anticipée avec la création d'une activité d'assistante maternelle. Elle sera accompagnée de façon efficace dans l'élaboration et la réalisation de ce projet.

**Le quatrième et dernier cas (Jean)** est un cas d'échec de plusieurs tentatives de repositionnement interne qui met en évidence les effets d'un accompagnement déficient pour un salarié qui ne manque pourtant pas de ressources et de désir professionnels.

### **CAS N° 1 : ERIC 50 ans, non cadre Une mobilité interne avec changement de métier, accompagnée et réussie suite à une suppression de poste :**

Eric occupait un poste d'analyste qualité. A la suite d'une restructuration avec réduction des effectifs son poste est supprimé. Eric entame alors, en lien avec l'espace développement, un processus d'élaboration de son projet professionnel qui l'amène à se reconvertir dans une activité face au public de vente en agence commerciale. Cette transition professionnelle paraît aujourd'hui pleinement réussie.

#### **1. La suppression du poste : une déstabilisation identitaire**

Lors de la restructuration de son secteur, le nombre de postes d'analystes qualité est réduit. Eric participe aux entretiens visant à sélectionner les personnes qui resteront sur le poste, mais il n'est pas retenu. Il n'a aucune explication du refus, ni par le manager, ni par le RH, d'où une remise en question importante :

*« Pour l'[unité], ça fait moins un, j'ai pas ressenti d'accompagnement. (...) J'avais la meilleure progression du semestre donc c'est pas une histoire d'efficacité [la non sélection]. C'est un choix comme un autre mais quand il est pas expliqué, c'est difficile. (...) Je parlais un peu en « live », on a l'impression d'être plus capable de rien. Cette instabilité faut pas que ça dure des mois, quand on commence à douter ça joue sur tout. »*

## **2. Un accompagnement important est engagé par l'Antenne Parcours (AP)**

L'accompagnement par l'AP a comporté un soutien moral et « humain », une aide pour construire le projet (bilan professionnel, prospection des offres sur la région ...) et une médiation permettant de négocier les conditions de la mobilité vers l'agence commerciale auprès de l'entité provisoire de rattachement (stage de 3 semaines, puis prêt de compétences).

*« La CP [Conseillère de Parcours] est venue voir quelles étaient mes aspirations, mes souhaits. (...) On peut se remotiver, se reconstruire. Si on n'a pas ça, on est mal. C'est une personne en face, en direct, on travaille sur de l'humain. (...) Ce que je trouvais frustrant c'était d'avoir envie d'aller là [à l'entité commerciale] et l'impression d'être abandonné, de devoir se débrouiller seul. La CP m'a apporté un soutien. »*

On voit que cet accompagnement est venu étayer un désir d'évoluer vers la vente qui constitue un métier prioritaire dans l'entreprise et a permis de sécuriser la transition professionnelle. En conséquence, Eric a pu retrouver rapidement une dynamique subjective positive. Dans le même temps les troubles qui commençaient à l'affecter (stress, perte de sommeil ...) ont disparu.

## **3. Réussite du réancrage professionnel et identitaire**

Eric semble avoir retrouvé une dynamique au travail positive. Il ressent du plaisir à travailler à la vente et apprécie la diversité des activités. Sa montée en compétences s'effectue progressivement avec un soutien de l'AP qui a proposé une phase de stage suivie d'une affectation temporaire sous forme de « prêt de compétences ». Pendant cet apprentissage le soutien est également important de la part du manager responsable de son entité. Des points de suivi réguliers et formalisés sont organisés qui réunissent le manager, le RH, la CP et le salarié.

*« C'est bien aussi qu'elle (la CP) s'intéresse à ce que je deviens, je suis pas juste un dossier. (...) Ca m'a enlevé quelques doutes. Quand on est motivé, on nous accompagne bien. (...) Le responsable de mon entité prend le temps de m'expliquer, il me transfère les activités, me donne des responsabilités, ça donne confiance. (...) Le responsable de département demande des nouvelles régulièrement. »*

Ce cas met en évidence l'importance d'un accompagnement qui se poursuive bien lors de la phase de réancrage, jusqu'à ce que le salarié ait retrouvé ses marques et retrouve une dynamique professionnelle positive. On note aussi que cet accompagnement « complet » ne peut se faire sans l'implication attentive de la hiérarchie de l'entité d'accueil.

La réussite de la TPC s'interprète facilement dans le modèle de la DIGA dans la mesure où on observe une dynamique positive sur chacune des 3 dimensions : une acquisition de compétence (dimension cognitive), un réel statut accordé dans le nouveau poste (en utilisant les procédures internes : stage, prêt de compétences ...) (dimension stratégique) et une réelle appétence pour le nouveau rôle commercial (dimension subjective) ; le tout avec un réel soutien social de l'environnement (manager de l'entité, manager du département).

La conseillère parcours a contribué à étayer et renforcer chacune de ses trois sous-dynamiques ainsi que le soutien de la part de la hiérarchie. On note ici que la réussite de la TPC s'évalue

essentiellement à la qualité de la DIGA dans le nouveau poste, mais l'atteinte de cette nouvelle dynamique identitaire n'est ici possible que grâce à l'accompagnement qui agit bien sur chacune des dimensions : il faut qu'il y ait absence de blocage et renforcement entre ces différentes dimensions tout au long du processus de transition.

## **Cas N°2 DENISE, 53 ans, non cadre : une mobilité externe volontaire accompagnée réussie après une mobilité interne subie traumatisante.**

### **A. Première phase (quelques années avant la mise en place du dispositif de gestion des parcours) - Mobilité contrainte vers le commercial : un traumatisme, une rupture identitaire**

Denise, au cours de sa trajectoire professionnelle, a subi une première rupture avec une mutation contrainte vers le commercial (service réclamations) :

*« Le subi de la chose qui fait qu'on peut pas l'accepter (...) J'ai été virée dans le commercial. Eux disent que j'ai été « élue » parce que j'avais le profil, moi j'appelle ça virée. (...) Je passais par hasard à l'unité le soir après ma formation, le RH m'a donné une lettre m'informant de ma mutation vers le commercial. (...) 26 personnes étaient concernées, il y a eu 2 tentatives de suicide. On était les 1<sup>er</sup> déportés, le 1<sup>er</sup> wagon. Je ne voulais pas y aller. (...) J'ai été éjectée d'un poste qui me plaisait. La claque que j'ai prise ce jour-là. J'ai appris la nouvelle à 17h et je suis rentrée chez moi à 21h, entre temps le vide complet, je ne me souviens toujours pas ce que j'ai fait entre temps ce jour là ; ça a été un vrai traumatisme, le même choc qu'à la mort de mon père. (...) Ce n'est pas tant le déploiement mais surtout la façon dont ils l'ont fait, une lettre... Jamais j'oublierai. »*

Denise était alors dans une dynamique professionnelle positive de montée en compétences sur un nouveau poste de chargée de qualité, après 17 ans passés au service du télégraphe.

*« Je voulais me sortir de ma précédente activité. (...) Je suivais une formation car y'avait des besoins suite à des départs, surtout des responsables. Donc pour moi, c'était une opportunité. J'étais trop contente d'entrer dans quelque chose que je connaissais pas. J'avais envie d'apprendre. »*

Le choc de cette mutation imposée induit une déstabilisation identitaire très forte (sentiment de dévalorisation, de non reconnaissance des compétences développées) et une rupture de la confiance envers l'entreprise.

*« J'avais plus confiance en S. Comme l'attachement en amour, une fois qu'il est rompu, c'est fini. »*

A la suite de cela, Denise a été en dépression pendant près de 2 ans (perte de 23 kilos, prozac, crises de larmes au travail, nodules développés suite à ce choc).

Elle a occupé son nouveau poste pendant 2 ans et demi. Mais au bout d'une année et demie, elle a entrepris une recherche d'emploi pour quitter l'entreprise vers un autre poste de la fonction publique.

### **B. Seconde phase - Mobilité réussie vers la fonction publique territoriale : un réancrage professionnel et identitaire**

Les motivations de Denise pour quitter l'entreprise étaient multiples : tout d'abord, elle éprouvait une rupture de confiance envers S et craignait l'instabilité des organisations à S et ressentait une incertitude sur son avenir à S. De plus, elle voyait la mobilité comme un moyen pour dynamiser sa carrière (postes avec plus de responsabilités, encadrement ...) :

*« J'avais l'envie de m'investir, d'apprendre, de m'impliquer autre part que dans la sphère familiale, les enfants étaient grands ».*

Cette sortie de l'entreprise mettra plus de trois années à s'opérer et se fera en deux étapes. Elle entreprend une démarche de mobilité de façon volontaire et largement autonome (nous sommes encore avant la mise en place du dispositif actuel). Après une première tentative avortée à la veille de la prise de poste, elle obtient un détachement en tant que conservatrice de cimetières. Elle l'occupera pendant deux années. Ce poste lui plaisait beaucoup et elle était appréciée, mais suite à un redéploiement interne à cette administration territoriale, au moment où elle aurait dû être titularisée sur ce poste, celui-ci a dû être affecté à une autre personne. Denise a donc dû réintégrer S.

Dès sa ré-intégration elle indique son intention de repartir et va être accompagnée dans sa recherche par un conseiller de parcours. Cette recherche va durer plus d'une année, en passant par une quinzaine de candidatures infructueuses et des phases difficiles de découragement. Finalement elle obtiendra un poste de responsable des travaux d'entretien au SDIS (Service Départemental Incendie et Secours). Au moment de l'entretien, avec un recul d'une année, cela se passe très bien. Elle aime beaucoup son travail, y consacre beaucoup d'énergie et de temps (12 heures par jour), assume bien ses responsabilités, notamment de management de l'équipe d'entretien, et elle est très appréciée.

Toute cette dernière phase a été accompagnée par Mme X (Conseillère de parcours). Denise considère que cet accompagnement a été précieux, qu'une relation de confiance s'est établie et que Mme X lui a fourni une aide concrète (suggestion de pistes, aide pour le CV et les lettres de motivation, entretiens de simulation, ...) ainsi qu'un soutien psychologique qui lui a permis de ne pas se décourager.

*« Je suis fonctionnaire depuis 19 ans donc je ne savais rien concernant le marché de l'emploi, ce qu'on doit mettre dans une lettre de motivation ... (...) J'appelais juste pour dire que j'en avais marre, quand j'étais découragée, j'avais l'impression d'être nulle. (...) La présence de Mme X. c'était indispensable, une grande sœur un peu, elle m'a écouté, on a besoin d'être rassuré quand on fait des choses un peu longues comme ça, avec des hauts et des bas. »*

Au total, le réancrage de Denise apparaît réussi et est passé par une véritable reconversion professionnelle.

*« A S, on n'y est pas bien, avec mon grade, on n'existe pas... Là en territoriale, on est responsable, on fait du management. (...) A S je savais que où j'irais, je n'existerais plus, alors que là, au SDIS, c'est comme si j'avais une vraie entreprise à gérer. (...) Je suis vraiment bien. J'aurais jamais imaginé avoir un tel poste. Je me sens même plus fonctionnaire, je me sens comme un artisan, un chef d'entreprise. »*

Parmi les facteurs essentiels de réussite, on peut noter tout d'abord la forte motivation personnelle de Denise à retrouver un emploi qui convienne à ses valeurs et dans lequel elle puisse exprimer ses capacités, et ce après une vingtaine d'années où elle avait privilégié son investissement familial. Elle a de plus de réelles capacités d'organisation et de management qu'elle a pu démontrer lors de sa précédente expérience de mobilité comme conservatrice de cimetières. Mais l'accompagnement important de l'Antenne Parcours a, selon elle, été également un ingrédient déterminant au travers de l'aide technique et du soutien psychologique. Enfin, Denise semble avoir réussi à faire son deuil de l'entreprise S. Elle a pris conscience du fait que son profil (non cadre, peu diplômée) ne lui permettait pas d'y exercer un rôle consistant, contrairement à la mission qu'on lui a confiée aujourd'hui dans sa nouvelle situation. Elle arrive ainsi à dénouer les liens forts d'attachement envers S et à réinvestir un nouveau travail et une nouvelle institution.

On retrouve donc in fine une dynamique identitaire globale positive pour Denise. Elle a toutes les capacités cognitives nécessaires au nouveau poste et elle y trouve une véritable reconnaissance tant de l'institution que des acteurs de son environnement (dimension stratégique). Enfin sur le plan subjectif, son nouvel emploi est en accord avec ses valeurs de service public, mais aussi et surtout elle tire un réel plaisir du fait d'assumer une importante responsabilité de gestion de l'entretien du SDIS, ce qui la conduit à s'investir pleinement et à ne pas compter ses heures.

### **CAS N° 3 JANINE, 43 ans, non cadre - Une reconversion externe volontaire accompagnée réussie après une mobilité contrainte non accompagnée douloureuse**

#### **A. 1ère mobilité (avant le dispositif de gestion des parcours) : d'un service d'information téléphonique à une entité de vente et après-vente sur de nouveaux services - échec du réancrage.**

Janine vient de passer dix années dans un service d'information par téléphone où elle se sentait parfaitement bien. Elle avait rejoint ce service lors d'une mobilité volontaire destinée à concilier sa vie professionnelle avec sa vie familiale, et ce en dépit des avis de ses collègues qui décrivaient l'activité comme très dure. Cela lui a plus tout de suite. Elle a même obtenu le grade de monitrice : elle formait et aidait les autres opératrices. Mais, du fait des évolutions de marché, l'activité d'information est restructurée. Dans un premier temps Janine doit rejoindre un autre centre, en restant dans la région parisienne, mais cela l'oblige déjà à déménager. Puis quelques années après, son centre est également fermé.

Elle accepte alors de changer d'activité et de rejoindre un centre d'appel assurant la vente et l'après-vente de nouveaux services. Cela l'oblige à déménager en région. Elle ne restera dans ce poste que 5 mois avant de tomber en dépression et d'être arrêté pour environ 10 mois. Dans ce nouveau poste, elle ne prend plus de plaisir au travail. Les valeurs véhiculées dans cette nouvelle activité entrent en totale contradiction avec la notion de service public fortement présente dans son activité précédente. De plus, le centre d'appel est composé d'employés jeunes, non fonctionnaires, avec un turn-over relativement important. Janine ne retrouve pas l'esprit d'équipe et d'entraide présent dans son service précédent.

*« La vente ça a jamais été mon truc. Les informations, c'est un service. (...) Et puis vendre pour vendre, des produits et des services qu'on sait qu'ils ne fonctionnent pas... j'adhère pas du tout. (...) Dans mon nouveau service, c'est l'esprit jeune, pas l'esprit fonctionnaire que j'ai connu aux informations. Le boulot ne me dérangeait pas tant que ça, mais l'ambiance c'était à la limite malsaine. »*

Les trois premiers mois ne sont guère agréables, mais un nouveau changement intervient qui la déstabilise :

*« Après les vacances, on m'a changé de service, on m'a mis sur les « clients haut de gamme ». Je me sentais pas à l'aise, j'avais pas assez de compétences, pas assez de connaissances. »*

Elle ne bénéficie alors pas de soutiens, ni de ses collègues de l'équipe de travail, ni de sa hiérarchie, ni des acteurs pourtant qualifié de « soutien technique », ni de ses collègues.

*« J'étais monitrice, aider les autres c'était dans mon esprit. Au service client, j'avais aucun soutien des collègues, pas d'entraide, ... beaucoup de jeunes et d'intérimaires. (...) Quand je me tournais vers mon responsable, il me disait « mais non tu vas y arriver, tu vas t'y faire ». (...) J'avais pas confiance et le soutien technique vers lequel je pouvais me tourner, un jour j'ai entendu une*

*réflexion de leur part « elle demande toujours la même chose celle-là ... » donc après j'osais plus leur demander ».*

Au bout d'un mois, Janine tombe en dépression et sera en arrêt maladie pendant 10 mois. Notons ici que ce n'est pas en soi l'affectation de Janine à une activité de vente, contraire à ses valeurs (dimension subjective) qui la rendra immédiatement malade, mais la « mise en incompetence » (dimension cognitive) qu'elle subit quand on l'affecte, contre son gré, au service des clients haut de gamme ; mise en incompetence du fait de la difficulté à répondre aux clients et de l'absence de soutien de la part de son environnement de travail (dynamique du collectif de travail). Cette mise en incompetence produit, en l'absence de soutien, un sentiment interne d'incompétence (au sein de la DIGA, propagation du blocage du cognitif vers le subjectif), qui la conduit à une perte progressive de sommeil et à la dépression.

Janine sortira ensuite de sa dépression grâce notamment à une assistante sociale de l'entreprise qui viendra passer quelque temps auprès d'elle et qui lui retrouvera un poste dans les nouveaux services d'informations, restructurés depuis les évolutions de marché.

*« Je me suis dit « ouf ! y'a quelqu'un qui s'occupe de moi quand même »*

Avant ce contact, elle n'a eu aucun soutien, aucun accompagnement d'où l'enfermement dans cet épisode dépressif long :

*« On n'est pas trop appuyé, personne m'a appelé, ni les collègues, ni le responsable, pas de soutien, j'aurais apprécié que quelqu'un m'appelle. (...) Quand j'ai dit que je revenais aux renseignements, le RH m'a convoqué. Il m'a dit « vous faites une bêtise, votre formation s'était bien passé ». Il m'a dit que c'était régresser en retournant aux informations et m'a proposé une nouvelle formation. »*

A propos de l'absence d'accompagnement, il faut noter que même si le dispositif de gestion des parcours n'existait pas à l'époque, ni la hiérarchie, ni le responsable RH n'ont tenté d'intervenir pour éviter cet épisode dépressif. A cela s'est ajouté un manque de soutien familial du fait que Janine avait du s'éloigner de sa famille pour pouvoir prendre le poste en région tout en maintenant ses enfants dans leur milieu scolaire en attendant la rentrée suivante.

Après sa réintégration aux informations, Janine revit :

*« 2,3 mois après, j'étais dans mon élément »*

Mais au bout d'environ une année, Janine perd à nouveau son poste. Suite à une activité plus faible que les prévisions, l'entreprise restructure son activité d'information et l'entité de Janine est fermée.

## **B. Seconde mobilité : mise en retraite et démarrage d'une activité d'assistante maternelle – Réussite du deuil et reconstruction d'une nouvelle dynamique**

La fermeture de l'entité de Janine entraîne une nouvelle déstabilisation :

*« On nous l'a annoncé le 20 juillet. On s'y attendait pas trop. On savait que y'avait moins d'appels mais on a été surpris de la fermeture complète. Ça a mis KO pas mal de monde. »*

Janine le vit comme un nouveau traumatisme, mais elle va arriver à le surmonter en quelques mois :

*« Ca a été un coup de massue la fermeture mais après les gens avaient fini par s'y faire à l'idée, à choisir, on a mis un ou 2 mois à se remettre. »*

Pour cela, elle met en avant le soutien familial (« *Je suis parti en vacances début août, on en a parlé longuement avec mon mari* ») et l'importance des échanges avec les collègues (collectif de travail), que la hiérarchie a laissé faire :

*« Les chefs n'ont pas été derrière nous pour la performance, ils ont bien senti qu'on avait besoin de parler, ils étaient pas trop regardants. »*

Janine a un entretien avec les responsables à son retour de vacances pour envisager les possibilités de repositionnement. Les postes qui lui sont proposés ne lui conviennent pas. Elle ne souhaite notamment pas retourner dans l'entité de vente et après-vente où cela s'était si mal passé. Elle va assez rapidement envisager la possibilité de prendre sa retraite (du fait qu'elle a trois enfants), mais souhaite avoir une activité, pour compléter ses revenus qui vont baisser, mais surtout pour rester active.

Elle va alors bénéficier du soutien de l'Espace Parcours : entretiens individuels avec le conseiller de parcours (CP) et atelier collectif pour élaborer un nouveau projet. Elle s'oriente rapidement vers l'idée de devenir assistante maternelle.

*« Il [le CP] a été dans mon sens, il m'a laissé libre de mon choix. (...) Ma décision, elle était prise, j'en ai longuement parlé avec mon mari. (...) Ca m'a conforté dans mon choix. On avait bien réfléchi au mois d'août »*

Le CP lui apporte une aide à la concrétisation (renseignements sur le type d'informations à rechercher, lieu de renseignements ; aller faire un devis à la PMI pour l'agrément...).

*« J'avais besoin d'un petit soutien pour me dire qu'est ce qu'il fallait que je fasse, dans quel ordre.(...) Le CP il avait déjà eu ce cas-là pour d'autres personnes, il avait l'air de connaître son sujet. Il a appuyé ma demande, ça a été un soutien quand même »*

Deux autres entretiens suivront qui vont notamment permettre de monter l'accompagnement financier : outre une prime de départ associée à l'option de prise de retraite pour une mère avec trois enfants, l'entreprise accorde une aide sur factures pour l'acquisition du matériel de puériculture, équipement, mise aux normes (tapisserie, radiateurs en conformité, jouets ..), nécessaire pour obtenir ensuite l'agrément du conseil général. Puis le CP suivra l'avancement du projet en prenant régulièrement des nouvelles de Janine :

*« J'ai pas du tout l'impression d'être lâchée dans la nature, j'ai l'impression d'être encadrée. (...) Aujourd'hui, c'est le principal interlocuteur de S. J'ai quand même travaillé longtemps à S et je l'ai bien fait, j'estime qu'on doit pas être lâché dans la nature sans se soucier de ce qu'on devient. Dans un ou deux ans, si il m'appelle pas je trouverais ça normal. Mais dans l'avenir proche, c'est son rôle aussi »*

Pour autant Janine remet à sa juste place l'aide apportée par l'Antenne Parcours (AP) :

*« L'AP, ça fait pas tout, faut déjà avoir une idée de ce qu'on veut faire, ça peut nous diriger vers ce qu'on veut faire. Faut qu'on se bouge aussi, ça nous appuie mais ça peut pas nous faire prendre cette décision. »*

Et Janine exprime les raisons de son désir de devenir assistante maternelle :

*« J'adore les enfants, je n'en ai eu « que 3 », si j'avais pu j'en aurais fait plus. C'est d'emblée à ça que j'avais pensé. Sans les questions de complément de revenu (avec la retraite de mère de 3 enfants), il me fallait une occupation à côté »*

Elle a réussi à faire le deuil de son lien à l'entreprise S (Dubouloy et Fabre, 2002) et à se réinvestir dans son nouveau projet :

*« Le fait d'avoir un projet ça motive, j'ai pas vu le temps passer. J'ai bien digéré le fait que ça fermait, y'avait pas d'autres solutions. Les autres postes c'était pas la bonne porte de sortie pour moi. Aujourd'hui, tout se déroule comme je l'avais prévu quand j'ai pris ma décision. »*

Ainsi, après avoir vécu lors de la précédente mobilité un véritable blocage de sa dynamique identitaire avec un épisode dépressif, Janine semble pouvoir retrouver une dynamique identitaire positive. La nouvelle activité correspond à un désir réel de s'occuper d'enfants, Janine a les capacités cognitives pour le faire et elle s'est donnée les moyens (dimension stratégique) avec l'aide de l'entreprise pour mettre en place ce projet de façon solide.

#### **CAS N° 4 : JEAN 50 ANS, NON CADRE : UNE SUCCESSION DE MOBILITES INTERNES CONTRAINTES MAL ACCOMPAGNEES**

Jean a occupé un grand nombre de postes au cours de sa carrière à S : comptabilité, fonctions RH, qualité, réclamations,... Depuis six ans il est responsable d'une plate-forme régionale qui fait du développement local en partenariat avec des entreprises et des associations et il s'est spécialisé depuis deux ans sur des produits destinés aux personnes handicapés. Jean est dans une dynamique professionnelle positive avec un poste très valorisant et porteur de valeurs fortes. Son poste est alors supprimé et c'est le début d'une succession de difficultés.

##### **1. Restructuration des activités « handicap » avec suppression du poste de Jean : une remise en cause identitaire**

*« C'était un poste dans lequel je m'étais beaucoup investi. Moi-même concerné dans mon entourage par le problème du handicap, très formé à ça... C'était un travail très valorisant et comment dire je trouvais que l'entreprise y gagnait, c'est un avis qui ne doit pas être partagé puisqu'ils ont choisi une autre organisation. (...) Le travail continue d'être fait mais sans moi. Je m'étais beaucoup investi sur la région et puis voilà, il a fallu que je cherche autre chose »*

Ce choc a induit pour Jean une déstabilisation identitaire très forte avec un net sentiment de dévalorisation.

*« Aucune proposition de poste (...) Ca n'a pas été du tout transparent, c'est une opération qui s'est passée de manière très floue, qui m'a occasionné beaucoup de questionnements, très pénible, de remises en question etc. Et qui a généré un climat qui n'était pas très sympathique puisqu'on m'a fait comprendre qu'il fallait que je me cherche autre chose mais on me disait jamais la raison et puis j'ai appris que mon poste avait été donné à quelqu'un de la direction de la com' en fait (...) Mon poste n'existait plus... Voilà ... »*

##### **2. Un processus de mobilité vers la fonction publique engagé préalablement auprès de l'Antenne Parcours avec une motivation géographique.**

Désirant retourner dans sa région d'origine, Jean s'était adressé à l'AP une année avant la suppression de son poste et avait entrepris un processus de mobilité au sein de la fonction publique avec le souhait de valoriser ses compétences (marketing, développement, problématique des personnes handicapées). La démarche était accompagnée par une CP (Conseillère de Parcours) : travail sur le CV et la lettre de motivation, bilan de compétences.

*« J'avais déjà bien avancé sur certaines choses (...) Ca m'a aidé. Je sais que je suis quelqu'un beaucoup plus de la communication, de la relation que quelqu'un qui est derrière son bureau etc. Mon parcours montrait que les dix dernières*

*années j'avais surtout travaillé là dessus. Le souci de la qualité aussi, la gestion des conflits... (...) Bilan sur moi-même intéressant. Ça m'a permis d'être beaucoup plus concis dans la construction des CV, dans tout ça quoi. »*

Ce processus est en cours mais n'a pas encore donné de résultats, malgré quelques candidatures, quand Jean perd son poste. Le processus va alors s'orienter vers la recherche d'un nouveau poste en interne :

*« Ce qui fait que le travail qu'on avait commencé avec la CP sur la mobilité fonction publique a servi pour la mobilité interne »*

### **3. Trois repositionnements successifs en moins d'une année**

Jean accepte un poste d'adjoint préventeur mais ne reste que 4 mois. Il préfère en partir quand il s'aperçoit qu'on lui refuse de bénéficier d'une formation diplômante.

*« Je m'étais investi dans cette candidature parce que je savais que y'avait une formation à terme pour devenir préventeur, qui était motivante parce que je savais que c'était une formation assez complète qui permettait à terme de pouvoir évoluer dans toute la sphère publique, dans de grandes entreprises parce que le métier de préventeur est un vrai métier qui est reconnu parce qu'il y a un diplôme national qui est délivré. Je pensais beaucoup à ce genre d'évolution de carrière parce que j'ai quand même 50 ans, il me semblait que c'était quelque chose de valorisant à terme aussi, qui rejoignait par certains côtés tout le cursus que j'avais suivi. Hygiène et prévention, quelque chose qui touche au social, au médical etc... et puis il s'est trouvé qu'on m'a fait comprendre que je n'aurais jamais cette formation. (...) Comme j'étais intervenu qu'à condition que ça me permette d'évoluer vraiment pour la fin de ma carrière sur quelque chose d'intéressant, j'ai compris que c'était pas le cas donc j'ai dit je ne peux pas rester là il vaut mieux que j'aille voir quelque chose d'autre. (...) Je me suis dit je vais pas m'investir dans un poste où y'a pas d'avenir. Faire du secrétariat, ça m'intéresse pas. »*

Nous avons ici une illustration d'un échec à parvenir à une dynamique identitaire positive du à un déficit sur la dimension stratégique (absence de véritable statut de préventeur), alors que les sous-dynamiques cognitives et subjectives paraissent enclenchées de façon positives.

Il prend alors un poste de superviseur dans une équipe d'après-vente où il réorganise le traitement des réclamations, ce qui correspond à ses compétences antérieures. Mais au bout de six mois, à l'issue de la période de « prêt de compétences », on lui apprend que le poste ne peut être pérennisé.

*« On m'a proposé, poste de superviseur d'une équipe de réponses au client par Internet. J'y suis resté 6 mois. C'était pas du tout une mission, on m'a dit après coup que c'était une mission mais ça n'a jamais été le cas. Mal informé. Sur l'intranet c'était décrit comme un poste pérenne. [...] On m'a dit « mais non c'était une mission que vous avez acceptée ». »*

Nous avons ici un second échec lui aussi lié à un blocage complet sur la dimension stratégique quand le poste n'est pas pérennisé.

Il va alors se remettre en recherche de poste. Il se porte candidat pour un poste en agence entreprise orienté vers le service client, mais est finalement affecté à un poste plutôt technique de responsable de projet de déploiement de nouveaux réseaux.

*« Première chose, la aussi ça s'est passé de manière un peu curieuse, j'ai répondu à une candidature qui correspondait à un poste proactif, relation client ... poste qui correspondait plus à ce que je préférais le contact direct avec le client (...) Lors de l'entretien de recrutement, il s'est avéré qu'il avait plus besoin de quelqu'un sur la plateforme. Donc quand je suis sorti de l'entretien, j'étais en fait pris à un poste sur lequel j'avais pas candidaté. »*

Un accompagnement défaillant tant par la hiérarchie et les RH que par l'AP ne permettent pas à Jean d'élaborer sa reconversion interne. Il n'y pas eu d'annonce claire de la suppression du poste, ni de proposition de nouveau poste. Le manager et le RH ont exercé une forte pression pour que Jean trouve un repositionnement. Dans ce contexte, l'accompagnement de l'ED a été insuffisant. Il n'y a pas eu de réelle place à l'écoute : alors que cela se passait bien lors de la préparation de la mobilité fonction publique, la relation avec le CP sur la phase suivante a plutôt été vécue comme participant à la pression subie le salarié. Il a fallu que Jean fasse appel au responsable de l'AP pour que celui-ci fasse cesser le « harcèlement » du manager et du RRH.

En outre, le suivi a été insuffisant lors des repositionnements successifs qu'a vécus Jean :

*« Y'avait cette espèce de pression. Tous les jours j'étais convoqué par le DRH pour faire le point sur mes recherches. C'était pas en posture de propositions mais vraiment de contrôle. Le mot menace a été employé. On m'a même envoyé faire de l'intérim dans un autre service. Par moment, j'avais pratiquement l'impression d'être harcelé. (...) J'ai eu l'impression à un moment que même l'AP souhaitait que je trouve très rapidement à me caser. A l'époque, le CP véhiculait une communication assez menaçante. Je ressortais de l'AP, à certain moment, j'étais démolé. Je me disais c'est tout de même pas normal dans un service censé faire reprendre confiance dans des situations où y'a des remises en question. (...) C'était un peu brut de décoffrage de parler comme ça « il faut que vous vous déployez rapidement ». »*

Jean ne réussit alors pas à se réancrer dans un poste qui lui convienne comme c'est le cas avec le troisième poste en un an, un poste à dominante technique. Du point de vue de sa dynamique identitaire, on peut noter des défaillances sur plusieurs dimensions :

Il n'a pas de plaisir au travail (dimension subjective) :

*« Ca correspond pas du tout à ce que j'aime. C'est beaucoup trop technique, trop peu de contacts, peu de communication. Le poste me satisfait pas du tout. J'ai accepté parce qu'on me pressait de trouver. »*

Il ne dispose pas des compétences nécessaires (dimension cognitive) :

*« Je viens pas du tout de cet univers là. Ici, on travaille sur des réseaux virtuels, on est tout le temps sur un écran à travailler sur des applications info assez complexes, c'est assez dur. (...) J'étais très mal dans mon travail parce que j'avais l'impression que j'y arriverais pas, l'impression d'une erreur de casting à mon égard. »*

Et l'accompagnement apparaît insuffisant, tout d'abord car la formation est insuffisante et il n'a pas de tuteur désigné. On a ici une absence de soutien du collectif sur le plan cognitif.

*« Il a fallu que j'aie moi-même à la recherche des info, que je dérange les collègues. Y'a pas eu de formation comme celle à laquelle je m'attendais. Ne*

*venant pas du monde du technique, j'avais besoin d'une prise en charge plus forte. »*

De plus, son manager direct ne lui donne pas le droit à l'erreur :

*« Comme je n'avais pas encore la maîtrise totale du poste, j'ai commis des erreurs, erreurs réparables mais on m'a tout de suite demandé des comptes. C'est à ce moment là que j'ai compris que j'y arriverais jamais. J'ai pas droit à l'erreur et de toute façon je suis pas apte pour le poste donc autant qu'on arrête là. »*

Enfin, l'antenne accompagnement ne le suit pas, Jean ne reçoit pas d'appel pour faire le point alors qu'il en est au 3<sup>ème</sup> repositionnement en 1 an.

En conséquence Jean apparaît déprimé, avec un mal-être profond :

*« J'étais très très dévalorisé, j'ai fait une espèce de déprime. J'ai eu le minimum d'arrêt de travail, j'ai pas voulu m'arrêter pour pas tomber dans cette spirale. Alors je me suis accroché mais j'étais très mal. »*

Finalement, c'est la hiérarchie au niveau N+2 de son nouveau poste qui prend la mesure du malaise de Jean et permet une sortie de cette situation de crise.

*« J'ai eu un entretien avec mon manager mais c'est mon N+2 qui est monté eu créneau. Elle a eu des informations qui lui sont parvenues, un peu alarmante à mon égard. J'étais très mal alors ma hiérarchie s'en est inquiété. La responsable est venue me voir et m'a dit de ne pas hésiter à demander des formations supplémentaires, à parler de mes difficultés et qu'à l'issue de la période d'apprentissage, on ferait le point pour éventuellement envisager autre chose, que je ne serais pas abandonné qu'on me trouvera un poste qui correspondra à mon profil. Ça a fait un déclic, ça m'a remis en confiance, c'est pas grand-chose mais c'était beaucoup. »*

Au total le sentiment de Jean sur le dispositif de l'antenne parcours est ambivalent. Il le considère comme un outil, une aide plus ou moins efficace, mais participant à la pression des redéploiements.

*« On n'a pas l'impression qu'on va nous aider personnellement. C'est une structure qu'on a montée pour aider les gens à se redéployer. On a l'impression que c'est une structure qui a été montée pour pallier une insuffisance dans ce domaine là dans l'entreprise, aide personnelle pour montage des projets, ça n'existait pas. Mais en même temps, on a l'impression que c'est fait pour accélérer le processus, qui nous échappe, des redéploiements, des réorganisations. J'ai même des collègues qui pensent que les propositions vers la fonction publique, c'est une manière de nous pousser à partir. Moi j'estime que c'est une chance aussi. »*

### **3. Effets des mobilités contraintes et conditions d'un accompagnement efficace des transitions identitaires.**

Quels enseignements tirer de l'étude qualitative d'une vingtaine de cas, dont nous venons de présenter quatre cas singuliers ? Bien que ces quatre cas représentent de façon significative les différentes configurations que nous avons rencontrées dans notre étude qualitative nous ne prétendons pas à une quelconque représentativité statistique. En revanche, il est possible d'en

tirer des enseignements ayant une portée générale, à la fois sur le processus de transition professionnelle contrainte et, au-delà du cas de S, pour les situations d'entreprises où de fortes mutations structurelles imposent une grande mobilité aux salariés. Nous présentons donc tout d'abord les enjeux des restructurations en termes de risques psychosociaux induits par les mutations contraintes, puis nous analysons les processus de transition professionnelle individuelle en examinant le rôle de l'accompagnement (dans une logique de ré-élaboration du parcours) vis-à-vis du déroulement et de l'issue de ces processus.

Pour mener cette analyse, nous nous appuyons sur le modèle de la « dynamique identitaire globale de l'acteur » présenté plus haut.. Au travers de l'analyse des atteintes de cette dynamique identitaire globale, ce modèle permet de traiter simultanément les risques de dysfonctionnement et donc de non performance et les risques d'atteinte à la santé, essentiellement les risques dits « psychosociaux ». (Sardas 2008).

### **3.1. Les enjeux des restructurations en termes de risques psychosociaux : un atteinte profonde de la dynamique identitaire malgré une stabilité en termes de statut et d'emploi.**

Il s'agit de voir en quoi l'accompagnement peut non seulement apporter un soutien psychologique permettant de restaurer la dynamique subjective des individus, comme dans la plupart des démarches d'accompagnement (Stevens, 2005), mais également apporter une aide à l'orientation et permettre in fine aux salariés de retrouver une activité professionnelle qui leur convienne (que ce soit un emploi en interne ou en externe et ce même dans les cas où les ressources d'employabilité sont relativement faibles).

Les restructurations qui ont cours dans l'entreprise S depuis plusieurs années correspondent à des mutations technologiques et à des mutations stratégiques avec le développement de logiques de services intégrés, le tout dans un contexte de forte concurrence accentuée par le processus de déréglementation des activités de service public. Il y a donc simultanément de gros besoins de redéploiement de métiers en décroissance vers des métiers en croissance, et des plans stratégiques de réduction substantielle des effectifs. Ainsi ce type de restructuration induit des obligations de transitions professionnelles fortes pour les salariés. Et dans la mesure où le gros des effectifs de l'entreprise S a du fait de l'historique un statut de fonctionnaire, les réductions d'effectif ne peuvent se traiter par des plans sociaux. Cela oblige l'entreprise à se donner les moyens de trouver pour chaque salarié ayant perdu son emploi un nouveau poste en interne ou en externe (notamment dans d'autres secteurs de la fonction publique), et à ce que ce nouveau poste convienne réellement au salarié sous peine de difficultés importantes pour ce dernier et donc de problème de performance pour l'entreprise.

L'enquête que nous avons menée montre que les transitions professionnelles sont possibles et qu'elles correspondent même à de véritables reconversions identitaires dans de nombreux cas. Trois des cas que nous avons exposés (tous sauf le dernier cas de Jean qui peine à retrouver un poste qui lui convienne) ont effectué in fine une telle reconversion avec, on l'a vu deux cas de salariés qui quittent l'entreprise pour découvrir une activité entièrement nouvelle de service public (cas de Denise) ou créer leur propre activité (cas de Janine).

De telles reconversions sont d'autant plus remarquables qu'elles s'effectuent parfois après des épisodes douloureux où le salarié a subi précédemment d'autres pertes de poste et a de ce fait déjà subi une atteinte à sa dynamique identitaire avec des répercussions pour sa santé (cas de Denise et de Janine).

Aussi, si les reconversions identitaires sont possibles, ces processus comportent des risques importants pour les individus, que l'on peut qualifier de risques psychosociaux (Sardas 2008). Ces processus passent toujours par une forte remise en question identitaire pour les individus

(c'est vrai pour nos 4 cas), souvent formulée par les intéressés en termes de traumatisme. On retrouve en fait ici un phénomène comparable à celui observé dans les pertes d'emploi (Roussignol, 2009), alors même que, dans l'entreprise S, l'emploi n'est pas directement menacé. Cela prouve que le traumatisme subi n'est pas en lien direct avec le risque objectif de ne plus avoir d'emploi, mais plutôt avec le sentiment subjectif d'être nié dans son existence professionnelle, le sentiment d'une inutilité professionnelle et donc sociale. Au travers de la place accordée au salarié, qui est remise en question, c'est bien l'identité au travail qui est touchée de plein fouet par les pertes de postes.

Pour la population que nous avons étudiée, dans la plupart des cas, ces salariés ne sont pas attachés à un métier particulier et ont souvent exercé toutes sortes de fonctions et de missions depuis leur entrée dans l'entreprise. Ils n'ont donc pas d'identité de métier (Sainsaulieu, 1985) qui les aiderait à surmonter la perte de leur place dans une entreprise en se projetant dans le sentiment que leurs compétences seront appréciées ailleurs. On pourrait penser que le statut de fonctionnaire dont disposent ces salariés leur donne une assise identitaire leur permettant de supporter sans dommage la perte d'un poste. Mais si ce statut leur donne bien une sécurité d'emploi, il ne leur donne aucune sécurité de retrouver un poste qui leur convienne et leur permette d'exister en tant que sujet dans une organisation. La sécurité de l'emploi ne donne donc aucunement une sécurité identitaire...

On observe alors dans les cas où les transitions professionnelles contraintes sont non gérées (comme ce fut le cas pour les mobilités antérieures de Denise et de Janine) ou mal gérées (mobilité actuelle de Jean) une grande souffrance avec des risques importants pour la santé psychique des individus. On retrouve dans ces trois cas des périodes de dépression plus ou moins longues requérant une prise en charge médicale importante.

Plusieurs facteurs déclenchent une telle atteinte identitaire. Le premier est directement induit par la suppression du poste, les suivants concernent les tentatives de repositionnement sur un nouveau poste :

- **La négation du sujet** : ce sont les cas de Denise et de Jean qui étaient pourtant dans des dynamiques professionnelles positives (avec un fort investissement personnel au travail) et dont la perte de poste a été décrétée de façon brutale. Denise a réussi à se remettre (elle a soigné son épisode dépressif) mais a ensuite préféré quitter l'entreprise. Elle dispose de ressources professionnelles solides qu'elle met au service d'une administration territoriale et qui sont donc perdues pour l'entreprise. Du point de vue de la DIGA la suppression du poste atteint simultanément les dimensions stratégique et subjective. N'ayant plus de poste le salarié n'a plus aucun moyen de se faire reconnaître par les autres acteurs (dimension stratégique), et très vite il va être envahi par un sentiment d'inutilité (dimension subjective).
- **La mise en incompetence du salarié** : une fois qu'un poste de reclassement a été proposé et accepté par le salarié, il peut retrouver des ressources stratégiques et subjectives, mais il est alors essentiel d'examiner la dimension cognitive. C'est le cas de Janine quand elle est affectée au service des clients haut de gamme. On peut alors observer la rapidité (seulement un mois) avec laquelle Janine tombe en dépression alors qu'elle avait réussi à « tenir le coup » dans une activité de vente qui ne lui plaisait pourtant pas et dans une ambiance qu'elle n'appréciait pas. C'est également le cas de Jean quand on l'affecte à un poste technique qu'il ne maîtrise pas. Jean ne doit son salut qu'à l'intervention d'une responsable hiérarchique en N+2 qui va justement lui redonner la possibilité de développer ses compétences et l'assurer qu'on ne le laissera pas sur ce poste s'il n'arrive pas à le maîtriser.
- **La mise en déficit au niveau subjectif** : cela interviendra quand le nouveau poste ne correspond plus aux valeurs du salarié ou à ses appétences. C'est le cas de Janine quand elle est affectée à une activité commerciale et c'est le cas de Jean quand il est affecté à une activité technique.

Le premier objet de l'accompagnement d'une transition professionnelle initiée par la perte d'un poste est donc la reconnaissance par l'entreprise (au travers des différentes entités impliquées, conseiller,, mais aussi la hiérarchie et les responsables RH) du fait que l'individu subit un traumatisme au nom d'un besoin collectif: ce n'est pas sa valeur ni ses apports qui sont en cause et il sera soutenu dans cette épreuve et aidé à retrouver un poste. L'accompagnement apparaît alors indispensable même s'il ne suffit pas à traiter le problème. Il s'agit d'abord d'aider le salarié à « survivre » malgré les effets de négation du sujet produits par la suppression de son poste. Ensuite, dès qu'une nouvelle affectation est envisagée, il est nécessaire d'examiner les possibilités d'obtenir une nouvelle dynamique identitaire positive, ce qui nous l'avons vu passera par l'absence de déficience sur chacune de ces dimensions.

Voyons maintenant plus avant en quoi consistait cet accompagnement dans le cas que nous avons étudié et à travers cela quels sont les facteurs qui conditionne le caractère positif de ses effets.

## **3.2. Caractéristiques de l'accompagnement offert par le DAP et conditions de son efficacité.**

Trois enseignements peuvent être tirés de notre étude qualitative du rôle du dispositif d'accompagnement dans les transitions professionnelles : la nécessité d'une posture de tiers spécifique, la compétence spécifique des conseillers de parcours et l'investissement en ressources et en temps de l'entreprise. Ils définissent des conditions requises et relèvent des erreurs à éviter pour que l'accompagnement d'une transition professionnelle soit bénéfique pour l'individu et l'entreprise.

### **3.2.1. La nécessité d'une posture de tiers interne informé / informant**

Le dispositif d'accompagnement (et donc les conseillers d'accompagnement) doivent être en posture de tiers par rapport aux autres acteurs, hiérarchiques et RRH (Responsables RH). Cela signifie que les antennes d'accompagnement ne peuvent pas être directement intégrés à la ligne RH et que l'indépendance par rapport au management doit être claire. En effet, du fait de l'évolution, constatée dans la plupart des entreprises, vers une fonction de « RHBP » (RH Business Partner) dans laquelle ce dernier devient clairement un conseiller RH pour le manager. Si le RRH remplit bien ce rôle, il est vécu par le salarié comme celui qui aide à gérer les RH pour le compte de l'entreprise sans vraiment prendre en compte le point de vue du salarié. De plus, cette évolution de la fonction RH est allée de pair avec une réduction des effectifs des RH, ces derniers se sont éloignés des salariés, dans la mesure où les effectifs qu'ils ont à gérer n'autorisent plus guère des suivis personnalisés répétés.

Même quand les antennes parcours sont clairement dissociées de la ligne RH, cette posture de tiers n'est pas évidente à percevoir pour les salariés. Les Conseillers de parcours (CP) restent des salariés de l'entreprise. De plus, pour que les CP soient efficaces en termes de conseil d'orientation, il faut qu'ils soient en contact avec les responsables des réorganisations et avec les managers qui offrent des postes à la mobilité. Aussi ce rôle de médiation entre le salarié et les autres parties prenantes, que sont les hiérarchies dites cédantes et accueillantes, leur RRH associé, et les chefs de projet réorganisation, est loin d'être facile à tenir. Cela exige un grand savoir faire de la part des CP ainsi qu'une déontologie rigoureuse, notamment autour de la confidentialité de ce que livre chaque salarié.

Tenir cette posture du tiers est d'autant plus exigeant et difficile quand les tensions induites par les restructurations sont fortes. Quand les nécessités de mouvement sont très élevées les CP subissent de fortes pressions pour participer activement aux efforts de redéploiement. Le risque est alors grand qu'ils transmettent à leur tour cette pression aux salariés et qu'ils ne

soient plus en mesure de travailler sereinement en laissant aux salariés le temps de surmonter leur traumatisme et d'élaborer leur projet. C'est manifestement ce qui est arrivé dans le cas de Jean où le CP a participé sans nécessairement en avoir conscience à une sorte de harcèlement pour que Jean retrouve rapidement un poste.

Malgré ces risques, et à condition qu'ils soient repérés, il reste intéressant de positionner en interne à l'entreprise de tels dispositifs de gestion des parcours, dans la mesure où cela permet aux CP de bien connaître les différentes activités, la nature des postes disponibles, ainsi que les compétences des salariés en recherche de poste. C'est donc la posture d'un tiers informé, car inscrit dans les réseaux de l'entreprise, et informant, en ce qu'il oriente également le salarié concerné, qui doit être recherché. La neutralité « stratégique », à savoir en terme de jeux de pouvoir, n'est pas nécessairement un bien si elle s'accompagne d'une faiblesse des connaissances et des moyens d'action. On retrouve ici des critiques faites auprès de cellules de reclassement externes où les consultants sont souvent recrutés en CDD avec peu ou pas d'expérience dans le domaine (ex : Mazade, 2003).

Une fois la vocation et la posture de l'Antenne Parcours bien définies, il en découle des conditions en termes de compétence et d'effectif pour que les CP puissent pleinement assumer leur rôle.

### **3.2.2. Développer la compétence des conseillers de parcours par la professionnalisation : organisation et animation d'un collectif de pairs**

La question de la compétence des CP n'est pas simple dans la mesure où les capacités requises sont loin d'être uniquement le fruit de programmes de formation et convoquent une large palette de compétences : accompagnement et soutien psychologique, orientation et connaissance du marché du travail et des dispositifs d'aide... (Mazade, 2003). Il s'agit donc d'une activité professionnelle correspondant à un niveau élevé de qualification, qui suppose tout à la fois une formation en psychologie et une empathie certaine pour accompagner le cheminement des salariés (Roussignol 2009), et une capacité d'orientation pour que la réalité des possibilités de mobilité soit prise en compte, sans oublier de bonnes capacités de négociation avec les différents acteurs impliqués dans les processus de mobilité. Dans l'entreprise S, au-delà d'un programme initial de formation court, l'accent a été mis sur la mise en place de groupes de pairs. Ces groupes permettent un travail collectif de confrontation des expériences des CP. L'enjeu est de permettre le développement d'une véritable dynamique de métier interne à l'entreprise, dynamique qui suppose de faire émerger des profils « d'experts/animateurs » en charge de l'animation de ces groupes de pairs, tout en veillant à ce que les CP puissent occuper leur fonction sur des périodes suffisamment longues pour développer leur professionnalité. Face aux limites des cellules de reclassement ad hoc où l'impossible est parfois demandé à des consultants inexpérimentés et peu formés, le cas du dispositif d'accompagnement des parcours de S offre une perspective différente, tenant compte des temps d'apprentissage longs et non entièrement formalisables nécessaires à ce type de fonctions.

### **3.2.3. Les investissements en temps et en ressources d'accompagnement.**

L'accompagnement et l'orientation des parcours demandent du temps. Il faut laisser au salarié le temps de cheminer et de mûrir pour assurer la réussite de la transition professionnelle. Il y a ainsi un temps qui est propre à chaque salarié, qui commence par le deuil causé par la perte traumatisante du poste. Ces processus de deuil même s'ils sont accompagnés, se déroulent pour chaque individu de façon singulière (Dubouloy et Fabre, 2002). A partir du moment où le dispositif vise bien un accompagnement de la ré-élaboration des parcours, il s'agit d'accompagner le mouvement propre du salarié, sans que cela n'exclue la composante d'orientation avec la prise en compte de la réalité des possibilités de mobilité. Ce temps

accordé aux salariés a bien sûr un coût pour l'entreprise, en particulier dans les contextes de restructuration où les salariés ont perdu leur poste et où l'entreprise doit accepter que ces derniers ne retrouvent pas immédiatement le poste sur lequel ils resteront. L'accompagnement d'une transition professionnelle contrainte ne doit donc pas prendre fin quand le salarié prend son nouveau poste. Il importe en effet de considérer que la phase de ré-ancrage dans une nouvelle situation de travail fait entièrement partie du processus à accompagner, que les salariés ont grandement besoin de conserver un lien avec un conseiller qui pourra les aider à surmonter les éventuelles difficultés liées à l'intégration dans un nouveau contexte de travail. En cas de doute sur la pertinence pour le salarié du choix du poste, l'aide du conseiller sera précieuse pour évaluer la situation et prendre la bonne décision entre poursuivre l'expérience ou rechercher un autre poste. La mission d'accompagnement doit donc couvrir l'ensemble du processus de transition professionnelle et un recul de plusieurs mois est nécessaire avant de pouvoir clore un dossier d'accompagnement de ces mobilités professionnelles.

Enfin le nouvel environnement du salarié joue un rôle important dans la réussite ou l'échec du ré-ancrage dans une nouvelle situation de travail. Parmi les acteurs significatifs de cet environnement, le manager de l'entité d'accueil ainsi que le collectif de travail dans lequel le salarié doit s'intégrer sont premiers. Le conseiller n'a que peu de moyens pour agir directement sur ces acteurs. Sa présence et son écoute permettront néanmoins d'aider le salarié à interpréter d'éventuelles difficultés, et il pourra également jouer un rôle de garde-fou, dans les cas où ces acteurs de la nouvelle situation de travail n'accueillent pas correctement le nouvel arrivant.

Du point de vue des CP, tout cela passe par du temps d'entretien et de suivi pro-actif sur l'ensemble du processus de transition. Pour donner un ordre de grandeur, un CD peut s'occuper au grand maximum d'une cinquantaine de salariés au même moment en supposant qu'ils ne sont pas tous en phase « aigue » en même temps. Si l'on considère qu'un accompagnement dure en moyenne 6 mois, cela veut dire qu'il pourra traiter au maximum une centaine de salariés sur une année. C'est pourquoi dans les grandes entreprises, où des milliers de salariés sont touchés par les restructurations et où on incite tous les salariés à la mobilité, on peut être amené à considérer des effectifs de CP par centaines, à l'encontre de la tendance à la réduction des effectifs RH. Il s'agit donc d'un véritable investissement de la part de l'entreprise, investissement dont la remise en cause est toujours possible au gré des réorientations stratégiques (renforcées par la crise économique actuelle).

## **Conclusion**

Ce papier avait pour objet l'étude des effets d'un accompagnement des transitions professionnelles contraintes dans une logique de ré-élaboration des parcours, démarche qui offre potentiellement un espace de concrétisation des principes de restructuration socialement responsable. Pour ce faire, nous avons utilisé un modèle d'analyse, la « dynamique identitaire globale » de l'acteur, qui offre une représentation de la manière dont un individu assume ou pas un rôle offert par une organisation.

En nous appuyant sur l'étude de 4 « histoires de transitions professionnelles contraintes », nous avons tout d'abord montré que l'accompagnement de ces transitions professionnelles contraintes est indispensable pour les individus. Les études de cas mettent en évidence le caractère traumatique de la perte de leur poste, bien que leur statut et leur emploi n'aient aucunement été menacés. Nous avons vu que les conséquences en termes de risques psychosociaux sont réelles et que des troubles psychiques graves étaient observés (dépression en particulier) en l'absence d'un accompagnement adéquat.

Si l'enjeu pour les individus est évident, l'enjeu pour l'entreprise est également important car en l'absence d'accompagnement efficient, les risques de provoquer des troubles psychosociaux et d'engendrer de façon durable démotivation et non performance chez les intéressés sont très élevés. Or ces effets à long terme sont souvent masqués par des dispositifs de reclassement qui s'attachent essentiellement à la remise des salariés sur de nouveaux postes, quitte à exercer certaines pressions et sans s'inquiéter outre mesure de la possibilité d'un réel ré-investissement de la part des salariés.

Le cas de l'entreprise S peut être considéré comme « extrême » du fait du statut de fonctionnaire des salariés étudiés. L'entreprise est contrainte d'obtenir des reclassements positifs sinon les salariés sont à nouveau à reclasser. Cette particularité offre ainsi un espace d'expérimentation porteur de pratiques innovantes. Rappelons tout d'abord que le dispositif d'accompagnement a été conçu pour la gestion des parcours et non pour la gestion des restructurations. C'est en cela qu'il a pu jouer un rôle différent et complémentaire de celui du dispositif de reclassement.

Les cas étudiés, par les contrastes offerts en terme de réussite, ont permis de préciser les conditions d'un accompagnement des transitions professionnelles qui intègre les enjeux à long terme pour les individus, pour l'entreprise et pour la société, en dépassant largement les enjeux court terme d'une logique de reclassement proprement dite (ce qui fait écho aux visées des démarches de restructurations socialement responsables) :

1. une posture de tiers entre l'individu d'une part et la direction des ressources humaines et le management, d'autre part, doit être assurée, de tiers interne en l'occurrence dans le cas de S. Le fait que le dispositif soit interne présente des avantages en termes de proximité et de connaissances des entités et des postes en demande de ressources;
2. des compétences pour les conseillers associant capacités d'accompagnement psychologique et capacités d'orientation professionnelle (connaissances des métiers et des marchés du travail);
3. des ressources suffisantes en nombre de conseillers afin d'accompagner le processus de transition professionnelle de la perte du poste à un réancrage durable dans un nouveau poste, en respectant la temporalité propre du salarié

Le fait d'élargir la notion de reclassement à celle de transition professionnelle contrainte offre alors l'opportunité d'appréhender les restructurations, non pas uniquement dans leur dimension quantitative d'emploi, mais en y intégrant la prise en compte de dimensions qualitatives du processus, depuis les dommages liés à la perte du poste jusqu'à la réussite de la transition professionnelle, c'est-à-dire la ré-élaboration par l'individu de la transition professionnelle. En outre, on tient ici compte du fait que ces processus sont singuliers et que les ressources des individus pour surmonter ces crises ne sont pas homogènes.

Au-delà de ces résultats, des prolongements sont nécessaires pour appréhender les effets à long terme d'un dispositif d'accompagnement des parcours, comme celui que nous avons étudié, en termes de développement de l'employabilité et d'apprentissage de la mobilité. Qu'il s'agisse de salariés qui effectuent une démarche volontaire ou de ceux qui y ont été contraints ou qui ont anticipé de peu les effets d'une restructuration, dans quelle mesure ce type de travail de réélaboration du projet et du parcours professionnels, préparent-ils les salariés à être à l'avenir plus flexibles et plus nomades et à vivre plus facilement d'autres réorganisations ? Autant nous pouvons interpréter sur nos études de cas la qualité du processus de transition professionnelle, autant il est difficile de savoir si les individus vont simplement retrouver une nouvelle dynamique identitaire qui leur convienne ou s'ils vont également engranger de nouvelles capacités de mobilité professionnelle ? Seules des enquêtes ad hoc avec une forte dimension qualitative et longitudinale et avec la nécessité d'avoir un recul de plusieurs années

pourraient permettre d'étudier sérieusement cette question et d'éclairer ainsi certaines controverses autour de la réalité du développement des carrières nomades.

Enfin, un autre prolongement nécessaire de nos travaux consisterait à mobiliser d'autres expériences empiriques analogues mais dans des contextes différents, à des fins de comparaison et de conception de solutions alternatives par rapport à celle que nous avons étudiée. Les spécificités de l'entreprise S avec cette obligation de reclassement durable de ses salariés au statut protégé, fournit un cas extrême qui a permis d'étudier une configuration dans laquelle toutes les conditions étaient réunies pour parvenir à des résultats positifs. Il conviendrait maintenant d'étudier la viabilité d'autres variantes dans la façon de combiner ces différentes conditions de réussite (posture de tiers, compétences, temps et moyens disponibles,...), éventuellement en les répartissant différemment, entre l'interne et l'externe, entre le dispositif de reclassement et le dispositif d'accompagnement des parcours, et entre l'entreprise et les dispositifs publics de gestion de l'emploi et des trajectoires professionnelles. D'autres travaux pourront bien entendu fournir de la matière à un tel projet (cf. notamment Ginsbougier 2008, Pichault et Deprez 2008), mais il conviendrait sans doute d'avancer dans la construction d'un cadre intégrateur de ces différents résultats.

## Références

- Aggeri, F., Abrassart, C., Pezet, E., Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable*, Paris: Vuibert.
- Aggeri F. et Pallez F. (2002). *Les nouvelles figures de l'Etat dans les mutations industrielles*, Cahier de Recherche du Centre de Gestion Scientifique, n°20, Paris.
- Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York:Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Barreau, J., Dumas, M. (2006). *La réussite sociale d'une restructuration dans l'Union Européenne : du quantitatif au qualitatif, de l'emploi au travail*, colloque de l'AGRH, Reims.
- Beaujolin-Bellet, R. (2003). *Le pilotage des restructurations : l'innovation est dans les processus*, colloque de l'AGRH, Grenoble.
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie*, Paris: Nathan
- Bourguignon, R., Cornolti, C., Fabre, C., & Philip de Saint-Julien, D. (2008). Vingt-cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations : bilan et analyse des connaissances actionnables. In R. Beaujolin-Bellet, & G. Schmidt (Eds.), *Restructurations d'entreprise - Des recherches pour l'action*: 49-66. Paris: Vuibert.
- Bruggeman, F. (2005). Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ? . *Revue de l'IREs*, 47(1): 215-231.
- Cadin, L., Bender A-F., de Saint Giniez V. (2003). *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris-Institut Vital Roux-Vuibert
- Campinos-Dubernet, M. (2003) *Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation*, Travail et Emploi, n°95.
- Crozier M., Friedberg E., (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

- David, A. (2000). La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ?, in A. David, A. Hatchuel, R. Laufer (éds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, p.193-213.
- Dejours C., (1990), Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations in Chanlat J.F. (dir.) *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa, Les Presses de l'Univ. Laval et éd. ESKA,
- Dubar, C. (1991). *La socialisation - Construction des identités professionnelles et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Dubouloy, M., Fabre, C. (2002). Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes", *Revue Gérer et Comprendre*, mars 2002, Numéro 67, p. 43-55
- Dupuy, R. (2002), « Transitions et transformation des identités professionnelles. Le cas des adultes en situation de formation continue », in « Transitions, vie professionnelle et vie personnelle », *Revue Connexions*, n°76.
- Ginsbourger, F. (2006). *L'usine qui pourrait échapper à la délocalisation : Intervenir pour l'emploi « par la compétence »*, *Revue Gérer et Comprendre*, N° 83.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. In D. A. Whetten, & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: developing theory through conversation*. Thousand Oaks: Sage.
- Glee, C. (2003), *Projets Professionnels des salariés et relation d'emploi : la mise en œuvre d'un outil de GRH dans deux grandes entreprises*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin – Lyon 3
- Hatchuel, A. (1994). *Les savoirs de l'intervention en entreprise*, *Entreprises et Histoire*, n°7, p.59-75.
- Igalens, J., Vicens, C. (2005). *Vers des restructurations socialement responsables ?*, *Revue management et avenir*, n° 3, p. 101-119
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the "Me" among the "We"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5): 1031-1057.
- Le Boulaire, M. (2006). *Tous mobiles ? Organisations flexibles et politiques d'employabilité*, Rapport d'Entreprise&Personnel.
- Le Masson, P., Weil, B., Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation*. Paris: Hermès.
- Littière, A. Sardas, J-C. (2007). Nouveaux dispositifs d'orientation et d'accompagnement des parcours professionnels : peut-on concilier la logique du reclassement anticipé et celle du développement de l'employabilité ?, colloque de l'AGRH, Fribourg.
- Mallet, L., Morin, M-L, Reynes, B., Teyssier, F., Vicens, C. (2000). *Licenciement économique et exclusion sociale*, Rapport pour la Commission Européenne.
- Mazade, O. (2003). *Reconversion des salariés et plans sociaux*. Paris L'Harmattan.
- Mazade, O. (2005). Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord. *Revue de l'IRES*, 47(1): 195-214.
- Monsavoir, M. (2000). La fonction RH dans la tourmente. In Lemasle, & P. Y. Tixier (Eds.), *Des restructurations et des hommes*: 21-38. Paris: Dunod.
- Pichault F., Deprez A. (2008). A quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles, colloque de l'AGRH, Dakar.

- Raveyre, M. (1999) Les grandes entreprises acteurs du développement local, Rapport pour le Commissariat Général du Plan et le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Centre d'études de l'emploi/GIP-Mutations industrielles.
- Roussignol P. (2009). Accompagner une transition professionnelle dans une perspective clinique, *Le journal des psychologues*, N° 266-avril 2009, p. 60-62
- Sainsaulieu, R. (1985) *L'identité au travail*, Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sardas, J.-C. (1994). *Dynamique de l'acteur et de l'organisation*. Thèse de l'Ecole des Mines, Paris.
- Sardas, J-C., Lefebvre, P. (2004). Théories des organisations et interventions dans les processus de changement, in J-C. Sardas, A-M. Guénette (éds), *Conception et Dynamique des Organisations : Sait-on piloter le changement ?*, Paris: L'Harmattan.
- Sardas, J.C. (2008), La « dynamique identitaire globale » comme analyseur des risques de non performance et des risques psychosociaux, in *Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail*, Editions Anact
- Stevens, H. (2005) *Entre désenchantement social et réenchantement subjectif, le développement personnel dans l'entreprise*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.
- Tüchszirer, C. (2005). Le reclassement des salariés licenciés pour motif économique : responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ? *Revue de l'IRES*, 47(1): 158-173.