



**HAL**  
open science

## Le souci et la gestion de soi au sein des organisations - rapport final

Claude Dubar,, Sébastien Gand, Jean-Claude Sardas, Hélène Stevens,

### ► To cite this version:

Claude Dubar,, Sébastien Gand, Jean-Claude Sardas, Hélène Stevens,. Le souci et la gestion de soi au sein des organisations - rapport final. 2008. hal-00818226

**HAL Id: hal-00818226**

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-00818226v1>

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.



*Centre de Gestion Scientifique  
Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris*



*Laboratoire PRINTEMPS  
Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines  
Unité de recherche associée au CNRS- ESA 8085*

## **Programme de recherche « Le souci et la gestion de soi au sein des organisations »**

(Soutenu par le Ministère de la Recherche, programme TTT, N° : 03 5 375)

### ***Rapport final***

Claude Dubar, Sébastien Gand, Jean-Claude Sardas, Hélène Stevens

# SOMMAIRE

## **INTRODUCTION.....5**

## **I. ORIGINE ET CONTEXTE DE L'EMERGENCE DE NOUVELLES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE.....9**

*I. 1. Individualisation et subjectivation des pratiques RH : vers la psychologisation des approches managériales..... 9*

*I. 2. De grandes évolutions sociétales poussant l'individu dans l'entreprise de sa vie..... 10*

*I. 2. A. Un individu déstabilisé par les évolutions sociétales..... 11*

*I. 2. B. L'individu dans l'entreprise de sa vie..... 11*

*I. 3. Positionnement des pratiques d'accompagnement personnalisé : quelle spécificité des pratiques de coaching et de développement personnel ?..... 12*

*I. 3. A. Des pratiques d'accompagnement personnalisé qui s'inscrivent directement dans les relations de travail : le compagnonnage et le tutorat, le manager-coach..... 14*

*I. 3. B. Des pratiques d'accompagnement personnalisé qui mobilisent des acteurs plus éloignés de la situation de travail : le mentoring (ou parrainage)..... 17*

*I. 3. C. Des pratiques d'accompagnement professionnalisées faisant intervenir un tiers par rapport à la situation de travail : la formation "sur mesure", le développement personnel et les pratiques de coaching .... 18*

## **II. DIFFERENCIATION DES PRATIQUES DE COACHING ET DE LEUR INSCRIPTION DANS LES ORGANISATIONS.....21**

*II. 1. Distinction entre différentes pratiques de coaching selon les objectifs et la nature de la démarche..... 21*

*II. 2. Inscription des pratiques de coaching dans les organisations et liens avec les pratiques différenciées : premier repérage des zones d'ambivalence des pratiques de coaching..... 27*

*Bibliographie des parties I et II..... 31*

## **III. L'EMERGENCE DU GROUPE PROFESSIONNEL DES COACHS : RENCONTRE ENTRE UN MARCHÉ A CONSTITUER ET DES DYNAMIQUES PROFESSIONNELLES ET IDENTITAIRES EN RECOMPOSITION. ....33**

*Introduction : la construction d'une définition relativement consensuelle du coaching ?..... 33*

*III. 1. L'« invention » du coaching :..... 34*

*III. 1. A. Les évolutions socio-historiques d'une prise en compte psychologique de l'homme au travail ... 34*

*III. 1. B. L'origine et la diffusion du terme « coaching »..... 35*

*III. 1. C. Regard sur les acteurs : comment devient-on coach ?..... 36*

*III. 2. Les tentatives de professionnalisation..... 39*

*III. 2. A. Le travail des associations pour légitimer les pratiques de coaching et contrôler l'accès à l'activité professionnelle..... 40*

*III. 2. B. La constitution des savoirs légitimes par les associations..... 41*

*III. 2. C. La constitution de cursus de formations au coaching et la dialectique ouverture/fermeture du marché 42*

*III. 3. La dialectique entre offre et demande de coaching..... 44*

III. 3. A.	Ce que les justifications du <i>coaching</i> nous apprennent du monde du travail aujourd'hui.....	45
III. 3. B.	Quand la « demande » formalise « l'offre » : la question du recrutement des <i>coachs</i> , des systèmes de référencement et de la co-construction d'un marché.....	47
III. 4.	<i>Les pratiques de coaching. Entre psychothérapie, formation et conseil</i> .....	49
III. 4. A.	Le <i>coaching</i> comme renforcement de l'auto-contrôle .....	49
III. 4. B.	Le <i>coaching</i> comme formation des cadres .....	50
III. 4. C.	Le <i>coaching</i> comme intermédiaire de l'emploi.....	51
Conclusion partie III.....		52

#### **IV. QUEL IMPACT DES TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISE ?.....54**

IV. 1.	<i>Le cas d'Entreprise de Soi dans une entreprise du secteur informatique : les ambivalences du développement personnel dans l'entreprise.</i> .....	54
	Introduction .....	54
IV. 1. A.	Une formation de développement personnel pour résoudre des questions d'emploi.....	55
IV. 1. B.	Les logiques de participation à <i>Entreprise de Soi</i> : ruptures biographiques inscrites dans les ruptures organisationnelles .....	56
IV. 1. C.	Le sens du travail sur soi : le réenchâtement de la subjectivité dans un contexte de désenchantement social .....	59
IV. 1. D.	Le retour en situation de travail : entre requalifications et réassignations identitaires .....	61
IV. 1. D. a)	Une requalification dans l'entreprise.....	61
IV. 1. D. b)	Une requalification hors de l'entreprise .....	63
IV. 1. D. c)	Un maintien souhaité dans une position identique, revalorisée subjectivement .....	66
IV. 1. D. d)	Le maintien imposé dans une position dévalorisée .....	69
Conclusion du IV.1. : les ambivalences du développement personnel dans l'entreprise.....		72
BIBLIOGRAPHIE de la partie IV.1:.....		74
IV. 2.	<i>Nouveaux dispositifs d'orientation et d'accompagnement des parcours professionnels : quelle structuration et quels effets ? – Le cas SIT (groupe de télécommunications).</i> .....	75
IV. 2. A.	Les dispositifs d'orientation professionnelle : deux démarches en réponse à de nouveaux enjeux de gestion des ressources humaines ?.....	78
IV. 2. A. a)	Une démarche d' « Orientation accompagnée » poursuivant une finalité « d'anticipation et d'accompagnement des reclassements » .....	80
IV. 2. A. b)	Une démarche d' « Accompagnement orienté » au service du « développement de l'employabilité » et de la « mise en mouvement » des salariés.....	83
IV. 2. B.	Modes de structuration de ces dispositifs, conditions d'implantation et finalités poursuivies ? ...	85
IV. 2. B. a)	Une convergence vers la mise en place de dispositifs internes d'orientation professionnelle quelle qu'en soit la finalité .....	87
IV. 2. B. b)	Un positionnement dans la structure organisationnelle divergent selon la finalité du dispositif d'orientation professionnelle : partenaire ressource de la ligne managériale et RH ou acteur médiateur, neutre et transverse .....	89
IV. 2. B. c)	La conciliation des deux finalités au sein d'un dispositif unique d'orientation professionnelle : un véritable défi.....	95
IV. 2. C.	Quels apports de l'accompagnement associé à l'orientation professionnelle : effets du dispositif mis en place dans l'entreprise SIT et conditions de leur obtention.....	102
IV. 2. D.	Enseignements généraux : effets des mobilités contraintes – conditions d'un accompagnement efficient des transitions identitaires.....	116
IV. 2. D. a)	Les enjeux des restructurations en termes de risques psychosociaux.....	117
IV. 2. D. b)	Contenu de l'accompagnement et compétences des accompagnants .....	120
Conclusion de la partie IV.2 : l'enjeu d'un accompagnement orienté permettant de passer d'une mobilité subie à une mobilité contrainte mais réélaborée par l'individu .....		123
BIBLIOGRAPHIE DE LA PARTIE IV-2.....		128

#### **V. APPORTS ET ENJEUX D'UNE APPROCHE INTERDISCIPLINAIRE DU « COACHING ».....130**

<b>ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU GROUPE DE TRAVAIL ANVIE SUR LE COACHING</b> .....	<b>136</b>
<b>ANNEXE 2 : PROGRAMME DU CLUB ANVIE SUR LE COACHING</b> .....	<b>146</b>
<b>ANNEXE 3 : COMPTE RENDU DE LA SEANCE 1 DU GROUPE « CHERCHEURS »</b> .....	<b>150</b>
<b>ANNEXE 4 : EXTRAIT DU RAPPORT DE L'ÉQUIPE SUISSE</b> .....	<b>157</b>

## Introduction

Le présent rapport présente la synthèse des travaux menés par l'équipe CGS/PRINTEMPS visant à analyser la genèse et la diffusion, dans les organisations, de techniques nouvelles d'appropriation et de gestion de soi (le coaching et le développement personnel étant des manifestations concrètes de ce phénomène). Par différentes voies, nous avons analysé les formes pratiques de mise en œuvre de ces techniques, leurs fondements théoriques, et évalué leurs effets aux niveaux individuel et organisationnel. Ces travaux ont été conduits dans une perspective interdisciplinaire, en croisant les cadres d'analyses gestionnaire, sociologique et psychologique autour des questions identitaires, centrales pour interpréter le développement et les effets de ces démarches d'accompagnement.

Dans ce programme, nous avons mobilisé plusieurs méthodes de recherche complémentaires : deux groupes ont été créés, l'un rassemblant des représentants d'entreprise, l'autre des chercheurs, des enquêtes ont été menées et deux recherches de terrain de longues durée ont été conduites.

### *Le groupe « entreprises » dans le cadre de l'ANVIE.*

Un groupe réunissant une vingtaine de professionnels d'entreprise a été constitué dans le cadre de l'ANVIE. Il a été animé sur le plan scientifique par Jean-Claude Sardas et Maryse Dubouloy (Psychosociologue, Professeur à l'ESSEC). Les travaux se sont déroulés sur deux années. Sur la première année, la formule était celle d'un « groupe de travail » (cf. en annexe 1 la synthèse de cette première phase), qui s'est prolongée la seconde année par une formule de « Club » (cf. en annexe 2 le programme de cette phase). Au total une douzaine de réunions ont été tenues. La première phase a permis une mise en commun des expériences et pratiques en matière de coaching, alimentée par les analyses de chercheurs et experts coachs. Lors de la seconde phase, la parole a été donnée aux chercheurs dont les travaux ont été présentés dans le groupe et discutés par les représentants d'entreprise qui les ont mis en relation avec leurs pratiques.

### *Les enquêtes auprès des coachs*

Pour analyser le contenu des pratiques de coaching et le développement d'un nouveau groupe professionnel, nous avons mené des entretiens approfondis de type « récit de vie » avec une dizaine de coachs français et suisse.

### ***Les deux recherches de terrain.***

Nous avons pu accompagner dans deux entreprises deux programmes mettant en pratique les démarches d'accompagnement. Dans l'entreprise SIRIS il s'agissait d'un programme de développement personnel ouvert à tous les volontaires de l'entreprise. Hélène Stevens a pu suivre sur trois années le déroulement de ce programme dans une position d'observation participante. Dans l'entreprise SIT il s'agissait d'un dispositif d'orientation et d'accompagnement des parcours des salariés ouverts également à l'ensemble du personnel. Analie Hughes et Jean-Claude Sardas ont pu suivre pendant deux années la mise en œuvre de ce dispositif dans une posture de recherche-intervention.

### ***Le groupe « chercheurs »***

Nous avons réunis sur trois années un groupe pluridisciplinaire (gestion, sociologie, psychologie) qui a mobilisé au total 15 chercheurs (cf. en annexe le compte rendu de la première réunion de ce groupe). Nous avons ainsi pu mettre en commun nos questionnements et nos hypothèses de travail, ainsi que les méthodes de recherche, puis analyser ensemble les données produites par les différentes investigations menées par les chercheurs (en particulier les entretiens réalisés avec des coachs) et enfin discuter des résultats produits par les deux recherches de terrain (les cas SIRIS et SIT).

Dans ce rapport, la synthèse de nos travaux est présentée en 5 temps.

Nous commençons (Chapitre 1) par une caractérisation des différents mouvements (en matière de GRH et de contexte sociétal) qui concourent au développement de nouvelles formes d'accompagnement personnalisé en entreprise. Nous mettons en évidence les spécificités des pratiques de coaching et de développement personnel par rapport à d'autres pratiques d'accompagnement (compagnonnage, tutorat, parrainage, manager-coach) les premières faisant intervenir un nouvel acteur professionnel externe à l'entreprise ou au moins à la situation de travail.

Dans un second temps (chapitre II) nous proposons une typologie des pratiques de coaching et de développement personnel en 4 grandes formes en croisant deux critères de différenciation : le type d'objectifs poursuivis (résolution de problème ou développement) et la nature de la démarche (cognitivo-comportementale ou analytique). Ce qui nous conduit à une première discussion des zones d'ambivalence des pratiques de coaching entre conformation et développement, qui appelle à approfondir tout autant l'analyse de l'offre de coaching que l'analyse des effets de ces pratiques.

Le chapitre III s'intéresse à l'offre de coaching. Il est consacré à analyser l'émergence du groupe professionnel des coachs en tant que rencontre entre un marché à constituer et des dynamiques professionnelles et identitaires en recomposition. Cette analyse est fondée sur une enquête par entretiens biographiques auprès d'un ensemble de coachs, sur l'évaluation de l'action des différentes associations professionnelles, et sur l'analyse des contenus des pratiques de coaching au travers d'entretiens avec des coachs et des coachés.

Le chapitre IV est consacré à analyser les effets des pratiques d'accompagnement individualisé au travers des deux terrains de recherche qui ont permis de suivre et d'analyser la mise en œuvre concrète de ces pratiques. La section IV.1 est consacrée à un programme de développement personnel mis en place dans une entreprise du secteur informatique. La section IV.2 est consacrée à un dispositif d'orientation et d'accompagnement des parcours au sein d'une entreprise du secteur des télécommunications. Dans les deux cas les chercheurs ont pu observer in vivo le déroulement de ces programmes et se sont efforcé de caractériser leurs effets sur les trajectoires et les dynamiques identitaires des salariés concernés. Ces effets sont notamment présentés au travers de cas significatifs de salariés.

Ces deux cas nous permettent d'évaluer l'impact et les limites de ces pratiques d'accompagnement : celles-ci se révèlent efficaces en matière de redynamisation subjective des individus, mais cette redynamisation peut s'avérer vaine si elle ne s'intègre pas dans un programme d'action plus vaste touchant aux conditions objectives d'emploi et de travail des intéressés.

Enfin dans le chapitre V, nous discutons des enjeux de l'interdisciplinarité pour appréhender les raisons du développement des pratiques d'accompagnement et analyser leurs effets. C'est une problématisation en termes de dynamiques identitaires qui a permis le dialogue des différentes disciplines et la mise en évidence des risques de « psychologisation du social »,

mais également du rôle important de l'accompagnement dans les contextes de forte instabilité. Au final, les résultats du programme de recherche ont généré de nouvelles questions pour chaque discipline et leurs interactions dont notamment celle des liens entre les types de déstabilisation des dynamiques identitaires et les risques pour la santé psycho-sociale au travail.

# **I. Origine et contexte de l'émergence de nouvelles formes d'accompagnement personnalisé**

L'émergence et la diffusion des nouvelles formes d'accompagnement personnalisé s'inscrit dans un contexte d'évolution des pratiques de ressources humaines des entreprises d'une part, et rencontre d'autre part des transformations sociétales et des rapports individu-société.

## **I. 1. Individualisation et subjectivation des pratiques RH : vers la psychologisation des approches managériales**

D'un point de vue macroéconomique, les années 1990 ont entériné le passage dans les pays développés à une économie de la connaissance fondée sur l'innovation, générant de nouvelles exigences qui se superposent à celles apparues dans les années 1970 et 1980, en particulier la nécessité de la variété pour répondre aux besoins des consommateurs. Les années 1990 et 2000 ont de plus été marquées par le développement d'une logique de service, qu'il s'agisse d'activités tertiaires au service du public ou des entreprises ou des activités industrielles qui raisonnent de plus en plus en terme de service global pour leurs clients. Globalement cela conduit à une accélération des rythmes de travail et à une complexification des activités qui débouchent sur des attentes de fort investissement de la part des employeurs envers leurs salariés et tout particulièrement leurs cadres.

Dans le but de favoriser ces logiques d'innovation et de service, des pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées se sont développées : les objectifs sont plus souvent individualisés, les carrières deviennent « nomades » et à ce titre construites par chaque salarié (Arthur and Rousseau 2000), ... et la gestion de la diversité des ressources humaines devient un enjeu majeur (Sardas and Gand 2003). Depuis une vingtaine d'années, les pratiques des entreprises tendent ainsi vers une individualisation de la gestion des salariés. La transformation des outils d'évaluation utilisés dans les directions des ressources humaines, constitue un indicateur significatif de cette tendance. Ainsi, l'individualisation des objectifs des salariés est allée de paire avec celle de leur rémunération.

L'émergence de dispositifs de gestion individualisée des compétences est également à classer dans cette tendance à l'individualisation de la gestion des ressources humaines. Or cette individualisation peut conduire à mettre les managers en porte à faux. On individualise les

objectifs sans que les marges de manœuvre déléguées soient en rapport, au contraire. Face à ce système de contraintes fortes, le manager est soumis à l'exigence d'être bon animateur et bon communicant, mais également d'être créatif pour trouver les solutions lui permettant d'atteindre ses objectifs sous contrainte. On comprend dès lors la montée du malaise de cadres fragilisés et l'arrivée de la question de la santé psychique au travail, se traduisant dès les années 90 par la montée des problèmes de stress, des situations de burn-out (Aubert 1990), ou de harcèlement moral. Ces préoccupations se sont beaucoup amplifiées ces dernières années et ont largement occupé l'espace médiatique suite à l'augmentation des cas de suicides dont le lien au travail est aujourd'hui reconnu. La prévention des risques psychosociaux devient ainsi un véritable enjeu stratégique.

L'accroissement des demandes de coaching est à relier avec cette tendance à l'individualisation et à la fragilisation de la situation des cadres en entreprise. Si l'usage de la psychologie et de la psychanalyse dans le management a été présente dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle auprès des dirigeants (Ohayon 1997), c'est la diffusion à d'autres niveaux hiérarchiques de discours et de pratiques réflexives sous-tendues par des théories psychologiques qui apparaît nouvelle (Eraly 1994). Elles sont souvent décrites comme une réduction du management à des dimensions psychologiques, niant les relations de pouvoir et les conflits propres aux situations professionnelles (Eraly 1994; Brunel 2004). Toutefois, il convient d'interroger la performance des discours relatifs au coaching sur les pratiques : des approches psychologiques empruntées aux psycho-thérapies cognitivo-comportementalistes ne s'hybrident-elles pas avec des approches plus analytiques pour répondre à des besoins de coaching correspondant à des situations professionnelles différenciées ?

Si l'émergence des pratiques de développement personnel et de coaching dans le cadre de l'entreprise est à relier aux évolutions du contexte économique et des pratiques gestionnaires, il faut également tenir compte des évolutions plus générales du rapport individu/société, marqué en particulier par la montée de l'individualisme.

## I. 2. De grandes évolutions sociétales poussant l'individu dans l'entreprise de sa vie

Les analyses des évolutions des sociétés occidentales depuis les années 70 laissent à penser que les normes et les valeurs par rapport auxquelles l'individu se situe ont largement changé, ayant un double impact sur la place de l'individu dans la société : nous sommes à la fois face à un individu déstabilisé par ces changements et qui, pour s'adapter, doit devenir acteur de son destin.

### **I. 2. A. Un individu déstabilisé par les évolutions sociétales.**

Une approche par les évolutions des troubles mentaux nous permettra de mettre en lumière ce fait (Ehrenberg 2000). Certains troubles mentaux, dont l'exemple le plus répandu est la dépression associée aux diverses pathologies narcissiques, se sont largement développés dans les sociétés occidentales au cours de trois dernières décennies. Si les scientifiques, médecins et psychologues, éprouvent des difficultés à définir parfois ce qui relève de la maladie ou non, ce qui est d'ordre biologique, psychologique ou socio-culturel, force est de constater que les pratiques thérapeutiques se sont à la fois développées dans le nombre de patients traités, le nombre de professionnels exerçant dans ce domaine d'activité, mais également dans la diversité des méthodes proposées<sup>1</sup>. On assiste donc tout à la fois à l'expression d'une demande sociale thérapeutique croissante à laquelle répond une offre de pratiques aujourd'hui large : différentes formes de psychanalyse - freudienne, lacanienne, jungienne -, analyse transactionnelle, PNL, hypnose ericksonienne... Face à l'effondrement des cadres sociaux traditionnels, l'individu se retrouve inscrit dans une société contemporaine en changement perpétuel et à laquelle il doit s'adapter. Il est aujourd'hui moins inscrit dans un monde social prescrit, il se dirige davantage selon « un idéal de lui-même » (Touraine and Khosrokhavar 2000), mais parallèlement, il n'existe toujours que dans des situations sociales contraignantes. Le sentiment de culpabilité, expression d'un manquement à la loi, a laissé place au sentiment de déficit face aux exigences d'une autonomie qui s'impose à l'individu. **Sa « libération psychique » a eu pour corollaire une « instabilité identitaire » (Ehrenberg 2000). L'individu doit donc se construire et se redéfinir tout au long de sa vie s'il veut assumer son autonomie.**

### **I. 2. B. L'individu dans l'entreprise de sa vie**

L'analyse des identités et de leur dynamique temporelle en psychologie et en sociologie tend à rendre acquis le fait que **l'identité d'un individu adulte n'est pas une donnée, mais un processus en construction et en redéfinition permanente**, un ajustement entre soi-même et son environnement. Il existerait certes une personnalité de base, héritée de l'enfance et des premiers processus de socialisation (Lipiansky 1992) mais elle ne marque pas la fin du processus de construction identitaire qui est constamment renégocié par rapport à la vision que l'individu a de lui-même et à son environnement social. Selon le psychanalyste Erik Erikson, la formation de l'identité est un processus évolutif passant par des crises et des conflits où interviennent tout à la fois des variables sociales, psychologiques, conscientes et inconscientes.

---

<sup>1</sup> Des publications récentes tentent de dresser un panorama des thérapies existantes : par exemple, « Traité de psychothérapie comparée », Nicolaz Duruz et Michèle Gennart (Dir.), Editions Médecine & Hygiène, 2003 ainsi que « A quel psy se vouer ? », dir. Mony Elkaïm, Seuil, 2003

On voit donc que la dynamique d'évolution d'une identité ne peut être pensée sans la prise en compte de la dimension subjective de l'individu, ce qu'affirme, en particulier à partir des années 1960, l'émergence et la diffusion de la notion de *self* (soi) en psychologie (Kohut 1985; Pauchan 1990). Le soi désigne l'ensemble des représentations, perceptions, sentiments, qu'un individu a de lui-même et qui évoluent au cours de la vie.

L'approche sociologique des formes identitaires prend également en compte cette dimension subjective de l'identité. Selon Claude Dubar, la forme identitaire professionnelle d'un individu est l'objet d'une double transaction, l'une « biographique » par rapport à sa trajectoire de vie, l'autre « relationnelle », selon que la forme identitaire est reconnue ou non par son environnement social (Dubar 1991). Ces deux processus sont en interaction constante et ne peuvent être séparés l'un de l'autre. Dans le champ professionnel de sa vie, l'individu pourra donc être amené à procéder à des ajustements ou des ruptures identitaires afin de trouver sa place au sein d'une organisation (nouveau poste, nouvelle situation de l'entreprise, changement d'entreprise...).

Pour répondre à ces besoins d'ajustements identitaires des individus mais également pour faciliter des apprentissages techniques, il existe des pratiques d'accompagnement personnalisé, pour certaines depuis longtemps. Toutes n'ont pas les mêmes visées et ne reposent pas sur les mêmes dispositifs. Nous nous proposons maintenant d'éclairer leurs différences afin de mettre en évidence la spécificité des démarches de coaching et de développement personnel.

### I. 3. Positionnement des pratiques d'accompagnement personnalisé : quelle spécificité des pratiques de coaching et de développement personnel ?

Les pratiques d'accompagnement personnalisé ne sont pas nouvelles en tant que telle. Certaines formes, comme le compagnonnage, remontent ainsi au Moyen-Âge. Pour faire apparaître la spécificité des pratiques de coaching et de développement personnel, nous avons défini deux axes de différenciation majeurs permettant de positionner ces pratiques relativement l'une à l'autre.

**1/ La place et le statut de l'accompagnant dans l'organisation.** Dans ce premier axe nous associons en fait deux grandes variables de différenciation.

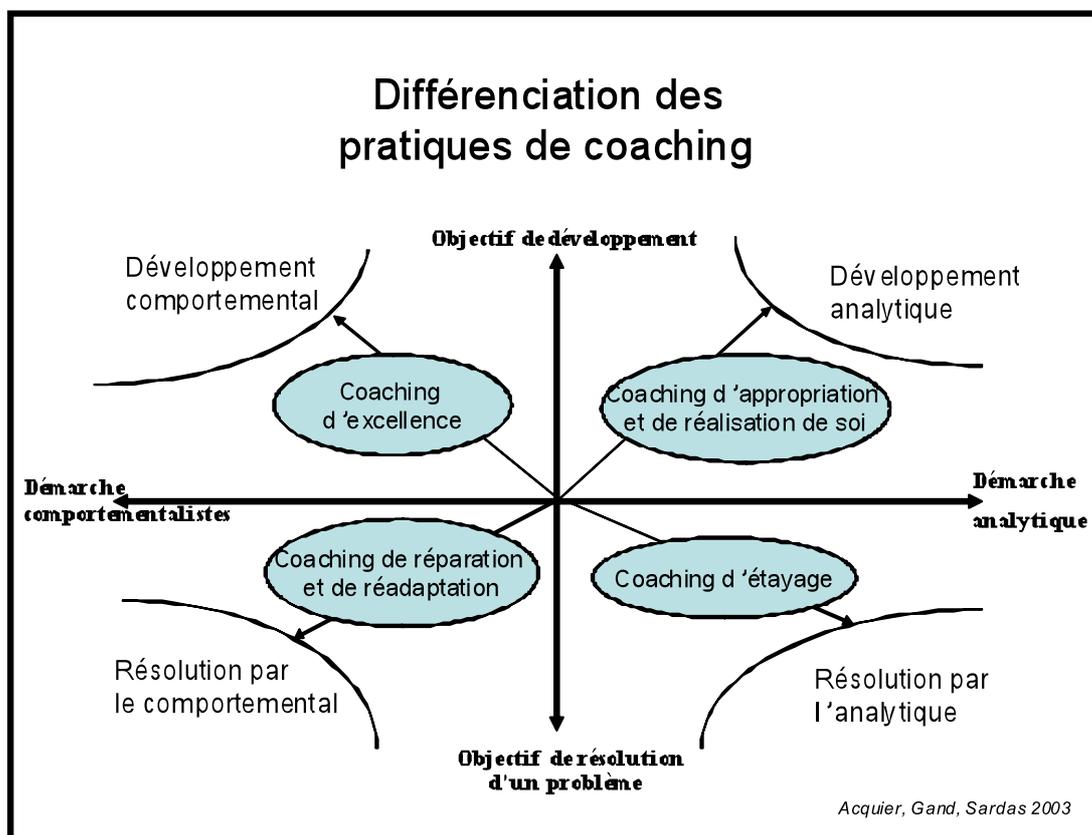
La première est relative à **la proximité organisationnelle entre l'accompagné et l'accompagnant.** La question est ici de savoir si la relation d'accompagnement s'inscrit ou non dans des rapports de travail d'une part (par exemple entre un collègue expérimenté désigné comme tuteur d'une nouvelle recrue), et dans des rapports

hiérarchiques d'autre part (en particulier entre un collaborateur et son manager censé assumer un rôle de « manager-coach »). Ces deux situations sont à distinguer des cas où l'accompagnant est externe à l'organisation. L'hypothèse sous-jacente est que la relation d'accompagnement sera nécessairement d'une nature très différente dans les cas de grande proximité organisationnelle par opposition aux situations où l'accompagnant est extérieur au contexte de travail de l'accompagné, ce qui est le cas pour des coachs et des formateurs externes, et sous certaines conditions pour les coachs et formateurs internes. La seconde variable constitutive de cet axe est relative à **la compétence d'accompagnement : en quoi est-ce la compétence principale** (c'est le cas pour un coach qu'il soit interne ou externe) **ou une compétence secondaire de l'accompagnant** (c'est le cas pour le tuteur ou le parrain ainsi que pour le manager-coach) ?

Pour simplifier notre analyse nous associons ces deux variables de différenciation dans ce premier axe dans la mesure où elles apparaissent le plus souvent fortement liées.

**2/ L'objectif de la relation d'accompagnement** : acquérir des savoir-faire pré-identifiés sera opposé à des visées d'orientation de la carrière et de développement du potentiel d'individus.

Certaines pratiques visent en effet avant tout à faire acquérir à l'accompagné des savoir-faire et des compétences opératoires (c'est en général le cas pour le tutorat par exemple) tandis que d'autres, de manière plus ou moins formalisée, recouvrent des enjeux d'orientation de carrière et de transformation du savoir-être ou de développement personnel (le rapport de l'individu à l'organisation, ses aspirations...) dans lesquels la réflexivité de l'individu à lui-même sera plus explicitement mobilisée.



Ces deux axes nous permettent de positionner et distinguer des pratiques d'accompagnement personnalisé entre elles.

### **I. 3. A. Des pratiques d'accompagnement personnalisé qui s'inscrivent directement dans les relations de travail : le compagnonnage et le tutorat, le manager-coach**

Nous pouvons caractériser un premier groupe de pratiques d'accompagnement qui s'inscrivent directement dans les relations de travail. Nous faisons ici référence aux notions de compagnonnage et de tutorat ainsi que de manager coach.

#### **- Compagnonnage et tutorat : l'accompagnement d'un apprentissage de savoir-faire**

**Le compagnonnage** est une pratique ancienne, regroupant des gens d'un même **métier**, qui vise l'apprentissage de compétences spécifiques en général durant un temps assez long (plusieurs mois à plusieurs années). Le compagnonnage est institué principalement autour de l'idée de transmission d'un savoir-faire et vise à rendre le compagnon formé autonome dans la réalisation de son travail. C'est dans la relation personnalisée entre un maître et un apprenti, qu'on peut considérer qu'il y a accompagnement du processus individuel d'apprentissage.

**Le tutorat** est une pratique plus récente, mais qui remonte tout de même à quelques dizaines d'années et qu'on peut considérer comme la forme moderne du compagnonnage. C'est dans cette optique que nous associons ici compagnonnage et tutorat dans notre analyse.

Le tutorat consiste en général à associer un professionnel expérimenté et un novice, le premier ayant en charge la formation du second. On trouve aujourd'hui du tutorat dans des activités très diverses.

Dans les activités de production industrielle qui mobilisent des savoir-faire professionnels, on peut considérer que le tutorat est l'héritier du compagnonnage. Le tuteur est un professionnel (ouvrier ou technicien) expérimenté qui passe du temps à former individuellement le tutoré et est disponible pour lui venir en aide et répondre à ses questions. En cela le tuteur est censé accompagner le processus individuel d'apprentissage de son tutoré en adaptant ses interventions aux capacités et rythmes propres à cet individu.

On trouvera également, dans cette optique, des tuteurs pour les « apprentis » ingénieurs et managers, quand ceux-ci viennent d'être embauchés et qu'ils sont en stage, et ce autant dans les univers industriels que de services. De même on trouvera des dispositifs de tutorat pour les activités professionnelles de service au public, notamment pour les professionnels de santé et de travail social.

Suivant les cas, le tuteur pourra être simplement un pair expérimenté de « l'apprenti » professionnel ou être également en position hiérarchique par rapport à ce dernier. Cette confusion des rôles peut être inévitable quand les effectifs sont petits et/ou que la seule personne expérimentée est le responsable hiérarchique de l'entité. Elle peut néanmoins avoir des effets néfastes puisqu'il est moins facile à un novice de dévoiler ses faiblesses et ses incompréhensions devant la personne responsable de son évaluation que devant un simple professionnel expérimenté. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait aucune difficulté de cette ordre quand le tuteur n'est pas en position hiérarchique, la relation d'apprentissage reste en effet imbriquée avec les relations de travail au sein d'une équipe. Et ces relations de travail comportent toujours des enjeux de pouvoir, de rivalité et d'évaluation réciproque qui pourront interagir de façon plus ou moins heureuse avec la relation d'apprentissage entre le tutoré et son tuteur.

Précisons enfin, qu'à côté de la visée principale d'acquisition de savoir-faire, l'apprentissage de codes sociaux fait également partie, le plus souvent de façon implicite, du compagnonnage et du tutorat. Mais autant il sera attendu d'un « maître » ou d'un « tuteur » qu'il indique à son apprenti ou tutoré les usages et bonnes conduites à tenir dans le milieu professionnel, autant on ne lui demandera pas de prendre en charge d'éventuelles difficultés d'adaptation de l'intéressé, et ce contrairement à un coach externe ou interne qui sera justement mandaté sur cette prise en charge. Et de ce point de vue, on voit clairement que la compétence d'accompagnement n'est

pas première pour le tuteur. Même sa compétence pédagogique est rarement décrite en tant que telle et fait rarement l'objet d'une formation spécifique. Ce sont surtout les compétences professionnelles qui sont exigées pour désigner un professionnel expérimenté comme tuteur.

### - **Le manager-coach**

Cette notion est apparue récemment avec la vogue de développement du coaching en entreprise. Accoler les deux termes de manager et de coach, consiste à attendre du manager, à côté de ses missions traditionnelles de coordination et d'évaluation, qu'il accompagne le développement des compétences et des potentialités des membres de son équipe (Orth, Wilkinson et al. 1987) et qu'en cela il anticipe le développement de leur carrière. Parler de manager-coach, et non pas de manager-développeur de compétences, met l'accent sur la dimension d'accompagnement et donc d'attention personnalisée à chacun des collaborateurs. Il ne s'agit en principe pas d'un pilotage autoritaire du développement des compétences et des orientations de carrière, mais plutôt d'une aide sur mesure pour permettre à chacun de s'orienter selon ses désirs et ses capacités.

En théorie le manager serait ainsi également le coach des membres de son équipe. Mais dans la pratique, il n'est pas évident que les différents rôles soient compatibles. Le manager peut-il être à la fois l'évaluateur et le coach ? Cette négation des jeux de pouvoir est-elle réaliste (Brunel 2004)?

A l'instar de la notion d'empowerment, qui n'a jamais eu de prise véritable dans les entreprises car elle ne changeait pas les modes de gestion des grandes entreprises (Argyris 1998), on peut s'interroger sur la mise en œuvre effective de la notion de manager-coach face à ces contradictions de rôles.

Sans nier la nécessité pour l'entreprise de demander et même d'inciter le manager à prendre en compte les enjeux de compétences et de carrière de ses collaborateurs et ne pas se contenter de maximiser leurs apports à court terme à la performance de son entité, on sent bien que ce dernier sera souvent tiraillé entre les objectifs de résultat opératoire qui pèsent sur lui et ces nouveaux objectifs de développement de ces collaborateurs.

Du point de vue des collaborateurs, comme nous l'avons déjà indiqué à propos des tuteurs en position hiérarchique, il ne sera pas évident de se laisser coacher par son manager, du fait des interactions entre cette possible relation d'aide et les autres composantes des relations manager-managé autour des tâches à réaliser et des évaluations et sanctions positives ou négatives.

Aussi, il importe de ne pas faire de confusion en pensant qu'au travers de la notion de « manager coach » c'est le coaching qui se diffuse de façon très globale dans l'entreprise. De plus, ici encore la compétence d'accompagnement d'un manager-coach aura rarement été développée en tant que telle par une formation longue et appropriée. Au mieux s'agira-t-il d'un séminaire en

groupe de sensibilisation à ces besoins d'accompagnement, ou dans certains cas le manager aura bénéficié lui-même d'un véritable coaching et sera ensuite censé mettre en œuvre ce qu'il aura directement expérimenté. La relation d'accompagnement ne sera donc pas de même nature que celle qu'un individu pourra nouer avec un coach professionnel, que celui-ci soit externe ou interne, à condition dans ce dernier cas, qu'il soit suffisamment éloigné de sa situation de travail.

Au total, nous retiendrons donc que la première des caractéristiques communes, pour notre propos, des pratiques de compagnonnage, de tutorat et de manager-coach est que la dimension d'accompagnement personnalisé vient s'inscrire dans des relations de travail qui comportent bien d'autres enjeux que celui d'aider la personne à développer certaines compétences ou potentialités. Une deuxième caractéristique commune est le fait que ces « accompagnants » ne sont pas des professionnels de l'accompagnement, ils sont avant tout des professionnels de l'activité et/ou des managers et non des gens réellement formés à la relation d'aide.

### **I. 3. B. Des pratiques d'accompagnement personnalisé qui mobilisent des acteurs plus éloignés de la situation de travail : le mentoring (ou parrainage).**

Les appellations de mentoring et de parrainage recouvrent des pratiques et des significations semblables. Pour la plupart des auteurs, le parrainage est simplement la traduction française du mentoring (notamment pour les auteurs québécois qui écrivent dans les deux langues). Nous ne ferons donc ici pas de distinction entre ces deux termes.

Cette pratique a été remise à la mode ces dernières années dans les grandes entreprises par les Nord-Américains. Le mentoring n'a pas pour but l'apprentissage de savoir-faire mais plutôt l'aide au développement de la carrière du « mentoré » par un membre plus ancien et haut placé dans la hiérarchie, connaissant bien les rouages de l'organisation. Si la fonction de parrain n'est généralement pas en lien hiérarchique direct avec celui qui en bénéficie, sa haute position hiérarchique et sa connaissance des réseaux, lui permet souvent d'être une véritable ressource pour son « filleul » ou « protégé », pour indiquer à ce dernier les opportunités et les bonnes trajectoires de carrière.

Alors que le tuteur est censé aider son tuteuré à acquérir des savoir-faire, le rôle du parrain est souvent présenté comme celui qui aide à développer le « savoir-être ». Sans entrer ici dans une analyse critique de la notion de savoir-être et de son inscription dans des registres de compétences, notons que le parrain est donc censé « enseigner » les codes sociaux de l'univers managérial, et ce à côté des informations et aides directes qu'il peut apporter. N'étant pas directement engagé lui-même dans les situations de travail de son filleul, il est censé aussi lui

permettre de prendre du recul et de réfléchir sur sa façon d'assumer ses responsabilités professionnelles et managériales et grâce à cela lui permettre de progresser dans son parcours. Mais dans la mesure où le mentor ou parrain n'est pas un professionnel de l'accompagnement, son aptitude à développer la capacité réflexive de son filleul sera variable et en principe plus limitée que celle d'un coach dont c'est le métier.

On peut également s'interroger sur les confusions possibles de registre quand il s'agit d'aider au développement de carrière entre le fait de fournir les bonnes pistes et les bons contacts et même de recommander son filleul, en bref d'apporter une aide opératoire et à l'inverse le fait d'aider son filleul à prendre du recul, à interpréter par lui-même les situations et à trouver tout seul les voies qui lui conviennent. Il nous semble plus sain de cibler le rôle du parrain vers un décodage des réseaux et la formulation de conseils d'orientation, sachant que des aptitudes minimales d'aide à la réflexion et à la prise de recul seront également nécessaires, même si le parrain n'est pas en cela un professionnel de l'accompagnement. Et de laisser à d'éventuels coaching ou démarches de développement personnel, le soin de développer la capacité réflexive et d'aider le cas échéant à surmonter certaines difficultés d'orientation.

Ajoutons que même si le parrain n'est pas directement impliqué dans les évaluations et récompenses de son filleul, il pourra à plus long terme, en tant que membre haut placé de l'organisation, se retrouver partie prenante de certaines décisions concernant la carrière de son filleul et de ce fait la relation qui s'établira entre parrain et filleul peut être en partie biaisée par cette anticipation. Ce n'est pas le cas dans une relation de coaching.

Le mentoring constitue donc une catégorie de pratiques d'accompagnement qui se différencie de la catégorie précédente (compagnonnage, tuteur et manager-coach) par la non implication directe du parrain dans les situations de travail de son filleul, ce qui lui permet de pouvoir se préoccuper beaucoup plus librement de la carrière de ce dernier, notamment par comparaison avec le manager direct du filleul.

Mais la pratique de mentoring, tout comme les pratiques précédentes repose du point de vue de la dimension d'accompagnement sur des compétences non professionnelles et ce contrairement à des pratiques de coaching ou de formation que nous allons aborder maintenant.

### **I. 3. C. Des pratiques d'accompagnement professionnalisées faisant intervenir un tiers par rapport à la situation de travail : la formation "sur mesure", le développement personnel et les pratiques de coaching**

Nous regroupons dans cette partie les pratiques d'accompagnement s'inscrivant dans certaines démarches de formation sur mesure, ainsi que les démarches spécifiques de développement personnel et de coaching.

**La formation « sur mesure » par un formateur professionnel.** Elle repose sur l'intervention d'un tiers extérieur aux situations de travail et donc aux enjeux de pouvoir associés. Il s'agit d'un professionnel qui maîtrise en tant qu'expert les savoirs (connaissances et savoir faire) de ce domaine, et plus particulièrement d'un ou plusieurs "savoirs experts". Les enjeux de ce type d'accompagnement sont formalisés et reposent avant tout sur la transmission de savoir-faire.

De nombreuses pratiques de formation ne sont pas personnalisées mais reposent sur une logique de transmission « standard » de savoir « brut » (au sens d'un savoir indépendant du formé transmis selon une démarche pédagogique standard). Cependant ces dernières années ont vu le développement de formations « sur-mesure » ou personnalisées qui pour certaines peuvent même recouvrir une pratique de coaching. Par exemple, une formation à une langue étrangère en face à face ne recouvre pas forcément uniquement un travail sur la pratique "technique" mais également sur le rapport de l'individu à cette pratique, par exemple la sensation d'avoir l'air idiot en s'exprimant dans une langue non maîtrisée.

**Le développement personnel.** Cette démarche d'accompagnement recouvre en partie le coaching, puisqu'il existe notamment des coaching de développement personnel. Le but visé par cette pratique est un développement du potentiel de l'individu et de sa capacité à se réaliser, posés par l'entreprise comme un facteur de performance. Pour autant, le lien entre cette pratique et la résolution de problèmes identifiés pour un individu au sein de l'organisation n'est pas explicite. Le moyen mis en œuvre est la réflexivité via des pratiques diverses selon les consultants.

**Le coaching.** Ce terme recouvre aujourd'hui une grande polysémie due à une diffusion rapide des pratiques et à une multiplication des utilisations de cette appellation liée à un effet de mode. Certaines pratiques ont ainsi été "absorbées", alors qu'elles existaient déjà avant l'apparition du terme coaching. Il en va ainsi de l'accompagnement de dirigeant qui existe depuis plusieurs dizaines d'années en France, souvent sous la forme d'un conseil personnalisé. A cette pratique traditionnelle, viennent s'en greffer d'autres qui sont souvent disparates comme nous le verrons ultérieurement. A ce stade, nous pouvons cependant avancer que le coaching se présente en général comme une pratique d'accompagnement personnalisé, qui se met en œuvre à partir d'une problématique identifiée et contractualisée, et qu'elle vise l'autonomie de l'individu. Le coach est un professionnel de ce type d'accompagnement, c'est-à-dire qu'il utilise un référentiel de techniques - qui lui sont propres ou non – dont il a acquis la maîtrise lors d'un apprentissage théorique et pratique.

Le coach peut être considéré comme un tiers s'il est externe à l'organisation, mais également s'il s'agit d'un coach interne sous réserve que son positionnement le situe bien en dehors des enjeux organisationnels concernant le coaché.

Du positionnement relatif effectué, nous pouvons ressortir une première spécificité des pratiques de coaching et de développement personnel : il s'agit d'un accompagnement personnalisé réalisé par un tiers disposant d'une compétence spécifique, extérieur à l'entreprise ou du moins au contexte professionnel pour un coaching interne. Ce point est d'ailleurs symbolisé par la contractualisation qui s'opère entre les différentes parties (coach, coaché, DRH et/ou supérieur hiérarchique).

Pour autant, les pratiques de coaching peuvent avoir des objectifs et prendre des formes très variées, ce qui nous amène à les représenter sous la forme d'une nébuleuse dont on va s'efforcer d'analyser les diverses composantes dans les pages qui suivent.

## **II. Différenciation des pratiques de coaching et de leur inscription dans les organisations**

En nous concentrant maintenant sur la nébuleuse des pratiques se réclamant du coaching (et en y incluant comme indiqué plus haut le développement personnel), notre propos vise ici à caractériser la diversité de ces pratiques et de leur insertion dans le fonctionnement organisationnel, en nous interrogeant sur leurs effets visés et potentiels.

L'ambivalence des pratiques de coaching est reconnue par plusieurs auteurs. Elle semble même intrinsèque au coaching autour de la dichotomie instrument de contrôle ou de développement (Pezet 2004). Un premier niveau d'analyse renvoie à la distinction de pratiques et d'approches disparates en fonction de leurs objectifs et de leurs fondements théoriques. A cela s'ajoute un second niveau de différenciation quant à l'articulation de ces pratiques par rapport aux activités RH et à l'organisation de manière plus générale.

### **II. 1. Distinction entre différentes pratiques de coaching selon les objectifs et la nature de la démarche**

Pour analyser la diversité des pratiques de coaching, nous proposons les deux axes de différenciation suivants :

- la nature de l'objectif qui oppose la résolution de problème au développement personnel. Y-a-t-il ou non un problème bien identifié qu'il s'agit de résoudre ou de surmonter ? Cela peut-être un problème relationnel de l'intéressé avec sa hiérarchie ou avec ses collaborateurs, avec éventuellement un premier diagnostic en termes d'attitudes ou de comportements jugés problématiques.

On peut avoir affaire à un individu qui ressent de la difficulté à faire face à ces responsabilités, que ce soit dans le présent ou de façon préventive avant un changement de poste annoncé. Cela peut-être également la hiérarchie qui constate ou anticipe cette difficulté.

En termes d'anticipation dans le cadre de la gestion de carrière, on peut également avoir le cas où un responsable RH, à la suite d'une session systématique d'évaluation de type assessment center, fait le diagnostic pour un personne d'un besoin de progresser sur certaines dimensions managériales (capacité à déléguer, capacité d'animation, ...) pour pouvoir accéder à certains niveaux de responsabilité (passer cadre supérieur, accéder au comité de direction, ...) et lui suggère d'avoir recours à un coaching.

Il s'agit ici en première instance de la demande adressée au coach et qui pourra figurer dans le contrat qu'il signe avec l'entreprise. Cette demande peut émaner d'un hiérarchique, souvent relayé par un acteur RH, ou être exprimé directement par l'intéressé. Dans tous les cas, les règles les plus courantes en la matière prévoient une mise en accord entre les parties (hiérarchique, RH, coaché et coach) et donc que le coaché se déclare demandeur.

On aura donc dans ce cas de figure une première explicitation des attendus du coaching en terme de problème à résoudre, de difficulté à surmonter ou encore de progrès dans les capacités managériales et relationnelles à opérer.

A l'inverse, des coaching pourront se mettre en place sans qu'il y eu repérage préalable d'un problème ou d'un progrès spécifique à opérer. Plus précisément, le coaching sera proposé ou demandé et parfois même engagé avant l'établissement d'un diagnostic précis sur les besoins du coaché. Dans ce cas, ce diagnostic interviendra dans les premières étapes du coaching, mais d'une part ne figurera pas nécessairement dans les attendus du coaching et d'autre part, et surtout, n'aura pas la même valeur symbolique pour le coaché et pour l'entreprise.

On se retrouve dans cette configuration pour les coaching proposés de façon systématique à des dirigeants de haut niveau, indépendamment de leurs performances et perspectives précises de carrière, ou également à des cadres à haut potentiel. La logique d'ensemble d'une telle démarche est d'offrir une ressource personnalisée de développement de leurs capacités à des acteurs qui sont considérés comme des ressources stratégiques pour l'entreprise. Ce sont ceux qui sont considérés comme les champions actuels et les futurs champions de l'entreprise qui en bénéficient et à ce titre, la proposition qui leur est faite est plutôt valorisante, par opposition à un coaching suggéré comme réponse à un problème.

De même, certains programmes de développement personnel offerts à des populations plus vastes d'ingénieurs et de cadres peuvent afficher simplement une visée de meilleure connaissance de soi et de développement de leurs potentialités pour les participants<sup>4</sup>. Il peut s'agir de démarches très ouvertes de la part de dirigeants et de responsables RH qui font le pari que les retombées seront positives pour l'entreprise. Dans certains cas ces démarches prennent place dans des plans stratégiques plus globaux, notamment ceux visant à développer la mobilité interne et externe. Le pari est alors qu'un tel travail personnalisé favorisera l'élaboration de projets personnels de mobilité qui constitueront une ressource pour les évolutions de l'entreprise.

- le modèle théorique sous-jacent, dont la prise en compte nous conduit à opposer les approches de type « analytique » et les approche de type « comportementaliste ».

---

<sup>4</sup> C'est ce que nous retrouverons dans le chapitre IV.1 de ce rapport.

Cela correspond à deux façons différentes d'agir sur l'individu :

- **soit en s'adressant directement aux comportements**, comportements symptomatiques dans le cas d'un problème à surmonter, ou comportements à faire tendre vers un idéal dans le cas des pratiques d'anticipation ou de développement de potentiel. Il peut ainsi s'agir d'apprendre de nouveaux comportements ou d'en renforcer certains, en travaillant sur l'adéquation des comportements aux nécessités de l'activité professionnelle, sans chercher à appréhender (et parfois même en l'évitant soigneusement) la signification subjective des comportements anciens et de leur répétition.

Ces approches sont en lien avec les thérapies « cognitivo-comportementalistes, au sens où l'action sur les comportements est recherchée à partir d'une modification des représentations cognitives de ses schémas de comportement par l'individu concerné. Mais ici le travail sera concentré sur les comportements dans l'univers professionnel.

Une telle démarche nécessite de disposer d'un modèle de référence des attitudes et comportement pour l'activité en cause, par exemple un modèle idéal du manager, afin de pouvoir juger les schèmes actuels de comportement et définir des objectifs de progrès.

- **soit en visant les comportements uniquement de façon indirecte**, par le détour d'une analyse par l'intéressé de la signification subjective de ses difficultés ou de ses enjeux de progrès. Cette signification subjective sera souvent en lien avec l'histoire du sujet et donc son enfance et son histoire familiale. Mais la démarche n'aura pas pour objectif, comme dans une thérapie psychanalytique, de revisiter cette histoire et de permettre au sujet de réélaborer le vécu de certaines difficultés et d'éventuels traumatismes. Il s'agira surtout ici de faire des liens entre ce qu'est et ce que voudrait être le sujet dans son activité de travail et les enjeux de son insertion professionnelle, pour lui permettre de rechercher une certaine cohérence entre ses aspirations, ses possibilités et les attentes de l'organisation. Le sujet doit ainsi pouvoir mieux appréhender et habiter à sa manière sa fonction actuelle ou une nouvelle fonction, ou encore trouver de nouvelles voies professionnelles au sein ou en dehors de l'entreprise.

Ce processus peut paraître plus long et plus incertain quand à ses résultats que celui des démarches comportementalistes, mais on peut penser que les résultats acquis seront plus profonds et pérennes. Ajoutons que quand le processus débouche sur un renoncement (à assumer certaines fonctions, à s'expatrier,... voire à rester dans l'entreprise), de telles issues sont avec du recul souvent plus profitables à long terme à l'individu et à l'entreprise qu'une modification apparente et en quelque sorte « forcée » des comportements.

Le croisement de ces deux axes de différenciation nous donne un diagramme où l'on peut distinguer quatre cadrans, correspondant chacun au croisement d'un type d'objectif et d'un type de démarche de coaching, auxquels nous associerons une population cible spécifique.

Nous obtenons ainsi des idéaux-types qui ne prétendent pas représenter précisément la réalité mais qui doivent nous permettre d'en analyser la diversité et également de caractériser les spécificités d'une démarche concrète donnée. Nous discuterons *in fine* de la question de savoir comment certaines démarches peuvent ou non emprunter simultanément à plusieurs de ces idéaux-types.

Examinons ces quatre idéaux types :

### **Type 1 : « le coaching de réparation ou de réadaptation »**

Croisant un objectif de résolution de problème avec une démarche comportementaliste, ce type de coaching s'appuiera en général sur un modèle de référence explicite du manager (ou plus généralement du professionnel). En cela on peut parler de « réparation » ou de « réadaptation » au sens où il est attendu du coaching une sorte de retour à une norme, celle véhiculée par le modèle du manager.

En terme de cible, ce type de coaching concerne les managers de tout niveau, à partir du moment où un problème a été repéré. Précisons simplement que ce type de démarche s'adressera de façon préférentielle à des personnes ne désirant pas faire un travail réflexif trop approfondi.

### **Type 2 : « le coaching d'étayage »**

Comme pour le type précédent, un problème a été identifié, mais ici on a recours à une démarche analytique plus ouverte. Plutôt que de vouloir faire évoluer l'individu pour le rapprocher d'un modèle idéal (et ce souvent en l'absence de modèle explicite et unique du manager), le coaching servira d'étayage (renforcement des capacités de l'individu à se structurer, renforcement du moi) pour lui permettre de trouver lui-même les réponses qui lui conviennent.

Sont ici concernés, comme pour le type précédent, des managers de tout niveau, sous réserve que les individus soient capables d'assurer le caractère ouvert de la démarche, qui peut, pour certains, sembler moins sécurisant qu'une démarche axée sur les comportements. Ainsi, au delà de l'existence ou non d'un modèle de référence du manager au sein de l'entreprise, qui

constituera un facteur favorisant le recours à des démarches comportementalistes, il importe de noter que le choix entre une démarche de type comportemental et une démarche analytique doit prendre en compte le profil psychologique des individus. Nous retrouvons ici un critère de choix qui sera équivalent à celui permettant d'orienter un candidat à une psychothérapie de ville vers l'une ou l'autre des deux grandes catégories, comportementales ou analytiques.

### **Type 3 : « le coaching d'excellence »**

Ce troisième type consiste à mettre en œuvre une démarche comportementale, mais dans une situation où la finalité n'est pas de résoudre un problème particulier mais plutôt de permettre à l'intéressé de progresser. Il existera en général un modèle de comportement de référence, mais il pourra servir de référence idéale tout en sachant qu'il est inatteignable.

Les individus visés par une telle démarche n'ont pas été, comme pour les types 1 et 2 diagnostiqués en difficulté, mais plutôt repérés comme disposant déjà de hautes capacités managériales, ou d'un haut potentiel en la matière. Il s'agit donc d'un investissement destiné à accélérer leur progression pour que l'entreprise profite au mieux de leur potentiel. La référence au monde sportif caractérise bien ce coaching « d'excellence », puisqu'on le réserve aux « champions » dont on veut encore développer les performances

La cible privilégiée est donc constituée des hauts potentiels, qu'ils soient en début de carrière et considérés comme de futurs dirigeants, ou qu'ils aient déjà fait leurs preuves et qu'on souhaite continuer à développer leur excellence.

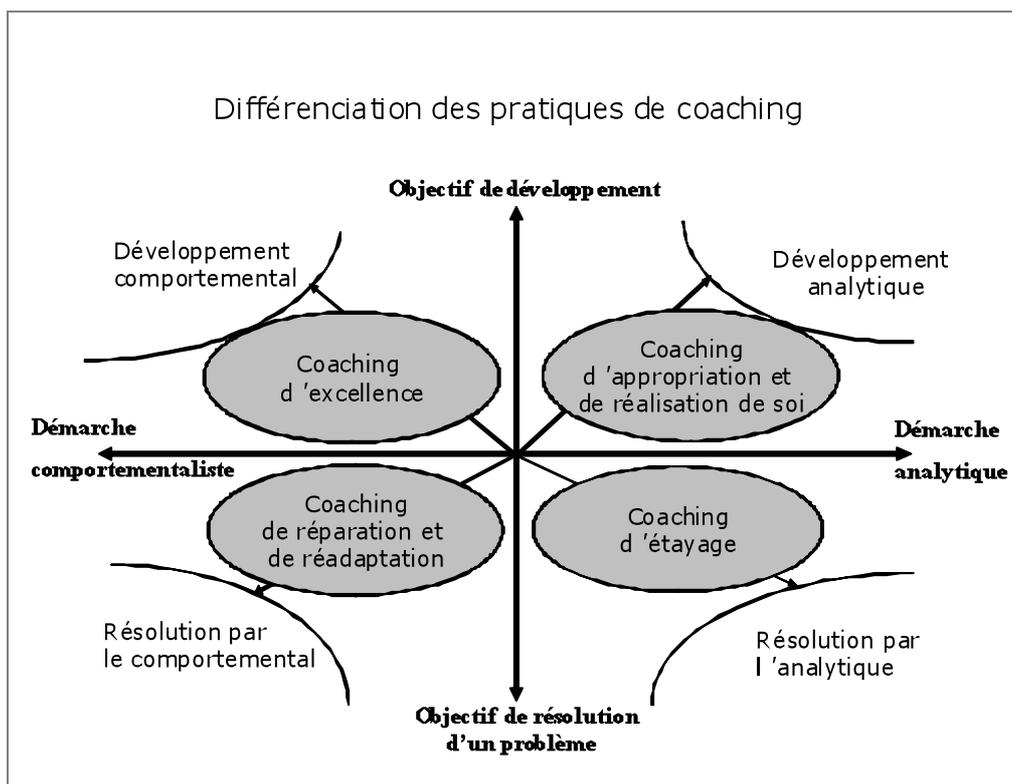
### **Type 4 : « Le coaching d'appropriation et de réalisation de soi »**

Pour ce dernier type, il n'y a ni objectif précis (difficulté ou progrès nécessaire), ni modèle de management précis, et le coaching consiste alors en un travail réflexif devant permettre à l'individu d'analyser quel manager il est, de mieux s'assumer et de se permettre d'être lui-même et ainsi de progresser dans la réalisation de ses potentialités. Bien entendu, divers problèmes pourront émerger et faire l'objet d'un travail spécifique, mais dans la mesure où ils ne représentent pas la motivation initiale et principale du coaching, celui-ci pourra plus facilement prendre pour objet la dynamique psychique globale au travail et procurer au passage à l'intéressé le plaisir de comprendre sa dynamique. Cela permet en principe un renforcement de l'estime et de la confiance en soi. On retrouve ici la notion de renforcement du moi, même s'il n'y a pas d'orientation initiale vers la résolution d'un problème particulier.

Les cadres dirigeants constituent la cible privilégiée de ce type de coaching. La démarche pourra leur être proposée, mais il importe que cela corresponde à une véritable demande et initiative de

leur part. On peut aussi penser aux N°1 ou N°2 des entreprises, qui seront en général demandeur de démarche très ouverte leur permettant de s'interroger sur leurs désirs pour eux-mêmes et pour l'entreprise, sachant que le recours au coaching de la part de ces dirigeants de premier plans s'effectue en général de façon très discrète et du reste que cette pratique existe depuis bien longtemps sous des appellations différentes.

Précisons pour terminer la présentation de cette typologie, que l'on pourra bien sûr avoir la coexistence de plusieurs types de pratiques au sein d'une même entreprise. Mais la caractérisation de ces catégories nous montre qu'il faut prendre en compte la demande de l'entreprise, la population visée (Dirigeants, Cadres HP, Managers, ...), ainsi que la demande et les possibilités de chaque individu concerné, afin de déterminer quelles sont les démarches les plus adaptées.



Ces cadrans représentant des idéaux-types, il est bien sûr possible que les pratiques se recouvrent au moins partiellement. Il semble même que lors d'un coaching, les types de coaching puissent se mailler suivant les moments, les besoins et l'évolution de la demande. G. Arnaud (Arnaud 2003) distingue ainsi 3 niveaux de coaching - technique, psychologique et analytique - entre lesquels évoluent la relation d'accompagnement. Il ne plaide pas pour un niveau plus qu'un autre en particulier mais insiste sur la capacité que doit avoir le coach à repérer le niveau où il se

situé dans la relation de coaching, ainsi que les enjeux et risques associés. Des lacunes techniques de la part du coach dans l'analyse de la situation et la compréhension de ce qui se noue dans la relation peuvent être en effet sources d'inefficacité voire de dégâts psychologiques (Berglas 2002).

Cependant, cette première analyse et distinction des pratiques de coaching ne suffit pas à éclairer les effets possibles et notamment le caractère libérateur ou manipulateur sur l'individu du coaching. Il faut pour cela analyser la manière dont le coaching est inscrit dans l'organisation.

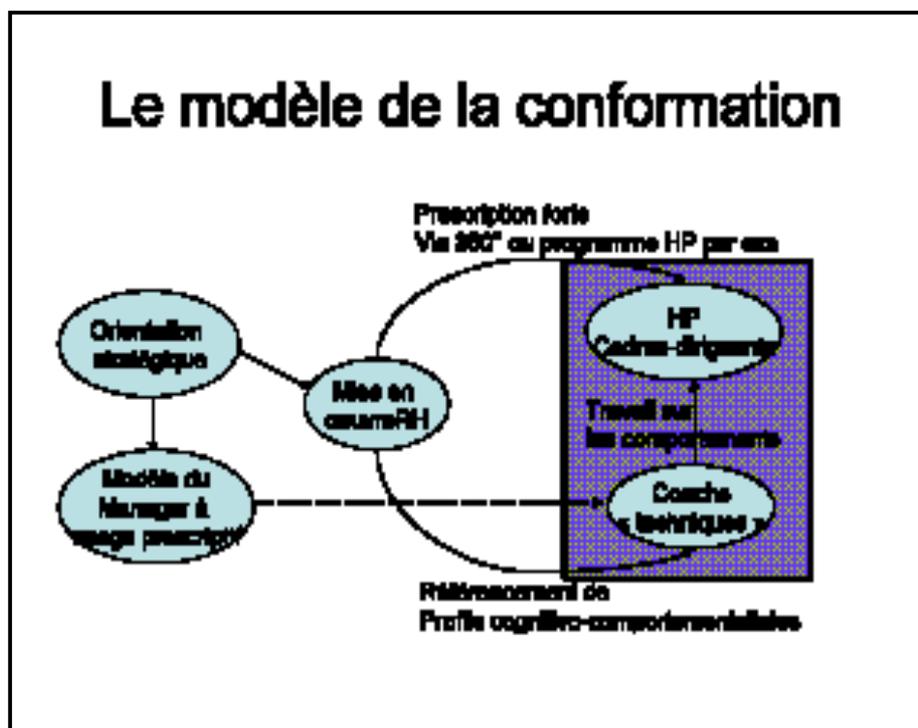
Notre typologie a justement été utilisée et mise à l'épreuve par Alain-Max Guenette, Professeur à la HEG de Neuchâtel, qui participait à notre groupe « chercheurs », pour analyser comment les pratiques de coaching s'inscrivaient dans l'organisation. Alain-Max Guenette et ses collègues ont mené une enquête auprès des différents protagonistes majeurs du coaching que sont les coaches, les coachs et les responsables RH. On trouvera en annexe 4 une synthèse des résultats de cette enquête. Alors qu'en tant que pratique prescrite par la hiérarchie ou le responsable RH, le coaching s'inscrit plutôt dans ce que nous appelons dans la section suivante le modèle de la conformation, l'enquête révèle que les responsables RH et les coachs – surtout – le conçoivent principalement comme un accompagnement personnalisé visant à l'appropriation et la réalisation de soi, les autres définitions proposées ne sont pas pour autant délaissées. Les ambivalences autour des objectifs du coaching et de la nature des effets réels ou potentiels sont donc importantes. C'est la question que nous allons continuer d'explorer dans la suite de ce chapitre.

## **II. 2. Inscription des pratiques de coaching dans les organisations et liens avec les pratiques différenciées : premier repérage des zones d'ambivalence des pratiques de coaching**

Pour aider à instruire la question du coaching comme outil de conformation ou de développement, nous nous proposons dans un premier temps de présenter de manière schématique un modèle de ce que seraient des pratiques conformatrices du coaching dans leur inscription dans l'entreprise. Nous chercherons à pointer ensuite les éléments à analyser qui peuvent expliquer des déploiements de pratiques pouvant s'inscrire dans une logique de développement, mais aussi et surtout pourquoi des démarches se voulant très prescriptives peuvent s'avérer être mise en œuvre ou avoir des effets différents de ceux attendus.

Le « modèle » de la conformation s'appuie sur 3 éléments qui s'imbriquent dans un dispositif inscrit dans l'entreprise :

- Une **stratégie de l'entreprise explicite** tant sur les objectifs visés par les pratiques de coaching que pour les populations ciblées. En reprenant les différenciations de pratiques présentées auparavant, on retrouverait ici des démarches cognitivo-comportementalistes pour des populations de hauts-potentiels par exemple (coaching d'excellence) ou pour des cadres en difficulté (coaching de réparation ou de réadaptation), démarches s'appuyant sur un modèle du comportement managérial explicite et prescriptif.
- La **mise en œuvre par les RH** se fait de manière « mécanique » dans le sens où il y a une volonté d'application assez systématique. Les Ressources Humaines n'ont dans ce modèle pour fonction que de sélectionner les coachs adéquats (comportementalistes) et de mettre en œuvre les moyens de prescription adaptés aux populations visées (programme pour les hauts-potentiels par exemple).
- La « **boîte noire** » du **coaching**, représentant la pratique de coaching proprement dite, les relations de face à face qu'ont le coach et le coaché durant la série d'entretiens qui constituent le coaching. Dans ce modèle, le contrat fait apparaître des objectifs clairs et explicites, desquels le coach sélectionné ne dévie pas. On peut parler de coach « technique » dans la mesure où il cherchera à rapprocher le coaché du modèle du manager explicite par l'entreprise. D'autre part, le coaché est vu comme relativement passif ou tout du moins suffisamment docile : il n'est pas rétif au coaching et accepte le travail qui lui est proposé.



Cependant ce modèle de la normativité fait l'hypothèse sous-jacente qu'il y aurait performance des discours de l'entreprise d'une part et des théories cognitivo-comportementalistes d'autre part sur les pratiques de coaching, sans que les acteurs concernés n'aient de latitude d'intervention.

Les expériences auxquelles nous avons pu avoir accès tendent à montrer que la mise en œuvre de pratiques de coaching peut laisser place à des jeux (aux sens mécanique du terme et des stratégies d'acteurs) aux différents niveaux évoqués dans le modèle de la conformation.

- La **stratégie de l'entreprise n'est pas toujours explicite**: à côté de dispositifs institutionnalisés, on retrouve d'ailleurs dans beaucoup de grandes entreprises des pratiques uniquement « interstitielles », en tant qu'elles ne sont pas inscrites dans une volonté reconnue de l'entreprise de développer les pratiques de coaching ou de les développer dans des visées précises. Les pratiques interstitielles sont plutôt la rencontre de demandes latentes et émergentes d'accompagnement personnalisé de la part des managers avec une offre de coaching portée par des responsables locaux des RH et/ou des salariés qui se sont formés au coaching et sont devenus coachs internes.

- Si tant est qu'il existe une volonté stratégique de promouvoir le coaching, la mise en œuvre ne se fait pas forcément de manière systématique. Tout d'abord, comme évoqué précédemment, les objectifs et les types de pratiques de coaching seront généralement différents selon les populations visées. D'autre part, les **RH ont souvent une fonction d'analyse de la demande**, qui les amène régulièrement à proposer d'autres réponses (formation ou mobilité par exemples) qui semblent plus adaptées aux cas instruits. Celles-ci peuvent être influencées par la nature du problème qui pourrait faire l'objet d'un coaching mais également prendre en compte le profil psychologique d'apprentissage du coaché potentiel. Il est reconnu qu'un coaching implique un engagement et un volontarisme positif de la part du coaché pour obtenir des effets et qu'une imposition pure et simple n'a pas d'efficacité pérenne.

- Enfin, malgré le cadre contractuel, la « **boîte noire** » de la relation coach-coaché laisse des **latitudes** quant aux effets *a posteriori* du coaching. Celles-ci peuvent être liées à la diversité des pratiques des coachs comme les idéaux-types présentés dans le paragraphe précédent. Le choix entre plusieurs coachs est généralement laissé au coaché afin qu'il trouve celui avec lequel il préfère travailler. D'autre part, le coach peut faire évoluer son diagnostic entre le moment de la contractualisation et les premières entrevues : le plan de travail n'est pas forcément figé à ce moment précis et des éléments nouveaux portés à sa connaissance peuvent l'amener à faire travailler le coaché sur des points non contractualisés. Le coach ne maîtrise donc pas l'ensemble du processus et on ne peut anticiper de façon mécanique les effets d'une telle pratique, encore moins à long terme pour des approches très comportementalistes.

Au final, les ambivalences liées au recours au coaching ne peuvent être levées *a priori*. Il convient de croiser l'analyse des différents éléments évoqués pour parvenir à porter un premier

jugement sur le dispositif. Pour autant, l'observation de ce type de dispositifs a des limites (en particulier le huis-clos de la relation coach-coaché). Une manière d'évaluer les effets des pratiques de coaching réside donc dans l'étude longitudinale des dispositifs mis en œuvre dans une entreprise. C'est ce que nous proposerons dans la partie IV de ce rapport.

## Bibliographie des parties I et II

- Argyris, C. (1998). "Empowerment: the emperor's new clothes." Harvard Business Review: 98-105.
- Arnaud, G. (2003). Coaching technique, psychologique et analytique : trois niveaux interdépendants d'accompagnement du manager. q. u. p. q. e. Anvie - "Le coaching. Paris.
- Arthur, M. B. and D. M. Rousseau (2000). The boundaryless career as a new employment principle. The boundaryless career. M. B. A. D. M. Rousseau. New-York, Oxford University Press: 132-149.
- Aubert, N. (1990). La névrose professionnelle. L'individu dans les organisations. J. F. Chanlat. Laval, Presses Universitaires de Laval.
- Berglas, S. (2002). "The very real dangers of executive coaching." Harvard Business Review: 86-92.
- Brunel, V. (2004). Les managers de l'âme - Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir? Paris, La Découverte.
- Dubar, C. (1991). La socialisation - Construction des identités professionnelles et sociales. Paris, Armand Colin.
- Ehrenberg, A. (2000). La fatigue d'être soi - Dépression et société. Paris, Poche Odile Jacob.
- Eraly, A. (1994). L'usage de la psychologie dans le management: l'inflation de la "réflexivité professionnelle". L'invention de la gestion - Histoire et pratiques. Paris, L'Hamattan: 135-159.
- Kohut, K. (1985). Self psychology and the humanities : reflexions on a new psychoanalytic approach. New York, Norton.
- Lipiansky, E. M. (1992). Identité et communication. Paris, PUF.
- Ohayon, A. (1997). "Psychologie et psychanalyse appliquées au monde des affaires. Les précurseurs oubliés de la psychosociologie en France." Revue Internationale de Psychosociologie vol. IV(n° 6-7): 31-58.
- Orth, C. D., H. E. Wilkinson, et al. (1987). "The manager's role as coach and mentor." Organizational Dynamics 15(4): 66-74.
- Pauchan, T. (1990). La psychologie du self, l'expérience et la vie en entreprise, une perspective kohutienne. L'individu dans l'organisation. J. F. Chanlat. Laval, Presses Universitaires de Laval.
- Pezet, E. (2004). To conduct oneself to conduct the firm: an analysis. European Academy of Management, University of Saint Andrews, Scotland.
- Sardas, J.-C. and S. Gand (2003). Personnalisation de la gestion des ressources humaines - Enjeux pour la formation. Paris, Anvie - Club Formation.

Touraine, A. and F. Khosrokhavar (2000). La recherche de soi. Dialogue sur le sujet. Paris, Fayard.

### **III. L'émergence du groupe professionnel des coachs : rencontre entre un marché à constituer et des dynamiques professionnelles et identitaires en recomposition.**

Contrairement à la majorité des écrits sur le *coaching* qui présupposent l'existence d'une demande de *coaching* provenant de l'entreprise, cette partie inverse la perspective pour s'interroger sur la constitution d'une offre. Elle s'intéresse au marché du *coaching* et tente de montrer comment il s'est constitué, dans quel contexte, quels sont les acteurs qui l'ont porté et quelles dynamiques le structurent<sup>2</sup>.

#### **Introduction : la construction d'une définition relativement consensuelle du *coaching* ?**

Depuis quelques années les ouvrages sur le *coaching* se multiplient dans les rayons des librairies : chaque auteur, le plus souvent *coach*, propose sa propre définition du terme, raconte ses expériences, décrit ses pratiques. Cette abondance aurait pu laisser penser à une hétérogénéité des points de vue, à des prises de positions divergentes, à des débats sur les réalités que recouvre ce terme. Au lieu de cela, on est frappé de constater un certain consensus, qu'il concerne la définition de l'activité, les pré-requis nécessaires ou encore les règles qui l'encadrent. Selon ses partisans ou ses pratiquants en effet, le *coaching* en entreprise consiste en l'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes au travail dans le but d'optimiser leur potentiel. Il réclamerait de la part du *coach* à la fois une connaissance fine du monde de l'entreprise, un savoir psychologique élaboré lors de formations diverses (donnant lieu ou non à des diplômes ou certifications) et un '*travail sur soi*' qui peut prendre des formes hétérogènes (psychothérapies, psychanalyse, stages de 'développement personnel', etc.). Il fait l'objet d'un contrat dit « tripartite » entre *coach*, *coaché* et financeur, qui définit au préalable objectifs, durée et nombre de séances. Il est enfin encadré par des règles de déontologie (confidentialité, supervision régulière, respect des personnes, devoirs envers les clients, etc.). Finalement, les seules différences proclamées concernent les courants psychologiques dont les *coachs* peuvent se réclamer, et reproduisent bien souvent les luttes entre psychanalyse et nouvelles thérapies.

---

<sup>2</sup> Il ne s'agit pas ici de nier les possibles besoins (implicites ou non) de pratiques de *coaching* (de la part d'organisations ou d'individus), mais plutôt de considérer offre et demande dans un lien étroit de création réciproque.

Les *coachs* s'accordent enfin pour dire que leur activité de travail peut être définie comme un « bricolage », une « posture entre savoir-être et savoir-faire »<sup>3</sup>. Ces termes laissent alors entrevoir la multiplicité des pratiques et des situations qui peuvent découler d'appropriations diverses de la dénomination *coaching* et de ses caractéristiques officielles collectivement partagées. Pour mettre à jour cette multiplicité, notre enquête s'est orientée dans trois directions :

Tout d'abord, elle s'est intéressée aux acteurs qui se disent *coachs* et, par le biais d'entretiens, a retracé leurs parcours biographiques et distingué les marchés du travail sur lesquels ils se placent ;

Ensuite, elle a exploré le travail des différentes associations<sup>4</sup> pour aboutir à la reconnaissance d'une professionnalisation des *coachs*, en s'appuyant sur divers documents les concernant et sur des entretiens avec leurs représentants. Le fait que plusieurs associations co-existent tend d'ailleurs à confirmer que le consensus dont il est question ci-dessus n'est qu'apparent, masquant l'existence de conflits entre acteurs professionnels visant à légitimer des conceptions et pratiques au détriment d'autres, concurrentes.

Enfin, elle a tenté de saisir les pratiques effectives de *coaching*, en s'appuyant sur des entretiens avec des *coachs* et des *coachés*, à défaut de n'avoir pu observer des situations de *coaching*.

Ce sont les analyses issues de ces trois directions de recherche qui sont ici synthétisées et présentées dans cet ordre.

### III. 1. L' « invention » du coaching :

#### III. 1. A. Les évolutions socio-historiques d'une prise en compte psychologique de l'homme au travail

Le *coaching* s'inscrit dans le prolongement de pratiques d'inspiration psychologique menées dans l'entreprise de manière déjà ancienne : après les psychotechniciens au début du 20<sup>ème</sup> siècle, les psychosociologues suite au plan Marshall, et les consultants en 'développement personnel' à partir des années 1980, ce sont les *coachs* qui aujourd'hui portent le plus visiblement ce registre psychologique.

Les travaux d'Hélène Stevens sur le 'développement personnel' ont dévoilé les filiations de telles pratiques, à la fois dans le champ du « soin à la psyché », et dans le champ de l'intervention, de

---

<sup>3</sup> Angel P., Amar P., 2005, *Le coaching*, PUF, Collection Que sais-je ?, p.66.

<sup>4</sup> Nous comptons à ce jour pas moins de cinq associations professionnelles de *coachs* en France: la *Société Française de Coaching* (pionnière en France, créée en 1997), l'*ICF France*, la *Fédération Francophone de Coachs Professionnels*, l'*Association Européenne de Coaching*, le *Syndicat Professionnel des Métiers du Coaching*. Nous pouvons également mentionner le *Syntec des conseils en évolution professionnelle* qui s'adresse également aux *coachs*.

la formation et du conseil en entreprise<sup>5</sup>. Ils ont mis en évidence quatre grandes périodes historiques qui correspondent à des moments de ruptures professionnelles, mais aussi de ruptures épistémologiques ou idéologiques, engageant des systèmes de croyances et des représentations de l'homme au travail. Ces quatre moments se définissent par :

1. l'invention des thérapies brèves et humanistes aux Etats-Unis dans les années 1940 à 60, par des psychologues et des psychanalystes dissidents, en opposition au modèle alors dominant de la thérapie, modèle médical défendu par les médecins constitués en profession ;
2. l'appropriation tous azimuts de ces thérapies brèves et humanistes dans la Californie des années 1960-70, par des acteurs aux profils et aux pratiques extrêmement hétérogènes, processus qui constitue le principe fondamental du '*développement personnel*' ;
3. l'importation en France de ces pratiques, par le biais du marché en pleine expansion de l'intervention et de la formation en entreprise, dans les années 1970 ;
4. une succession de ruptures dans les modèles d'intervention en entreprise entre les années 1960 et 1990, prenant la forme de conflits entre différents segments professionnels, et ayant pour conséquence le déclin progressif de l'intervention psychosociologique, et plus particulièrement du modèle de recherche-action, au profit de nouveaux acteurs, issus des « sciences de gestion » et des « écoles de management », se centrant davantage sur l'individu, sa mobilisation au travail, ses capacités d'adaptation, et délaissant les actions sur le groupe de travail, l'organisation et le contexte.

Outre ces dynamiques de champs, l'évolution de ces pratiques s'inscrit plus largement dans un mouvement sociohistorique d'individualisation et de psychologisation des rapports sociaux qui touche particulièrement les rapports de travail et se reflète dans les modes de gestion de Ressources Humaines. Les années 1990 les consacrent parce qu'elles offrent un langage répondant d'une part à un besoin individuel et social d'interprétation sur soi, et d'autre part à un besoin organisationnel de gestion de la subjectivité<sup>6</sup>. Dans ce contexte, en se proposant comme un accompagnement, le *coaching* peut ainsi paraître particulièrement attrayant pour résoudre des difficultés liées à une responsabilisation individuelle croissante, une précarisation des emplois et des perspectives de carrières et une intensification des conditions de travail.

### **III. 1. B. L'origine et la diffusion du terme « *coaching* »**

Désignant à l'origine les entraîneurs sportifs chargés de la préparation physique et psychique d'athlètes, le terme de « *coach* », importé des Etats-Unis, est apparu dans le monde des entreprises en France à la fin des années 1980, prenant alors une acception de conseil particulier auprès de cadres dirigeants. Il s'est progressivement diffusé au cours des années 1990, se

---

<sup>5</sup> STEVENS Hélène, 2005, *Entre désenchantement social et réenchantement subjectif, le développement personnel dans l'entreprise*, thèse de doctorat de sociologie, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.

<sup>6</sup> BRUNEL Valérie, 2004, *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris, La Découverte.

définissant comme un accompagnement individualisé pour cadres chargés d'encadrement de personnel (ou 'managers') face à des situations jugées difficiles, pour devenir extrêmement usité depuis 2000, s'adressant davantage à l'ensemble des travailleurs, touchant même les demandeurs d'emploi. Enfin, il connaît un dernier déplacement, fortement médiatisé, hors de la sphère du travail, en proposant à tout un chacun des services divers (accompagnement en vue de perdre du poids, améliorer ses relations conjugales, faire face à des difficultés avec ses enfants, organiser sa retraite, définir un programme sportif, etc.).

La figure du 'coach' s'est ainsi largement diffusée, relayée par une littérature abondante et une presse professionnelle pour les cadres d'entreprise (*Le journal du management, L'Expansion, Challenges*, etc.)<sup>7 8</sup>. L'emploi des *coachs* représente un marché en expansion. Selon la *Société Française de Coaching*, l'activité de *coaching* serait pratiquée en France et en 2005 par « environ 2 500 professionnels (...), parmi lesquels plus de 15 % exercent ce métier de façon soutenue ». Le marché du *coaching* professionnel serait estimé à environ 90 millions d'euros. Il concernerait essentiellement les grandes sociétés nationales et multinationales, mais serait en voie de développement auprès des PME, des organisations publiques et parapubliques, des professions libérales et créateurs d'entreprises, ainsi qu'auprès des particuliers (la *SF Coach* affirme que la proportion de *coaching* professionnels de particuliers – hors entreprise – est supérieure à 20 % du total des *coaching* et en augmentation régulière).

### III. 1. C. Regard sur les acteurs : comment devient-on coach ?

Notre enquête par entretiens<sup>9</sup> a tout d'abord montré que la plupart des *coachs* ont une expérience du monde industriel soit comme cadres ou ingénieurs d'entreprise, soit comme consultants<sup>10</sup>. Parallèlement ou successivement à cette expérience, ils se sont formés à des

---

<sup>7</sup> Si le premier article en France à parler des *coachs* est publié dans le magazine *Challenges* en septembre 1988 (« Les managers ont besoin d'un *coach* ! »), il faudra attendre près d'une décennie pour que ce traitement médiatique soit plus large et plus massif, permettant une plus grande visibilité (par exemple, en 1996, *Le Monde* consacre deux articles au *coaching*), avant l'engouement réel de puis 2002 (où le *coaching* fait régulièrement l'objet de 'Une'). Cf. SALMAN Scarlett, 2002, *Le coaching en entreprise, une nouvelle profession ?*, mémoire de maîtrise, Université Paris X.

<sup>8</sup> « C'est précisément dans la mesure où ils [les livres de management] constituent, dans le monde des entreprises, l'un des principaux véhicules de diffusion et de vulgarisation de modèles normatifs qu'ils peuvent nous intéresser ici (...) Elle [la littérature de management] ne peut s'arrêter aux motifs et aux stimulations économiques. (...) On ne comprendrait pas, sans cela, pourquoi la transmission des modes opératoires visant l'organisation des entreprises est, chez certains auteurs, magnifiée par un style lyrique, voire héroïque, ou soutenue par des références nombreuses et hétéroclites à des sources nobles et antiques telles que le bouddhisme, la Bible, Platon, ou la philosophie morale contemporaine (Habermas notamment) ». (L. Boltanski et E. Chiapello (2002, p. 95)

<sup>9</sup> L'analyse porte ici seulement sur les *coachs* indépendants, et pas les *coachs* salariés d'entreprises de conseil ou encore les *coachs* internes. Pour plus de détails sur ces entretiens, cf. en annexe la grille d'entretien ainsi que le tableau synthétisant les caractéristiques des *coachs* enquêtés.

<sup>10</sup> Par ailleurs, selon une enquête de la Société Française de *Coaching* (SF *coach*), 55 % des *coachs* en France seraient issus d'une école de commerce ou d'ingénieur.

approches et techniques de développement personnel ou psychothérapies diverses et variées qu'ils se sont appropriés très librement et ont traduit dans une démarche pragmatique en outils de *coaching* qu'ils présentent comme le résultat d'une « synthèse personnelle »<sup>11</sup>. En outre, certains d'entre eux – surtout parmi les plus récemment installés – ont suivi une formation spécifique au *coaching*<sup>12</sup> et ont demandé leur référencement par une association de *coaching*.

Outre ces caractéristiques, c'est surtout l'analyse de leur construction sociale et des rhétoriques qui les structurent et légitiment qui nous est apparue la plus significative dans cette enquête. En effet, ces entretiens ont mis en évidence une forme de compétence des *coachs* à savoir mettre en récit leur biographie dans ses multiples dimensions (pas seulement professionnelles, mais aussi familiales, morales, religieuses ou politiques, liées à des activités de 'soin à la psyché') pour que la fonction de *coach* apparaisse comme un aboutissement « naturel », « évident » de leur parcours. Tous les *coachs* rencontrés se sont en effet attachés à montrer combien leur situation actuelle était une sorte de synthèse de leurs diverses expériences, comme cadre d'entreprise, comme père ou mère de famille, comme personne croyante ou ayant depuis toujours le « souci pour l'humain », etc. Leur activité est alors présentée sur un mode vocationnel, comme le reflet de leur personnalité, d'une « conviction profonde » ou de leur histoire. C'est ainsi qu'ils font figure d'« *entrepreneurs de soi* », dont l'identité professionnelle et l'identité personnelle seraient complètement superposables et confondues, et qui répondraient à la mythologie identitaire du « *deviens qui tu es* ».

Ceci est particulièrement vrai pour les *coachs* « pionniers », ceux qui ont contribué à introduire le *coaching* en France et à le diffuser. En réalisant un entretien biographique avec celui qui est considéré comme le « premier *coach* » en France, Scarlett Salman a d'ailleurs montré comment cet acteur a reconverti des capitaux sociaux et symboliques acquis par son origine sociale et lors de sa carrière morale en ressources professionnelles afin de légitimer sa pratique de conseil, explicitement soutenue par des valeurs humanistes<sup>13</sup>.

Cette construction narrative alimente la rhétorique professionnelle sur les expériences et les savoirs légitimes pour être *coach*<sup>14</sup>. Elle propose une figure professionnelle qui, largement diffusée à travers des ouvrages ou des articles sur le *coaching*, a pu soutenir des identifications

---

<sup>11</sup> Le fait de se référer à une seule approche psychologique est d'ailleurs le plus souvent considéré comme un signe de « dogmatisme » fortement dénoncé.

<sup>12</sup> L'Association Française de *Coaching* dénombre en 2005, en France une quarantaine d'instituts de formation au *coaching*, la plupart privés, avec une grande diversité de tailles et de modèles d'enseignement. Par ailleurs de nombreuses universités proposent aujourd'hui un cursus de *coaching* (nous reviendrons sur ce point dans la partie 3.2.3.).

<sup>13</sup> Ses conclusions rejoignent là celles d'Hélène Stevens qui a montré comment les systèmes de croyances des concepteurs d'un dispositif de développement personnel, construits lors de carrières morales et militantes, ont été absorbés et sont présents dans leur projet. Ces deux analyses permettent de saisir empiriquement le processus de récupération de la critique artiste par le capitalisme, décrit dans BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

<sup>14</sup> Cette question est développée plus loin, à partir de la question de la structuration du groupe professionnel.

et provoqué de nouvelles entrées dans l'activité, contribuant ainsi à une augmentation du nombre de *coachs*.

Ce discours autour d'une motivation subjective ne doit cependant pas éloigner le sociologue de l'analyse des conditions objectives et structurelles, sociales, politiques, économiques, d'émergence de groupes professionnels<sup>15</sup>.

A ce titre, il paraît particulièrement saisissant de noter que le marché du *coaching* s'est développé en France à la fin des années 1990, en plein contexte de restructurations industrielles fortes, touchant les cadres de plus de 45 ans. Sommés de se reconvertir, ces derniers ont souvent été amenés à réaliser un bilan de compétences avec l'aide d'un '*consultant en outplacement*', ont participé à des stages de '*développement personnel*' visant la confiance en soi et l'assertivité, voire pour les plus haut placés dans la hiérarchie ont été '*coachés*'. Une partie de ces cadres n'était d'ailleurs pas étrangère à ce type de démarches proposant une lecture psychologique du rapport de l'homme au travail, puisque, en pleine période historique de diffusion et de vulgarisation des théories psychologiques<sup>16</sup>, ils avaient déjà entrepris à titre privé une psychothérapie. Dans ces différentes formes de 'travail sur soi' (bilan de compétences, stages, psychothérapies), ils ont surtout explicité et mis en valeur des « savoir-être », des aptitudes d'écoute et de formulation, des qualités de négociations interpersonnelles, considérés comme autant de « savoirs transversaux » permettant de changer d'activité, d'entreprise, voire de secteur. Certains ont aussi atténué des souffrances liées à la rupture identitaire que représentait leur mise à l'écart professionnelle<sup>17</sup>.

De plus, leur appartenance à la génération qui avait autour de 20 ans en mai 68, moment d'expression de la « critique artiste » (Boltanski, Chiapello, 1999), a pu les rendre porteurs – ou *a minima* plus sensibles – d'un discours valorisant l'épanouissement personnel et l'autonomie au travail, l'importance des formes d'expression des salariés, la richesse des échanges interpersonnels, la réconciliation des intérêts des salariés et des entreprises, autant de termes mis en avant par les *coachs*.

---

<sup>15</sup> Il est nécessaire pour cela d'analyser les dynamiques et les bifurcations (ou *turning-point* selon l'expression de HUGHES E.C., 1996, *Le regard sociologique. Essais Choisis*, Paris, Editions de l'EHESS) des parcours individuels, en les resituant dans des contextes socio-historiques, dans des configurations sociales, politiques, organisationnelles particulières.

<sup>16</sup> CASTEL Robert, 1981, *La gestion des risques. De l'anti-psychiatrie à l'après-analyse*, Paris, Minuit.

<sup>17</sup> Prolongeant cette idée, nous pouvons soutenir l'hypothèse de la formation d'une projection – entendue ici aussi psychologique ou même psychanalytique de « transfert » - sur la personne du '*consultant*', '*conseiller*' ou '*coach*', chargée d'accompagner des individus face à des difficultés de travail, d'emploi ou d'insertion sociale. Se produirait alors une forme de circularité qui amènerait un certain nombre de personnes « soignées », « réparées », « réinsérées », à s'engager à leur tour dans ce type d'activité. Il y aurait là un effet intéressant des formes multiples d'accompagnement qui se développent dans le champ de l'intervention, de la formation et du conseil en entreprise et dans celui de l'insertion professionnelle. Dans tous les cas, on observe un « désir d'être *coach* » qu'il importe de comprendre et de déconstruire sociologiquement.

C'est de cette manière que, dans un contexte politique annonçant alors la « fin du travail » et valorisant le modèle de « *l'entreprise de soi* », et alors que les premiers *coachs* font l'objet d'articles, le *coaching* offre pour ces cadres de plus de 40 ans un modèle promotionnel face au risque de blocage de carrière, de déclassement ou d'exclusion. Il leur permet de consommer leur dissension avec l'entreprise, d'affirmer des valeurs humanistes et de reconstruire une continuité biographique.

Ainsi, l'entrée dans l'activité de *coaching* peut être considérée comme une manière de construire subjectivement une continuité biographique dans une situation de rupture ou d'incertitude professionnelle<sup>18</sup>. Elle correspond aussi parfois, de manière plus prosaïque, à une tentative d'extension de son marché du travail pour des formateurs ou des consultants en ressources humaines soucieux d'augmenter le nombre de leurs clients en profitant d'une activité en essor, présentée comme novatrice.

C'est pourquoi, l'analyse des trajectoires des *coachs* doit se poursuivre au-delà du moment biographique de l'appropriation de la dénomination '*coach*'. Elle doit s'intéresser au statut d'emploi, aux activités de travail, aux types de clients, au niveau de revenu et à la pérennité de l'activité. Il est à ce propos particulièrement intéressant de souligner qu'au-delà des honoraires particulièrement élevés (entre 100 et 400 euros la séance d'environ une heure), l'activité de *coaching* ne permet le plus souvent pas aux *coachs* sous statut indépendant d'atteindre un chiffre d'affaires suffisant, par manque de marché<sup>19</sup>, et les oblige à réaliser une autre activité en parallèle, en l'occurrence le plus souvent le conseil, la formation, ou encore – plus rarement – la psychothérapie, activités qui sont précisément celles dont le *coaching* cherche à se distinguer...

Aussi, l'analyse de ce processus de professionnalisation doit prendre en compte le travail des *coachs* pour constituer un marché, trouver de nouveaux clients tout en se protégeant de la concurrence. Dans ce cadre, elle ne peut ignorer les activités de structuration interne du groupe professionnel des *coachs*, et notamment le travail de formalisation, d'énonciation et de revendications de savoirs et de traits professionnels spécifiques de la part d'associations professionnelles.

### III. 2. Les tentatives de professionnalisation

---

<sup>18</sup> Cette analyse permet d'enrichir une sociologie des professions en introduisant la dimension symbolique dans la définition des dynamiques des groupes professionnels, considérées dans des dialectiques entre profession, bureaucratie et marché (FREIDSON Eliot, 1984, *La Profession médicale*, Paris, Payot).

<sup>19</sup> Quand un consultant décroche une mission, il est occupé pour une dizaine de jours consécutifs. Quand un *coach* trouve un client, sa mission consistera à quelques heures de travail étalées sur six ou neuf mois. Il doit donc décrocher beaucoup de missions pour que son activité soit rentable.

### III. 2. A. Le travail des associations pour légitimer les pratiques de *coaching* et contrôler l'accès à l'activité professionnelle

Lorsqu'on se penche sur les activités que regroupe le terme de '*coaching*', on observe une large diversité des pratiques, des statuts d'emploi et des secteurs d'intervention, mais aussi une large diversité des formations et des trajectoires des acteurs. La « profession » de '*coach*' n'est pas réglementée et chacun peut s'improviser *coach*. De fait, on observe la multiplication du nombre de personnes se présentant comme *coach*.

Face à cette ouverture, cinq associations professionnelles de *coachs* co-existent en France<sup>20</sup>, et intentent une démarche visant la constitution en profession. La pionnière de ces associations, la *SFCoach*, a mis en place en 2005 un certain nombre de mesures visant la fermeture du titre de *coach* (sélection accrue pour l'accréditation). Parallèlement, s'est constituée l'*Association Européenne de Coaching* qui, au contraire, affirmait son souhait de « démocratiser le *coaching* ». Enfin, en 2006, un syndicat professionnel du *coaching* a également été créé par d'autres acteurs, dans l'objectif de fédérer tous les *coachs* professionnels, quels que soient leurs parcours et leurs formations, et de se poser en interlocuteur privilégié des pouvoirs publics. Toutes ces actions témoignent de tentatives pour constituer le '*coaching*' en profession, mais aussi de l'existence de concurrences et de segmentations du marché<sup>21</sup>.

Intervenant sur le marché du conseil et de la formation en entreprise, les *coachs* affirment se distinguer des principaux acteurs de ce champ (consultants, formateurs, etc.) parce qu'ils ne proposeraient pas de « solutions toutes faites », mais créeraient les conditions favorables pour que le « *coaché* » trouve par lui-même la réponse à ses difficultés. Les *coachs* ne seraient ainsi pas des « experts » mais des « accoucheurs », adeptes de la « maïeutique socratique ». Se référant à des théories et techniques de psychothérapie, ils disent se distinguer des 'psys' (psychologues, psychothérapeutes, psychanalystes) par leur focalisation sur l'ici et le maintenant, sur la résolution d'une difficulté précise.

---

<sup>20</sup> Cette co-existence est elle-même signe de l'ouverture.

<sup>21</sup> Pour le chercheur, elles constituent un moment particulièrement opportun pour l'observation de dynamiques de régulations des groupes professionnels, de stratégies de fermeture de marché, de relations avec les pouvoirs publics français et européens, de tentatives de constitution d'un cursus de formation, etc. Elles conduisent notamment à penser que les *coachs* répondent au modèle professionnel anglo-saxon ; et ce d'autant plus que ce groupe tire sa dénomination et s'inspire de pratiques inspirées des Etats-Unis.

### III. 2. B. La constitution des savoirs légitimes par les associations

Dans ce travail rhétorique visant la définition et revendication de frontières professionnelles (« ni conseil, ni formation, ni psychothérapie »)<sup>22</sup>, la question des savoirs mobilisés dans l'activité est déterminante. Elle sert de point d'appui dans les luttes pour le statut, l'autonomie et le contrôle de l'activité. Malgré leur diversité, les acteurs professionnels rencontrés (*coachs*, associations) s'entendent pour dire que le *coaching* réclame deux compétences jugées incontournables: d'une part une connaissance forte de l'entreprise et de ses contingences, et d'autre part la maîtrise d'outils d'analyse psychologique. Ces types de savoirs légitimes, qui sont mis en relation par une aptitude requise (le « souci pour l'humain » et son développement dans l'organisation) sont fortement corrélés au principe des frontières pré-citées : il faut connaître l'entreprise mais en être sorti, sinon on court le risque de faire du « conseil » ; il faut posséder une approche et un outillage 'psy', mais savoir les traduire en objectifs opérationnels pour l'entreprise, sinon on court le risque de faire de la psychothérapie.

A partir de ces deux types de savoirs requis, il est attendu des *coachs* : d'avoir une expérience de l'entreprise, c'est-à-dire d'avoir exercé une partie de sa carrière comme cadre d'entreprise ; d'avoir fait un « travail sur soi » (psychothérapie, psychanalyse, stages de développement personnel, réflexivité, etc.) ou suivi une formation psychologique (quelle qu'en soit la nature, la durée, l'orientation, la validation) ; et de répondre à des règles professionnelles de déontologie. En plus de ces critères couramment admis, un certain nombre d'associations professionnelles exigent des *coachs* qu'ils aient suivi une formation au *coaching* et qu'ils soient supervisés dans leur activité de *coaching* (par des pairs, par un *coach*, par un psychologue). Lorsque ces conditions sont remplies, elles peuvent, à la suite d'un examen, donner lieu à une accréditation.

A côté de ces discours officiels (que l'on retrouve d'ailleurs dans les entretiens biographiques des *coachs* enquêtés, cf. 3.1.3.), une observation des pratiques et des discours sur l'activité de *coaching* révèle des critères implicites. L'analyse de ces critères, réinscrite dans la trajectoire du groupe professionnel et, plus particulièrement, dans les trajectoires des *coachs* et leur mode d'entrée dans l'activité, fournit des éléments de compréhension des mécanismes de constitution et de fermeture des groupes professionnels. Deux critères semblent à ce titre particulièrement révélateurs : en premier lieu l'âge, puisque l'activité de *coaching* est largement exercée par des individus de plus de 45 ans qui aiment mettre en avant une image de sage, d'homme ou de femme mûr(e), ayant tiré des savoirs d'expériences multiples, ayant pris du recul par rapport à la vie de l'entreprise. Le critère de l'âge semble à ce point prégnant que les *coachs* âgés de moins de 45 ans fournissent un gros travail d'argumentation autour de leurs expériences antérieures visant à réduire une certaine illégitimité. Or, comme nous l'avons souligné précédemment, le

---

<sup>22</sup> ABBOTT Andrew, 1988, *The system of Professions. An Essay of Division of Expert Labour*, Chicago, University of Chicago Press.

marché du *coaching* s'est principalement constitué en France à partir des cadres supérieurs de plus de 45 ans, touchés par les grandes restructurations industrielles des années 1990, et qui ont été sommés d'« inventer » leur activité professionnelle. Il y aurait dans ce cas un processus particulièrement inédit qui a permis de transformer l'appartenance à une classe d'âge aujourd'hui considérée comme un handicap sur le marché du travail français dans son ensemble en une ressource déterminante pour accéder à une position professionnelle.

En second lieu, et dans le même ordre d'idée, le diplôme semble un critère tout aussi déterminant. Un nombre important de *coachs* est diplômé des grandes écoles (ingénieurs, commerce). Cette variable permet de répondre au critère « avoir une expérience de l'entreprise » tout en assurant un haut niveau de qualification, une proximité d'habitus, voire même un capital social particulièrement important pour se constituer un marché (tous les *coachs* rencontrés nous ont fait part de l'importance de posséder un « carnet d'adresse »).

### **III. 2. C. La constitution de cursus de formations au *coaching* et la dialectique ouverture/fermeture du marché**

Au-delà des désaccords existant parfois entre les différentes associations professionnelles de *coachs* sur les modes d'intervention ou sur les types de théorie ou démarche psychologiques utilisés, on observe essentiellement des conflits entre elles sur les critères définissant le minimum requis pour être légitimement appelé *coach*. Lorsque la pionnière *SFcoach* a mis en place un système d'accréditation particulièrement exigeant et strict, d'autres associations ont été créées, luttant contre cette tentative de fermeture (nous pensons principalement ici à l'Association Européenne de *Coaching*).

Dans notre enquête, nous avons porté une attention particulière aux démarches des acteurs professionnels pour établir et légitimer un cursus de formation (menant ou pas à une certification), et le faire reconnaître par les pouvoirs publics. Sur ce point, nous avons observé une certaine habileté des *coachs* dans leurs usages des zones d'incertitudes du système éducatif en pleine recomposition (du fait de l'harmonisation européenne (réforme LMD) et de la mise en place de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) qui touchent les services de formation professionnelle continue des Universités). On notera notamment l'entrée du *coaching* à l'université, certes par la « petite porte » de la formation permanente, avec la multiplication de DESU (Diplôme d'Etudes Supérieures d'Université, équivalence bac+4) autour du *coaching*<sup>23</sup>. De même, le *Syndicat du coaching* cherche actuellement à faire reconnaître la profession de *coach*

---

<sup>23</sup> Le premier et le plus connu d'entre tous est celui de l'Université Paris 8 intitulé "*Coaching personnel*", mais d'autres se sont développés, par exemple à l'Université Paul Cézanne d'Aix-en-Provence, à l'Université de Bourgogne, à Toulouse 1, etc.

en construisant un parcours de VAE menant à une certification qui pourrait aboutir à une reconnaissance par l'Etat.

Plus largement, on observe depuis 2002 un développement extrêmement soutenu du nombre de formations proposées sur le marché. Cette multiplication semble moins le fait de désaccords sur le contenu des savoirs à transmettre que le produit d'une réalité économique qui fait de l'activité de formation au *coaching* la principale activité rentable des *coachs*. Or cette multiplication n'est pas sans entrer en contradiction avec les tentatives des associations de fermeture du marché : elle concourt à l'augmentation du nombre de *coachs* pouvant conduire à une saturation d'un marché naissant.

Malgré son expansion, le marché du *coaching* reste en effet aujourd'hui limité et les acteurs cherchent des niches pour assurer le développement de leur activité. Cela les amène à transgresser les frontières définies avec les groupes professionnels concurrents, et cela de trois manières : tout d'abord, en exerçant pour la plupart d'entre eux – qu'ils soient salariés d'un cabinet ou indépendants – une activité de conseil ou de formation parallèlement à leur activité de *coaching*, insuffisante économiquement ; ensuite, en démarchant d'éventuels prospects pour constituer/ transformer une demande jusqu'alors traitée par des consultants ou formateurs ; enfin en utilisant les dispositifs de financement public ou privé de formation et de conseil en orientation ou réorientation professionnelle (ex. Fongécif, bilan de compétences, parcours de validation des acquis de l'expérience) sur lesquels s'appuient les conseillers en orientation professionnelle<sup>24</sup> et consultants formation.

Ainsi, les tentatives des associations pour structurer et fermer la « profession » se sont soldées jusqu'à aujourd'hui par la création de nouvelles associations ou de nouvelles formations, et par la nécessité économique de déborder les frontières professionnelles – au demeurant extrêmement floues – et d'envahir de nouveaux marchés.

Dans cette tension entre fermeture et ouverture, la demande de *coaching* ne peut être ignorée. Offre et demande réclament à être tenues ensemble dans l'analyse : l'émergence d'un marché des *coachs* ne peut se penser sans l'existence d'une demande – même latente, même reconstruite *a posteriori* – de *coaching*. Cette analyse s'avère dans le cas des *coachs* d'autant plus nécessaire que les acteurs représentant la demande (directions et cadres d'entreprise) interviennent dans les tentatives de régulation des acteurs professionnels en organisant un

---

<sup>24</sup> Conseillers en orientation, consultants en outplacement, agents ANPE, consultants en bilan de compétences, etc., autant de professionnels chargés du conseil et du suivi individualisé en amont ou en cours d'une recherche d'emploi (et que Sophie Divay appelle de manière juste « conseillers » ; DIVAY Sophie, 2000, « L'aide à la recherche d'emploi : une activité en voie de professionnalisation ? », *Travail et Emploi*, n° 81, janvier, pp.67-80).

système de référencement des *coachs*, laissant penser que la structuration de la profession pourrait se faire par la demande.

### III. 3. La dialectique entre offre et demande de coaching

Offre et demande de *coaching* ne peuvent être pensées de manière isolée. Elles entretiennent au contraire des relations de création réciproque.

Durant notre enquête, nous nous sommes intéressés aux acteurs de l'entreprise – directeurs, responsables des ressources humaines, responsables de formation, chefs d'équipe, etc. – qui ont été séduits par le *coaching* au point de l'inscrire, parfois de manière significative, dans les politiques de Ressources Humaines<sup>25</sup>. Nous les avons considérés non pas comme de simples agents influencés par des *coachs* en manque de clients et cherchant à constituer un marché, mais sont ici considérés comme des acteurs à part entière du *coaching*, *i.e.* participant pleinement à sa construction. Ils détiennent le rôle stratégique d'introduction du *coaching* dans l'entreprise, de traduction et de mise en forme d'une offre générale en une offre spécifique répondant aux situations et préoccupations de l'entreprise.

Cette approche nous a permis de décrire d'une part les raisons évoquées pour avoir recours au *coaching* (3.3.1.), et d'autre par l'activité d'encadrement et de formalisation de l'offre de *coaching* par ces acteurs de l'entreprise (3.3.2.). Elle a également ouvert de nouvelles pistes de recherche sur le profil de ces acteurs de l'entreprise, finalement peu connus, et sur ce qu'ils engagent dans leurs activités de travail<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> On peut à ce jour observer deux tendances sur la place donnée au *coaching* : une place instituée, officielle et une place interstitielle, c'est-à-dire ne faisant pas l'objet d'une politique mais tolérée, marginale, et souvent officieuse.

<sup>26</sup> Un nouveau projet de recherche consisterait notamment à prendre en compte les modes d'entrée et de carrière dans ces activités (ressources humaines, formation) selon les époques, et ce qu'ils impliquent dans les pratiques professionnelles. Il chercherait à mettre à évidence ce que les acteurs véhiculent de leur socialisation, différenciée selon les contextes, et touchant aussi bien la sphère professionnelle (état des pratiques, des usages de savoirs psychologiques, des mandats attribués dans l'entreprise), que familiale, politique ou associative (sur ce point, nous pourrions formuler des hypothèses semblables à ce que l'analyse des biographies des *coachs* a révélé ; principalement la conversion de dispositions politiques en dispositions professionnelles). En étudiant les profils et biographies de ces acteurs, il s'agirait de chercher ce qui dans ces socialisations primaires et secondaires les rendrait plus sensibles au discours et aux pratiques de *coaching*. Par exemple, sont-ils des directeurs de Ressources Humaines DRH de moins de 45 ans et qui seraient plus ouverts aux pratiques psychologiques telles que la PNL, l'analyse transactionnelle, etc. parce qu'ils les ont déjà connues lors de leur formation professionnelle et les ont considérées comme des outils à leur disposition, adaptables selon les circonstances ? Ou alors sont-ils des responsables de formation de la génération de « mai 68 » qui reprennent à leur compte l'objectif d'autonomie personnelle du *coaching* et l'incertitude des résultats pour l'entreprise, parce qu'ils ont été politiquement porteurs ou proches dans les années 1970 de ce que Boltanski et Chiapello (1999) appellent la « critique artiste » et ont toujours été dans des positions organisationnelles leur permettant de

### **III. 3. A. Ce que les justifications du *coaching* nous apprennent du monde du travail aujourd'hui**

Le *coaching* fait l'objet de nombreux discours visant à expliquer son rôle et sa pertinence pour résoudre des questions de travail et d'emploi : discours des *coachs* visant à légitimer leur activité professionnelle ; discours des responsables d'entreprise cherchant à justifier le recours à une pratique aux contours mal définis et objet de controverses ; discours enfin des *coachés*, plus discrets, faisant part de leur motivation et expérience pour écarter le risque éventuel de stigmatisme associé à leur participation. Si ces discours méritent d'être analysés sociologiquement, ils ne peuvent suffire pour prétendre comprendre le recours au *coaching*. Car ils s'apparentent à une rhétorique professionnelle. Le discours des *coachs* en particulier fait l'objet d'une littérature managériale abondante sur l'organisation du travail, l'évolution du rôle de manager, les carrières nomades, etc.

Dans notre enquête auprès de ces différents acteurs, nous avons cherché nous dégager de ces considérations normatives, pour inscrire le recours au *coaching* dans une analyse des conditions et situations de travail et d'emploi, des formes d'organisation du travail et de mobilisation de la main d'œuvre, des modalités de gestion de carrières. Dans cette perspective de recherche, le *coaching* est pensé comme un analyseur des transformations du monde du travail et des organisations. A cet égard, trois grands types de recours au *coaching* ont été définis :

1. **Le *coaching* pour résoudre des difficultés personnelles ou relationnelles rencontrées dans l'activité de travail (révélateur des transformations de l'organisation du travail et ses conséquences).** Dans l'entreprise, les effets conjugués d'organisation par projet, d'attention première portée à la satisfaction client, de double exigence de flexibilité et de normes de qualité, de diminution des coûts et des délais de production, d'individualisation des techniques de management, et ceci dans un contexte d'effritement des modes collectifs de contestation et de précarisation de l'emploi, ont contribué à une augmentation des exigences réclamées aux individus salariés. Les entreprises leur demandent de s'investir et de résoudre par eux-mêmes les zones d'incertitudes, dysfonctionnements et tensions produits par l'organisation du travail, complexe, mouvante, et plaçant ses différentes composantes dans des rapports tendus entre coopération et concurrence. Ces processus couplés d'intensification du travail et de responsabilisation individuelle se traduisent par des conflits interpersonnels et des pathologies psychiques (dépression, stress). Pris dans des interdépendances et des tensions relationnelles face auxquelles ils ne peuvent ni se soustraire ni répondre par de

---

prolonger un engagement militant en pensant leur activité de formation comme mise au service des salariés (vs direction) ?

l'agressivité, les individus au travail sont sommés de les résoudre. Lorsqu'ils n'ont pas les ressources pour y parvenir et qu'une situation se détériore, la hiérarchie peut faire appel à un *coach* (ou le salarié, selon la position qu'il occupe dans l'entreprise, peut en faire la demande).

2. **Le *coaching* au moment d'une prise ou d'un changement de fonction (révélateur des transformations de l'activité de cadre en « manager »).** Le *coaching* semble également destiné aux cadres responsables hiérarchiques non pas dans des situations de crise comme énoncées ci-dessus, mais au moment de prise ou de changement de fonctions considérées comme particulièrement stratégiques ou encore comme un 'travail de fond' visant à préciser leur rôle, ajuster leurs comportements à l'égard de leurs partenaires, à trouver des modes de mobilisation de leurs subordonnés. Là encore, étudier les situations de travail de ces cadres et leur mise en récit au moment du *coaching* devrait donner un angle d'analyse nouveau sur les évolutions de la fonction d'encadrement. Dans ces formes d'organisation par projet, en réseau, les lignes hiérarchiques sont restreintes et l'autorité change de nature. Elle est appelée à être intériorisée : l'individu au travail doit s'auto-motiver, s'auto-organiser, être source d'initiatives et de propositions nouvelles, développer et entretenir le réseau professionnel nécessaire à son activité. Dans ce contexte, le rôle de l'encadrement évolue. De prescripteur-contrôleur, il devient davantage coordinateur ou animateur. On ne parle d'ailleurs plus de cadres, mais de managers, voire aujourd'hui de « managers-coachs »... Le *coach* est alors pensé pour « accompagner » le cadre dans sa prise de fonction et dans l'apprentissage de ce nouveau rôle.
  
3. **Le *coaching* pour effectuer une mobilité (révélateur des discontinuités des parcours d'emploi).** Le troisième type de recours au *coaching* qu'on peut aujourd'hui noter se fait pour certains salariés à l'occasion de moments de transition professionnelle (intégration, promotion, expatriation, fin de projet, fin de carrière). Les grandes restructurations industrielles des années 1990, le reflux du salariat public statutaire ainsi que le développement de la sous-traitance, de l'intérim, des contrats à durée déterminée ou à temps partiel ont eu tendance à rendre caduque le modèle de l'emploi à durée indéterminée qui permettait de prévoir une relative stabilité de l'emploi et des garanties associées<sup>27</sup>. Touchant d'abord le personnel peu ou pas qualifié des entreprises, ce processus a fini par concerner également les cadres et ingénieurs, désormais

---

<sup>27</sup> SUPIOT Alain, 1999, Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe, Flammarion.

susceptibles de déqualification et menacés de déclassement, d'exclusion<sup>28</sup>. Par ces transformations, c'est tout un rapport à l'emploi qui semble aujourd'hui modifié : tout au long de la vie, chacun est constamment placé dans la préparation ou l'attente d'un emploi (que ce soit les étudiants voire même les écoliers<sup>29</sup>, les chômeurs<sup>30</sup>, les intérimaires, indépendants, intermittents du travail<sup>31</sup>, salariés<sup>32</sup>). Cette évolution réclamerait, selon une perspective politique libérale relayée par toute une littérature managériale, de nouveaux comportements : chacun devrait se comporter comme un entrepreneur, faisant et défaisant ses contrats de travail au gré de ses intérêts, construisant une 'carrière nomade' ('boundaryless career'), naviguant au gré des opportunités et des conjonctures de projet en projet, gérant lui-même son 'portefeuille de compétences', dégagé de sentiments de dépendance à une entreprise ou à une profession particulière<sup>33</sup>. Cette prescription ne semble pas aller de soi et le recours au *coaching* en témoigne. On sait bien que la rationalité de l'acteur est limitée, qu'elle réclame des ressources diverses pour s'informer, s'orienter, se former, négocier ses contrats, etc. Le *coaching* se propose ici comme un soutien pour l'individu dans son rapport à l'emploi.

Une fois que la place du *coaching* a été acceptée et organisée dans l'entreprise<sup>34</sup>, reste la question du recrutement des *coachs*. On retrouve alors là la question de la professionnalisation des *coachs*: sur quels critères ce recrutement est-il réalisé et en quoi il contribue à la définition des savoirs légitimes du *coach* ?

### **III. 3. B. Quand la « demande » formalise « l'offre » : la question du recrutement des *coachs*, des systèmes de référencement et de la co-construction d'un marché**

Sur cette question, il est intéressant d'observer que depuis quelques années, certaines entreprises organisent un processus de recrutement des *coachs* en deux principales étapes<sup>35</sup>.

---

<sup>28</sup> BOUFFARTIGUE Paul (dir.), 2001, *Les Cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute.

BOUFFARTIGUE Paul, GADEA Charles, 2000, *Sociologie des cadres*, La Découverte, collection « Repères ».

<sup>29</sup> ROPE Françoise, TANGUY Lucie (sous la dir.), 1994, *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, L'Harmattan.

<sup>30</sup> DEMAZIERE Didier, 2003, *Le chômage. Comment peut-on être chômeur ?*, Belin.

<sup>31</sup> MENER Pierre-Michel, 2003, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Le Seuil.

<sup>32</sup> STEVENS Hélène, *op.cit.*

<sup>33</sup> AUBREY Bob, 2000, *L'entreprise de soi*, Flammarion.

<sup>34</sup> Dans certaines organisations où le recours au *coaching* n'a pas de place formelle voire institutionnalisée, ce travail demande dans les faits à être réalisé régulièrement devant chaque situation nouvelle pour laquelle un *coaching* est envisagé.

<sup>35</sup> Là encore on parle des *coachs* indépendants externes, et pas des *coachs* internes ni des *coachs*-consultants. Les étapes dont il est question ici font l'objet d'une description générique qui demande à être affinée selon les situations et les entreprises.

La première d'entre elles consiste à « référencer » un certain nombre de *coachs*, c'est-à-dire à sélectionner à partir de critères préalablement définis et parmi une offre hétéroclite et en expansion, les *coachs* susceptibles – et surtout ayant seuls le droit – d'intervenir dans l'entreprise. Si l'accréditation par une association professionnelle de *coach* est présentée comme un critère déterminant pour être référencé (d'où l'importance stratégique des associations professionnelles qui les délivrent), elle est loin d'être suffisante et doit être associée à d'autres critères... critères qui sont précisément les mêmes que ceux défendus par les associations : l'expérience de l'entreprise, la profondeur d'un 'travail sur soi' réalisé ou en cours de réalisation, les formations suivies et les diplômes auxquelles elles ont donné lieu.

Si cette coïncidence entre les critères de professionnalité définis par les associations et ceux définis par les acteurs chargés du référencement nous interroge sur l'autonomie du groupe professionnel des *coachs* et sa capacité ou non à s'auto-organiser, elle met en évidence des processus de co-construction du marché du *coaching*. Selon notre analyse, celle-ci reposerait notamment sur une certaine proximité existant entre le *coach* et les acteurs introduisant le *coaching* dans l'entreprise. Cette proximité est avant tout sociale, d'où une sélection par les diplômes d'école de commerce ou d'ingénieur<sup>36</sup>. Elle se déclinerait également en une proximité réticulaire : appartenance aux mêmes réseaux, traduite par les *coachs* par l'importance d'avoir un « carnet d'adresse », voire même prolongement d'anciennes relations professionnelles ou relations amicales. Enfin elle semblerait qu'elle soit également une proximité biographique : parcours professionnel antérieur proche dans l'entreprise, mais aussi ressemblances symboliques<sup>37</sup>.

On devine bien toute l'importance stratégique pour les *coachs* d'être référencé par les entreprises (on rejoint là les questions du démarchage des *coachs* pour constituer un marché, traitées précédemment). Mais ce référencement ne suffit pas en lui-même ; il doit être conforté par les futurs *coachés* qui choisissent eux-mêmes leur *coach*.

La deuxième étape du recrutement se fait donc directement par les personnes à qui leur hiérarchie a proposé – ou accepté suite à leur demande – un *coaching*. Après une première sélection des *coachs* référencés faite à partir de leur curriculum vitae ou autre document écrit les présentant, les futurs *coachés* s'entretiennent avec un, deux voire trois *coachs* de leur choix. Lors de cet (ces) entretien(s), les deux parties discutent des objectifs donnés au *coaching* et des moyens d'y parvenir, dans les contraintes de temps et de financement fixées par la hiérarchie. C'est seulement après ces étapes que le futur *coaché* choisit son *coach*. Au-delà d'un discours

---

<sup>36</sup> MARCHAL Emmanuelle, 1999, « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et Emploi*, n°78, pp.41-51.

<sup>37</sup> Nous avons signalé en introduction de cette partie notre souhait d'approfondir cette question des trajectoires et profils des acteurs des ressources humaines dans l'entreprise, lors d'une future recherche.

sur l'importance de la qualité du contact établi, notre enquête ne nous a hélas pas permis de pouvoir identifier les critères de sélection mis ici en œuvre par les futurs *coachés*. Tout juste avons-nous pu apercevoir, une fois encore, une certaine proximité sociale et biographique entre *coach* et *coaché*, produisant un jeu d'identification réciproque et facilitant des implicites dans la communication.

Au-delà de ses intentions – qu'elles soient pensées par les *coachs* ou par les acteurs de l'entreprise – que fait exactement le *coach* ? C'est-à-dire à la fois que se passe-t-il au cours d'un *coaching* (les entretiens et ses à-côtés : travail personnel, réflexivité, expérimentation en situations de travail) ? Ces questions ont été abordées au cours de notre enquête et nous ont permis de dévoiler quelques aspects des pratiques de *coaching*, finalement pas si éloignées que cela l'est prétendu, des pratiques de psychothérapie, formation ou conseil...

### III. 4. Les pratiques de coaching. Entre psychothérapie, formation et conseil...

Nos enquêtés ont décliné notre demande d'observer des situations de *coaching*, de face-à-face entre un *coach* et un *coaché*. Nous avons donc du nous contenter d'aborder cette question lors des entretiens, malgré tous les biais rhétoriques que cette méthode comporte. Pour tenter de réduire ces derniers, nous avons néanmoins demandé aux *coachs* enquêtés de décrire le plus précisément possible leurs pratiques, de les illustrer par le récit de certains cas, et même parfois de nous montrer leurs documents de travail.

C'est ainsi que, en repartant des trois hypothèses émises précédemment sur les raisons du recours au *coaching*, nous avons pu définir trois grandes formes idéales-typiques de pratiquer de *coaching*.

#### III. 4. A. Le *coaching* comme renforcement de l'auto-contrôle

Lorsque l'on recourt au *coaching* du fait de difficultés à atteindre les objectifs fixés ou de tensions interpersonnelles, la pratique du *coaching* peut alors s'apparenter à (re-)construire, à un niveau individuel, de l'unité dans la discorde (entre soi et les autres, mais aussi entre soi et soi-même). Par toute une série d'exercices et de mises en situation inspirés de la PNL (programmation neuro-linguistique), de l'AT (Analyse transactionnelle), de psychologie systémique, de méthodes de relaxation, etc., le *coach* indique au *coaché* le comportement adéquat à adopter selon les situations, pour savoir « gérer le stress » et ne pas avoir d'attitudes agressives, appelant à « lâcher prise », à être plus « souple », plus « authentique », moins « directif », plus « à l'écoute de soi et des autres », etc. Il s'agit là à la fois d'apaiser des souffrances et de résoudre

des conflits, ou plus précisément de donner au *coché* des outils – d’inspiration psychologique – pour repérer, analyser et résoudre par lui-même des tensions produites par les situations de travail. Le *coach* a alors un rôle d’étayage psychologique et de pacification sociale par un renforcement des comportements d’auto-contrôle.

On peut dès lors interpréter dans ces pratiques des éléments similaires à ce qu’Erving Goffman avait montré à propos du psychothérapeute comme « modérateur de la société » : « *Son travail consiste à apaiser et à réorienter les personnes désorientées ; il a pour tâche de renvoyer le patient à son monde ou de le pousser vers un nouveau monde, et de faire en sorte qu’il ne puisse plus poser de problème à son entourage, qu’il ne puisse plus faire d’histoires. En somme, si l’on prend la société, et non la personne comme unité, c’est au psychothérapeute que revient la tâche capitale de calmer le jobard.* »<sup>38</sup>

### **III. 4. B. Le coaching comme formation des cadres**

Intervenant auprès des cadres en situation d’encadrement hiérarchique (ou ‘managers’), l’activité des *coachs* consiste dans ce cas à les doter des compétences réclamées par les évolutions de leur fonction. Certains *coachs* affirment d’ailleurs que leur activité consiste à professionnaliser les managers, pointant du doigt l’absence d’enseignement sur ce sujet dans les écoles d’ingénieur ou de commerce ou les universités, les filières de promotion de personnel de formation technique sans passage par une formation au management, les évolutions rapides de la fonction managériale.

Il s’agit dès lors pour eux de transmettre les savoir, les savoir-faire et particulièrement les savoir-être – puisque ce sont ces derniers qui sont généralement désignés – jugés indispensables pour être un « *bon manager* ».

On retrouve dans cette pratique le modèle de la formation continue visant à développer des compétences. Le *coach* est dans ce cas une sorte de formateur personnel qui adapte le contenu des savoirs à transmettre à l’individu et à sa situation de travail. Plus précisément, lorsqu’on se penche sur les discours d’entreprise, sa mission est de faire en sorte que, comme ce que sont supposés faire les *coachs*, les responsables d’équipe « *accompagnent* » désormais les membres de leur équipe (ou unité, département, entreprise), et deviennent des « *managers-coachs* ».

---

<sup>38</sup> GOFFMAN Erving, 1989, « Calmer le jobard : quelques aspects de l’adaptation à l’échec », in JOSEPH Isaac, *Le parler frais d’Erving Goffman*, pp.277-300.

### III. 4. C. Le *coaching* comme intermédiaire de l'emploi

Au même titre que des conseillers en orientation, des agents ANPE, des consultants en outplacement, les *coachs* interviennent auprès de cadres en transition d'emploi (intégration, promotion, expatriation, reconversion, fin de projet, fin de carrière). Ils disent alors faire de l'« *accompagnement de carrière* ». Dans ce cadre, on peut considérer que leur activité consiste à aider l'individu à se repérer sur les marchés du travail (interne/externe) et à le conseiller pour mettre en valeur ses compétences pour qu'elles se rapprochent au mieux des nouvelles normes d'employabilité ou de promotion.

Les *coachs* sont alors des « intermédiaires de l'emploi », « façonnant » les comportements des travailleurs<sup>39</sup>. Leur activité se traduit ici, comme dans certaines formations de 'développement personnel'<sup>40</sup>, par la construction rhétorique d'une continuité là où désormais domine la discontinuité, les ruptures, les reconversions, les suspensions d'activité (pour chômage, mais aussi maladie de longue durée ou pour congés maternité maintenant que les femmes poursuivent leur activité professionnelle après la naissance de leurs enfants). Ils invitent les *coachés* à trouver cette continuité dans l'énonciation de compétences 'transversales' (et à ce titre transférables d'une entreprise à une autre, d'un secteur à un autre, d'une sphère de vie à une autre, d'une période à une autre), et la présentent comme une forme de soutien identitaire permettant à l'individu de croire en une unité entre différents moments de vie et entre différentes sphères de vie, qui de surcroît elle aurait l'avantage de présenter aux recruteurs une image de soi cohérente.

Or, nous l'avons analysé précédemment, les *coachs* se présentent bien souvent comme des '*entrepreneurs d'eux-mêmes*' : par une habile construction narrative, ils mettent en récit leur biographie pour aboutir au *coaching*, présenté comme une synthèse parfaite de leurs expériences passées, qu'elles soient professionnelles ou personnelles (origines familiales, engagement associatif, travail psychothérapeutique, responsabilités domestiques, etc.). L'exercice de cette activité, reflet de leur identité, serait d'autant plus une '*entreprise de soi*' qu'elle se ferait sous statut d'indépendant<sup>41</sup>. On perçoit alors dans cette pratique de *coaching* des effets de transfert dans lesquels les *coachs* se posent implicitement comme modèles, ou tout au moins des comportements de mise en valeur – et de potentielle diffusion – d'un modèle d'emploi qu'ils ont su incarner et marchander auprès des recruteurs et cadres dirigeants.

---

<sup>39</sup> EYMARD-DUVERNAY François, MARCHAL Emmanuelle, 1997, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.

<sup>40</sup> STEVENS H., op.cit.

<sup>41</sup> Ce qui n'est pas le cas de tous les *coachs*, nous avons déjà eu l'occasion de le mentionner, puisque certains sont salariés de cabinets de conseil et d'autres sont salariés d'entreprise (dans laquelle ils interviennent comme '*coach interne*').

Ces trois interprétations sociologiques des pratiques effectives du *coaching* nous permettent de revenir sur le processus de professionnalisation des *coachs* : chacune suggère en effet que l'activité de *coaching* s'apparente à d'autres activités professionnelles portées par d'autres groupes professionnels. On retrouve en effet successivement la présence d'activités de psychothérapie, de formation, et de conseil. Pourtant les *coachs* affirment justement que leur activité professionnelle se distingue de ces trois autres.

C'est pourquoi, cette analyse montrant un décalage entre discours et pratiques nous permet de souligner la forte hétéronomie (économique et professionnelle) des *coachs* à l'égard des potentiels clients et des autres acteurs du champ de l'intervention, du conseil et de la formation en entreprise. Elle met également en évidence, au-delà des discours présentant le *coaching* comme une innovation ayant des spécificités propres, les continuités et similitudes de ces pratiques avec des pratiques plus anciennes et plus ancrées institutionnellement.

### Conclusion partie III

L'enquête par entretiens auprès de *coachs* et de *coachés* a permis de montrer en partie comment s'est constitué le marché du *coaching*. Elle a mis en évidence un contexte socio-économique et organisationnel qui a soutenu l'essor de pratiques psychologiques dans l'entreprise, et plus particulièrement d'un modèle de l'accompagnement individuel porté par le *coaching* ; un contexte favorisant également la construction sociale d'un « désir d'être coach », initié par quelques pionniers montrés en modèle, consolidé par des nécessités de reconversions sociales dans le cadre de restructuration sociale ou de rupture morale avec l'entreprise, renforcé par les actions d'associations pour structurer une profession.

L'enquête a également montré la situation de fragilité économique des acteurs professionnels qui les empêche de conduire un mouvement de professionnalisation et de contrôler leurs frontières professionnelles. Elle a enfin dévoilé le décalage entre les rhétoriques et les pratiques effectives qui, tant en termes d'emploi que d'activités de travail, empruntent constamment des savoirs, positions et parts de marché aux professions voisines, sensées s'en distinguer.

Au final, ces analyses appellent de nouvelles questions sur les pratiques de gestion des Ressources Humaines. La réelle innovation du *coaching* ne se trouve-t-elle en effet pas dans le recours à des acteurs extérieurs à l'entreprise pour résoudre des situations de conflits, pour assurer le développement des compétences et pour assurer le suivi des mobilités ? Ce recours révèle-t-il un processus d'externalisation des formes diverses de négociations entre acteurs de

l'entreprise, de la formation professionnelle continue, de la gestion de carrières ? Dans ce cas, que signifie cette externalisation, pour l'entreprise, pour ses salariés, et pour les relations

## **IV. Quel impact des techniques d'accompagnement individualisé ?**

### **IV. 1. Le cas d'Entreprise de Soi dans une entreprise du secteur informatique : les ambivalences du développement personnel dans l'entreprise.**

#### **Introduction**

Depuis le milieu des années 1990, les pratiques de 'développement personnel' ont pris un véritable essor en France, soutenues par une présence particulièrement importante dans le monde de l'entreprise. En période de crise économique et sociale, elles sont montrées comme une réponse à un besoin individuel et social d'interprétation sur soi, mais aussi à un besoin pour l'entreprise de gestion de la subjectivité des salariés; elles sont désignées à la fois comme un chemin vers le bien-être individuel et comme un moyen d'atteindre la performance organisationnelle. Pour autant, ces vertus supposées n'ont jamais été attestées. Le recours au 'développement personnel' dans l'entreprise repose en grande partie sur deux croyances : d'une part une plus grande connaissance de soi entraînerait irrémédiablement une plus grande efficacité personnelle et relationnelle ; et d'autre part l'agrégation de ces efficacités individuelles construirait l'efficacité collective et organisationnelle. Ainsi, en faisant appel au 'développement personnel', le management reconnaît bien souvent faire un pari, acceptant de ne pouvoir mesurer le 'retour sur investissement'.

Nous proposons ici d'apporter des éléments d'analyse pour mieux comprendre les enjeux et la portée de telles pratiques. Pour cela, nous suivrons précisément les parcours de participants à un dispositif de 'développement personnel' dans une grande entreprise informatique<sup>42</sup>. Après avoir rappelé le contexte d'entreprise et les objectifs définis pour le dispositif (1), nous montrerons les processus par lesquels les salariés sont entrés dans le dispositif (2), puis nous évoquerons en quoi consiste le 'travail sur soi' proposé (3), pour enfin décrire les manières dont les participants ont été affectés ou non par le dispositif, à la fois objectivement et subjectivement (4). Cet exposé

---

<sup>42</sup> Cette analyse est issue d'un travail de recherche doctorale mené par Hélène Stevens. L'enquête que nous avons réalisée combine présence quotidienne au sein du département formation et Ressources humaines de l'entreprise, enquête par questionnaire auprès de 800 salariés, entretiens réguliers avec les responsables et les participants de la formation de développement personnel, observation participante de la formation en question.

nous permettra de souligner les limites de la restriction des interventions sur les seules dimensions intra- et inter-subjectives pour résoudre des difficultés professionnelles.

#### **IV. 1. A. Une formation de développement personnel pour résoudre des questions d'emploi**

En 1995, l'entreprise SIRIS sort à peine d'un quinzième plan social en l'espace de dix ans. Pour autant, la situation de l'entreprise ne semble pas améliorée tant les résultats économiques sont faibles. L'entreprise veut abandonner une politique industrielle basée sur les produits et amorcer un virage vers les services. Elle réclame une forte mobilisation des salariés, alors même que leurs métiers se trouvent complètement transformés par les évolutions du marché et que les engagements dans le travail ont été ébranlés par les suppressions d'emploi et les politiques de restriction budgétaire. Les différentes transformations des activités de travail, de l'organisation et des formes d'emploi, ont entraîné des remises en cause des identités professionnelles des salariés, définies par une forte implication technique, un attachement à l'entreprise comme support de carrières promotionnelles et de collectifs de travail, et une inscription dans une temporalité longue, socle d'une sécurité dans les anticipations de l'avenir.

Dans ce contexte, la direction des Ressources Humaines définit sa problématique en termes de mobilités : selon elle, il faut redynamiser une entreprise engourdie, faciliter le « turn-over », réussir la migration des salariés de Recherche et Développement (R&D) vers les services. C'est dans ce sens qu'elle développe un discours faisant l'apologie de la mobilité et de la flexibilité, et invite les salariés à être responsables de la gestion de leur parcours professionnel et du maintien de leur employabilité. Ce discours s'accompagne d'un certain nombre de mesures et dispositifs : définition d'un « référentiel compétences » ; création d'une agence interne d'évolution professionnelle; base de données des postes disponibles en interne ; entretien de progrès annuel ; campagne de sensibilisation à l'évolution de l'entreprise et de ses métiers. C'est dans le sens de cette politique que le DRH demande au département formation de concevoir un programme permettant de « *rendre les salariés plus mobiles et plus autonomes* », défendant l'idée d'« *ériger le changement en style de vie* », de passer « *d'une culture maternante à une culture entrepreneuriale* ».

Parce qu'ils estiment que « *l'autonomie ne se décrète pas* » mais nécessite un apprentissage qui passe par un « *travail sur soi* », les consultants en ingénierie formation de l'entreprise vont proposer un programme de 'développement personnel'. Selon eux, pour qu'un programme rende les salariés « *acteurs de leur mobilité* », il doit s'appuyer sur une réflexion personnelle qui permettrait aux salariés de mieux connaître leurs compétences, leurs réseaux relationnels, leurs activités possibles, et d'apprendre à faire des choix par eux-mêmes plutôt que de les subir. La conviction sous-jacente est qu'une plus grande « connaissance de soi » débouchera sur une plus

grande « confiance en soi », qui elle-même entraînera une plus grande « affirmation de soi », productrice des initiatives et mobilités recherchées par l'entreprise.

Ce programme, appelé *Entreprise de Soi*, est ouvert à tous les salariés des divisions de R&D de SIRIS, à partir d'une inscription volontaire. Il est protégé par des règles de confidentialité. Le salarié s'engage en retour à réaliser une synthèse de son travail personnel, qu'il n'est pas obligé de transmettre à quelqu'un de l'entreprise. A partir de ces principes, qui sont les salariés qui décident de participer au dispositif ? Quelles sont leurs motivations ? Quel sens *Entreprise de Soi* revêt pour eux ?

#### **IV. 1. B. Les logiques de participation à *Entreprise de Soi* : ruptures biographiques inscrites dans les ruptures organisationnelles**

Pour comprendre qui sont les participants à *Entreprise de Soi*, nous nous sommes appuyés sur deux types d'analyses complémentaires : la première, quantitative, repose sur une enquête par questionnaires auprès des salariés de SIRIS (dont les participants) ; la seconde, qualitative, s'appuie sur les entretiens biographiques réalisés avec les participants.

Les salariés de SIRIS concernés par le dispositif constituent une population d'ingénieurs et cadres (86%), fortement masculine (74% d'hommes) et vieillissante (63% ont plus de 44 ans, et 50 % a une ancienneté de 20 ans dans l'entreprise), hautement qualifiée (53 % ont un diplôme Bac+4 et plus), et exerçant une activité à dominante technique (75%). L'étude des caractéristiques des participants à *Entreprise de Soi* montre une légère sur-sélection parmi les femmes, parmi les salariés âgés entre 35 et 45 ans, parmi ceux qui exercent une activité non-technique et enfin parmi ceux qui occupent une position supérieure dans l'entreprise. En dehors de ce profil décalé, c'est surtout le rapport à l'emploi qui différencie les participants au dispositif de leurs collègues. En effet, ils se montrent plus attentifs au marché de l'emploi (recherche d'emploi, lectures de petites annonces, fréquentation des dispositifs de mobilité, etc.) ; ils sont sensiblement plus volontaires que leurs collègues dans leurs démarches de mobilité (69% ont connu une ou plusieurs mobilités fonctionnelles dans les trois années passées, contre 57% de leurs collègues ; et 61% ont entrepris sur cette même période des actions pour changer volontairement de poste de travail, contre 36% de leurs collègues) ; et enfin, ils anticipent de manière plus positive leurs futures mobilités (ils sont 64% contre 36 % de leurs collègues, à estimer que celles-ci se feront plutôt par « choix personnel » que par « contrainte économique »). Ainsi, le discours d'*Entreprise de Soi* sur la responsabilité, l'autonomie et la mobilité du salarié, est d'abord reçu par des personnes qui y sont sensibles et qui l'ont déjà, en partie, traduit en pratiques professionnelles.

L'enquête par entretiens nous permet de comprendre cette différence d'attitudes et de comportements. Elle révèle l'irruption, dans la trajectoire professionnelle et personnelle, d'un événement imprévu qui constitue une rupture biographique, un tournant de la vie (« *turning point* », Hughes E.C., 1996). Venant perturber les routines ordinaires de la vie quotidienne, remettant en cause le rapport au monde, à autrui et à soi, cet événement modifie le regard sur le travail et l'emploi, et interroge l'avenir. Il produit une réflexivité, à laquelle l'offre d'*Entreprise de Soi* fait écho.

Quatre types d'événements peuvent être distingués ; ils constituent autant de motivations à s'inscrire au dispositif, dans une signification à la fois subjective, pour soi-même, et objective, pour négocier avec autrui une position sur le marché du travail (interne ou externe). Ainsi des salariés viennent à *Entreprise de Soi* à la suite d'une **perte de statut professionnel** (déclassement ou menace sur l'emploi) pour d'une part restituer une image positive d'eux-mêmes rendue négative par leur mise à l'écart, et d'autre part se reclasser. Il s'agit alors pour eux de se valoriser (à leurs yeux comme à ceux de leur employeur) face à une organisation excluante (parcours-type I). D'autres salariés rejoignent le dispositif en réaction à une **non-reconnaissance professionnelle** et y cherchent des ressources pour à la fois se changer eux-mêmes (afin de correspondre aux nouveaux critères de maintien ou de promotion professionnels) et activer une mobilité, « relancer » une trajectoire bloquée ou déstabilisée. *Entreprise de Soi* est considéré comme un moyen de s'adapter à une organisation contrariante (parcours-type II). D'autres encore réagissent à une **intensification de leur travail** (harcèlement moral, stress, *burning-out*, conflits, etc.) qui compromet un parcours promotionnel ou accentue un parcours dévalorisant, et voient dans le dispositif un recours pour réparer une souffrance psychique et définir une sortie de crise. Dans leur cas, la signification donnée au dispositif est d'être une aide pour se confronter à une organisation assujettissante (parcours-type III). Enfin, un dernier groupe de salariés s'inscrit à *Entreprise de Soi* en réaction à un **événement familial** qui amène à s'interroger sur le sens de son travail dans l'existence. *Entreprise de Soi* est dans ce cas un support pour mener cette réflexion et élargir le champ des possibles ; il doit leur permettre de s'ouvrir par rapport à une organisation 'enfermante' (parcours-type IV).

Tableau 1 : Significations ancrées dans les trajectoires biographiques données à l'inscription à *Entreprise de Soi*

<u>Parcours</u> <u>-type</u>	<b><u>Événement</u></b> <b><u>biographique</u></b>	<b><u>Significations de</u></b> <b><u>l'inscription</u></b> (dimensions subjective / objective)	<b><u>Entreprise de</u></b> <b><u>Soi pour...</u></b>
I	<b>Perte de statut professionnel</b> (poste supprimé)	reconstruire une image positive de soi se reclasser	<b>Se valoriser</b> face à une organisation excluante
II	<b>Non-reconnaissance</b> (promotion ou stabilité refusée)	apprendre les compétences reconnues activer une mobilité promotionnelle	<b>S'adapter</b> à une organisation contrariante
III	<b>Intensification du travail</b> (surmenage, harcèlement, pressions, conflits de valeurs)	réparer une souffrance psychique définir une sortie de conflit	<b>Se confronter</b> à une organisation assujettissante
IV	<b>Événement familial</b> (divorce, décès, conflit familial, maladie, etc.)	interroger la place du travail dans l'existence ouvrir le champ des possibles	<b>S'ouvrir par rapport</b> à une organisation 'enfermante'

Ces événements – et les déstabilisations qu'ils provoquent – s'ancrent dans les ruptures qu'a connues l'entreprise SIRIS dans les années 1990 : redéfinitions des modèles d'emploi et de gestion des carrières, changements du modèle d'organisation du travail et des formes de mobilisation de la main d'œuvre, transformations de l'activité de travail des informaticiens et du sens donné au travail dans la société française aujourd'hui. Que ce soit par la suppression de leur poste de travail, par un blocage promotionnel, une stabilité mise à mal, une situation de surmenage ou de harcèlement moral, un sentiment de décalage ontologique entre soi et son activité, les salariés de SIRIS qui s'inscrivent à *Entreprise de Soi* font l'expérience de la défaillance de l'entreprise à leur attribuer une identité professionnelle positive, valorisée. Ils sont renvoyés à une image négative d'eux-mêmes, à une impossibilité à connaître une promotion

sociale, à une inaptitude à suivre les évolutions de l'entreprise, à une stigmatisation d'exclu potentiel, à une incapacité à se réaliser à travers leur travail. Aussi, vivent-ils une forme de conflit entre « identité pour soi » revendiquée et « identité pour autrui » attribuée par l'entreprise (Dubar, 1991). *Entreprise de Soi* correspond alors à une ressource pour restaurer une identité positive, pour sortir du décalage vécu entre identité pour soi et identité pour autrui.

#### **IV. 1. C. Le sens du travail sur soi : le réenchantement de la subjectivité dans un contexte de désenchantement social**

Le programme *Entreprise de Soi* est conçu et présenté comme un « *travail sur soi* ». Les salariés qui s'y inscrivent, volontairement, choisissent trois ateliers parmi une offre de dix. Ces ateliers, de deux jours environ se présentent comme un temps de réflexion permettant au participant, seul face à un consultant ou en groupe, de « *réfléchir à son parcours professionnel, ses valeurs, ses croyances, ses réussites, son rapport au temps, au travail, aux autres, au stress* »<sup>43</sup>. Ils sont animés par des consultants extérieurs à l'entreprise, dont les pratiques s'inspirent de différentes technologies psychologiques telles que l'Analyse Transactionnelle, la Programmation Neuro-Linguistique, l'Activation et Développement Vocationnel de la Personne, etc. Les ateliers peuvent être prolongés par un entretien avec un « conseiller en stratégie de vie ».

Les principes d'inscription volontaire et de confidentialité, la diversité des thèmes des ateliers et des approches proposés, les méthodologies dites non-directives et le caractère multiple des formes de 'travail sur soi' réalisées, permettent aux salariés de s'approprier le dispositif et d'y trouver des éléments de réponse aux interrogations qui les ont poussés vers *Entreprise de Soi*. Ainsi les salariés qui, confrontés à une perte de statut professionnel (parcours-type I), sont amenés à plusieurs reprises et de manière toujours positive à raconter leur parcours et à y repérer les éléments satisfaisants et constructifs, trouvent dans le dispositif un espace de valorisation de leur parcours, qui permet une réassurance dans leurs capacités et la **restauration d'une identité pour soi positive**. Les salariés souffrant d'une non-reconnaissance (parcours-type II) se voient rappeler de façon explicite ou implicite (par les objectifs du dispositif, le profil des consultants, le contenu des ateliers, etc.), les normes de gestion de carrière ; ils expérimentent, à l'aide de jeux de rôles, des techniques relationnelles et des comportements

---

<sup>43</sup> Le nom des ateliers parlent d'eux-mêmes : « Ma relation au changement », « Moi et mes compétences », « Moi et ma façon d'agir », « Moi et mon scénario de succès », « Moi et mon image personnelle », « Moi et ma dynamique de temps », « Moi et les autres », « Moi et le récit de ma vie professionnelle », « Moi, mes valeurs et le changement », « Moi et la mise en scène de moi », « Moi et la gestion du stress », « Moi, mes choix et l'orientation ».

conciliants et performants ; ainsi, ils se saisissent des nouvelles règles d'employabilité, intériorisent les normes de sociabilité professionnelle, et disposent de nouvelles ressources permettant une **reconfiguration d'une identité conforme aux offres identitaires** de l'entreprise. Les salariés soumis à une intensification du travail (parcours-type III) trouvent un espace d'expression et de partage d'expériences de mal-être ; par des techniques d'« *assessment* », ils sont invités à la réparation, la valorisation, mais aussi l'**affirmation d'une identité pour soi prééminente** sur l'identité attribuée par l'organisation. Enfin, les salariés perturbés par un événement familial (parcours-type IV) trouvent dans le principe de non-séparation entre vie professionnelle et vie personnelle, dans les outils supposés décrire une personnalité, et dans les exercices les amenant à expliciter des compétences acquises dans les sphères familiale et associative, ou à imaginer une vie sans travail, des moyens pour mettre à distance leur identité statutaire et aboutir à l'**expression d'une identité narrative**, porteuse d'un nouveau projet professionnel.

Tableau 2 : Formes typiques de 'travail sur soi' réalisé dans

*Entreprise de Soi selon les parcours-types*

Parcours-type	<b><u>'Travail sur soi' visant ...</u></b>
<b><u>I</u></b>	...la restauration d'une identité pour soi positive.
<b><u>II</u></b>	... la reconfiguration d'une identité conforme aux offres identitaires.
<b><u>III</u></b>	...l'affirmation d'une identité pour soi prééminente.
<b><u>IV</u></b>	...l'expression d'une identité narrative.

De cette manière, par différents exercices de réflexivité intra- et inter-subjective, les salariés sont amenés dans *Entreprise de Soi* à valoriser leurs trajectoires, à verbaliser leurs difficultés, à « faire le deuil » de positions ou projections passées, à se mettre en scène et se raconter de

manière unifiée et harmonieuse, à apprendre des techniques de négociation interpersonnelle, à s'ouvrir à de nouveaux espaces de reconnaissance. Le dispositif contribue alors à un réenchantement de la subjectivité des participants. Sorte de parenthèse enchantée dans les adversités de leur activité professionnelle et les péripéties de l'entreprise SIRIS, il permet une certaine réparation de souffrances, une construction réflexive de l'expérience, une verbalisation de compétences à la valeur ignorée, un développement de compétences langagières et narratives, une volonté de réappropriation de leur trajectoire, qui sont autant de **ressources subjectives** soutenant une confiance en soi ainsi qu'une présentation de soi cohérente auprès d'autrui.

Au-delà de ces effets subjectifs de restauration d'une identité pour soi valorisante, quelles dynamiques objectives le dispositif *Entreprise de Soi* produit-il ? Comment, après la formation, les participants parviennent-ils à faire reconnaître cette identité par un autrui significatif ? Parviennent-ils, de retour en situation de travail, à renégocier leur place pour éviter la déqualification voire l'exclusion (I), pour trouver reconnaissance (II), pour sortir d'une position conflictuelle et dominée (III), pour redonner sens à leur travail (IV) ? Comment la redéfinition subjective d'une identité pour soi se traduit-elle en position objective sur le marché du travail ?

#### **IV. 1. D. Le retour en situation de travail : entre requalifications et réassignations identitaires**

Étudiant ce que sont devenus les salariés de SIRIS quelques mois ou années après leur participation à *Entreprise de Soi*<sup>44</sup>, nous avons défini quatre types de positions relatives à la position occupée avant le dispositif, que nous présentons ici et illustrons par le récit d'un cas typique.

##### *IV. 1. D. a) Une requalification dans l'entreprise*

Le premier type de position est celui d'une requalification dans l'entreprise. Qu'ils soient venus à la suite d'un déclassement, d'une menace d'exclusion (I), d'un blocage promotionnel (II), d'un harcèlement moral (III), ou d'un événement personnel (IV), les salariés trouvent dans *Entreprise de Soi* des outils de réflexivité visant la restauration, l'adaptation, la revendication et l'ouverture d'une identité pour soi, en décalage avec une identité pour autrui dévaluée. Ils se saisissent de ces outils et parviennent à réduire le décalage, à la fois subjectivement, par une négociation

---

<sup>44</sup> Nous avons interrogé des participants qui avaient fini la formation depuis une durée variable entre 6 mois et 3 ans.

interne entre soi et soi-même, et objectivement, par l'acquisition d'une nouvelle position, jugée plus qualifiante<sup>45</sup>, dans l'entreprise SIRIS.

C'est le cas de **Florence** qui dit s'être inscrite à *Entreprise de Soi* à un moment de « *bouillonnement* » dû à une intensification du travail et à une tension relationnelle (parcours-type III). Elle ne parvient pas à atteindre les objectifs fixés par sa hiérarchie, souffre d'une ambiance de travail tendue et d'un management direct jugé incompetent et « *caractériel* ». Dans le dispositif, elle trouve d'abord les moyens de se réparer psychiquement, de construire une nouvelle confiance en elle et en ses compétences<sup>46</sup>. Cette confiance en elle, basée sur la valorisation de ce qu'elle sait faire, se double d'une réflexion sur ce qu'elle aime faire et ce qu'elle veut faire, et donne lieu à de nouvelles pistes d'évolution professionnelle, pistes qu'elle constate en adéquation avec le marché de l'emploi.

Or, parallèlement à sa participation au dispositif, ses relations avec son supérieur hiérarchique, déjà tendues, s'enveniment. Ce dernier lui attribue une mission avec un délai qu'elle juge impossible à tenir. Forte de la réassurance dans son employabilité et armée de techniques d'affirmation de soi, deux effets explicités d'*Entreprise de Soi*, elle refuse cette nouvelle charge de travail et fait part à son n+2 des raisons de ce conflit. Elle obtient son soutien, contre l'avis de son responsable d'équipe, et parvient à négocier un délai plus long pour réaliser le travail. Discrédité, son chef d'équipe démissionne et elle se voit accorder la responsabilité du projet. Cette promotion correspond à ses attentes professionnelles, et ce d'autant plus qu'elle parvient à en définir les conditions en termes de temps de travail et de déplacements pour garder une disponibilité pour ses enfants. Attribuant cette dynamique à *Entreprise de Soi*, elle se dit extrêmement satisfaite : « *J'ai trouvé ce que j'aimais faire, en plus je le fais bien, et en plus c'est bien reçu. Donc ça c'est vraiment bien : je suis dans mes baskets là où il faut qu'elles soient, et le monde extérieur le perçoit comme tel.* ». Cette double qualification, pour elle et pour autrui, lui vaut d'être désignée pour suivre la formation interne à SIRIS destinée aux « haut potentiels ».

Le parcours de Florence nous montre comment un parcours déstabilisé par des ruptures professionnelles ou personnelles peut être réparé et réactivé avec l'aide d'*Entreprise de Soi*. Selon elle, le dispositif lui a permis de mieux se connaître, l'aidant à définir des choix plus appropriés à ce qu'elle veut ; il lui a permis également de construire une confiance en elle, en ses compétences et en son employabilité, qui l'autorise à s'affirmer, à refuser, à négocier face à sa hiérarchie. Cette confiance est à son tour renforcée par les différents succès de ses transactions

---

<sup>45</sup> Entendue ici comme de mobilité permettant d'occuper une position valorisée subjectivement et objectivement, d'exercer une activité permettant d'acquérir des compétences recherchées, de renforcer son 'employabilité'.

<sup>46</sup> Elle dit : « *J'avais pas vraiment beaucoup de confiance en moi avant. C'est un des atouts majeurs d'Entreprise de Soi, c'est de rétablir une confiance en soi quand on n'en a pas beaucoup au départ. C'est le positivisme des choses. Moi je suis sortie d'Entreprise de Soi regonflée, on m'a dit : « Ouais, t'es vachement bien pour ça, tu sais vachement bien faire ça... » Et en fait... bin ça fait du bien de se faire gonfler son image. Alors du coup, bin cette confiance oui, parce que... quand j'ai commencé *Entreprise de Soi* et qu'on me demandait de résumer mon parcours professionnel, je disais : De toute façon c'est simple, moi j'ai rien fait. Je n'ai rien fait jusqu'à maintenant, chez SIRIS, ou du moins rien qui vaille la peine que j'en parle. »*

et les validations qu'elle reçoit de son entourage professionnel. Ainsi, Florence parvient à refuser l'imposition d'une identité pour autrui et à revendiquer et faire reconnaître une identité pour soi prééminente, lui permettant de retrouver une position qualifiante. Mais pour cela, elle ne dispose pas uniquement des **ressources subjectives acquises lors d'Entreprise de Soi**, telles que la confiance en soi ou le souhait de réappropriation de sa trajectoire ; **elle bénéficie surtout de ressources objectives qui lui donnent une valeur sur le marché du travail** : âgée de 36 ans, diplômée d'école d'ingénieur, ayant travaillé sur des projets technologiques avancés et porteurs, montrant une certaine adhésion au projet de SIRIS, elle correspond aux critères de sélection et de promotion définis par l'entreprise.

Comme pour Florence, une partie des participants trouvent dans *Entreprise de Soi* des ressources subjectives pour valoriser leur parcours et se sentir plus forts pour négocier une meilleure place dans l'entreprise. L'issue du dispositif est une mobilité au moins requalifiante (au sens identitaire du terme), si ce n'est promotionnelle. Elle satisfait ainsi à la fois la direction des Ressources Humaines qui dispose de salariés plus autonomes, plus mobiles, affirmant davantage leurs points de vue, prenant plus d'initiatives (autant d'éléments qui correspondent aux objectifs fixés pour le dispositif), et les intéressés eux-mêmes qui trouvent le reclassement, la promotion, la considération ou la signification du travail recherchés. Pour cette raison, ils constituent pour les concepteurs du dispositif des exemples à valoriser et alimentent les « *success stories* ». Ces issues heureuses sont le résultat d'un double processus : celui d'une redéfinition subjective de l'identité pour soi à travers un 'travail sur soi' institutionnalisé et celui d'une transaction relationnelle objective, en situation de travail, qui aboutit à une identité statutaire promotionnelle. Elles reflètent une nouvelle correspondance entre identité pour soi et identité pour autrui. Ces positions concernent des salariés bien précis : ceux dont les trajectoires professionnelles antérieures étaient marquées par leur caractère promotionnel et qui disposent pour cette raison de caractéristiques individuelles monnayables sur le marché du travail. C'est pourquoi on peut dire qu'*Entreprise de Soi* vient conforter des dynamiques professionnelles anciennement ancrées.

#### ***IV. 1. D. b) Une requalification hors de l'entreprise***

Tous comme les cas précédents, le décalage entre identité pour soi et identité pour autrui à l'origine de l'inscription à *Entreprise de Soi* est ici subjectivement atténué par le 'travail sur soi' effectué lors du dispositif. Mais, contrairement aux autres, la nouvelle forme identitaire est définie en dehors de l'appartenance à SIRIS. Les salariés réinvestissent un projet de promotion, mais en dehors de SIRIS.

Ainsi, **Emmanuel**, s'inscrit à *Entreprise de Soi* à la suite d'une réorganisation qui lui retire ses responsabilités hiérarchiques (parcours-type I). Il y retrace son parcours professionnel et parvient à « balayer un petit peu la poussière », à « cureter » les épisodes difficiles. Le dispositif lui permet également de « positiver » son parcours, c'est-à-dire de considérer avec optimisme différentes expériences importantes, y compris celles jugées négatives, et de définir l'apprentissage qu'elles ont permis<sup>47</sup>. Disposant d'une plus grande connaissance de ses compétences et de ses atouts<sup>48</sup>, il réinvestit un projet de mobilité promotionnelle et refuse l'état de « végétation » dans lequel l'assigne l'entreprise SIRIS. Il s'approprie l'injonction à être acteur, responsable de son parcours professionnel, et cherche désormais à provoquer les changements, se veut plus attentif aux opportunités d'évolution<sup>49</sup>. Assuré de ses compétences techniques qu'il renvoie à une facilité constitutive de sa personne<sup>50</sup>, il mesure la nécessité pour lui de développer des compétences relationnelles pour asseoir une promotion. Ces dynamiques issues du dispositif sont explicitées par Emmanuel lui-même, et se concrétisent par une première mobilité dans SIRIS. En effet, quelques mois après la participation à *Entreprise de Soi*, il propose sa candidature pour un projet technique qui débute et dont il entend parler. Il estime qu'il y a un vrai changement de comportement de sa part : il explique qu'avant *Entreprise de Soi*, son parcours était défini par les attributions de poste décidées par l'entreprise, qu'il était « dans une certaine pauvreté d'activité professionnelle », avec des « œillères », qu'il ne « regardait pas trop ce qui se passait autour », qu'il était « fonctionnaire ». Mais depuis, plus « conscient des [ses] capacités », il cherche à « générer des occasions d'évoluer », et développe ses relations professionnelles. Il synthétise : « Avant 98 [année de sa participation au dispositif], j'étais moins moteur qu'après. »

Assuré de ses compétences techniques, valorisant son expérience de management, armé d'une nouvelle motivation, il bénéficie d'une proximité organisationnelle avec le responsable d'un nouveau projet, le contacte et parvient à se faire valoir, ce qui lui vaut de se faire recruter comme chef de projet. Cette nouvelle fonction lui permet de renouer avec un parcours promotionnel interrompu.

Mais un an plus tard, par une redéfinition de la stratégie industrielle de SIRIS, le projet est arrêté. À trois reprises, la direction des Ressources Humaines lui propose un reclassement. À trois reprises, il refuse, jugeant déqualifiantes ces propositions<sup>51</sup>. Finissant par chercher de lui-même

---

<sup>47</sup> « Ce qu'on fait c'est qu'on fait une chronologie, un peu comme j'ai fait là, et puis après on s'attarde à prendre les bonnes choses quoi, on met pas en avant les mauvaises. Donc on peut analyser ce qui s'est réellement passé, qu'est-ce qu'il y avait de bien dans chacune de ces phases. Et puis.... ça permet d'effacer, de laisser de côté les choses qui n'en valent pas la peine, qui sont plus ou moins des échecs, qui n'ont aucune importance pour l'évolution professionnelle en tous cas. »

<sup>48</sup> « *Entreprise de Soi* m'a mieux mis en évidence mes limites, mes forces et mes faiblesses.(...) Mieux connaître ses capacités, mieux.. et puis mieux analyser ses échecs. »

<sup>49</sup> « Je prends conscience de saisir des occasions quand elles se présentent./ Excusez-moi : je prends conscience d'ouvrir les yeux. Pour trouver des occasions éventuellement si elles se présentent »

<sup>50</sup> « Je suis un technique comme disent les anglo-saxons donc... je peux aller bricoler le moteur de ma bagnole comme je peux aller pianoter sur un super calculateur, c'est pas une difficulté, la technique n'est pas une difficulté chez moi. »

<sup>51</sup> « - Si j'écoutais les Ressources Humaines aujourd'hui chez SIRIS je serais toujours intégrateur dans l'entité Logiciel. Je ferais mes petits plans de tests, mes petits plans d'intégration, packager mes produits, logiciels. J'y serais certainement encore aujourd'hui d'ailleurs. Mais j'ai dit non, ça me plaisait pas trop. J'en ai refusé 3 des boulots comme ça chez SIRIS. (-

un nouvel emploi et en colère contre SIRIS qui ne lui offre pas de possibilité d'évolution, il se tourne vers le marché du travail externe. C'est durant cette période que très opportunément un de ses anciens collègues qui a quitté SIRIS le contacte pour l'embaucher dans une petite société de services. Il accepte son offre, satisfait de quitter « *la lourdeur de SIRIS* », qui l'empêche d'« *avoir des évolutions rapides en termes de carrière et de salaires* » et qui le renvoie à une image négative de lui-même. Il se dit « *content* » de cette expérience de retournement d'une mobilité subie : « *Je pense que c'est pas à la portée de tout le monde de se faire virer et puis de retrouver un boulot à sa mesure comme ça, de partir tranquille, 6 mois plus tard en disant : « je suis désolé »... Quelque part c'est un pied de nez. ».*

L'inflexion du parcours d'Emmanuel après *Entreprise de Soi* suit d'abord le chemin d'une promotion interne, avant qu'un nouveau déclassement marque une nouvelle rupture. Entre temps, les dispositions d'Emmanuel envers SIRIS ont changé : étant parvenu à une valorisation de lui-même lors du dispositif, confirmée par sa tentative de mobilité promotionnelle aboutie, **il se sent plus fort et plus libre de refuser** toute attribution de poste jugée négative. La mobilité externe d'Emmanuel ne doit donc pas être considérée comme un effet direct d'*Entreprise de Soi*. Elle est davantage une conséquence d'un contexte d'entreprise caractérisé par la restriction des possibilités de promotion et des offres d'identités valorisantes. En revanche, là où le dispositif intervient c'est dans le travail de valorisation individuelle et d'intériorisation des nouvelles normes d'emploi qui accentue le décalage entre SIRIS et l'individu, ce dernier refusant désormais d'être associé à un contexte jugé stigmatisant, de s'inscrire dans cette réalité restrictive. Mais là encore **ce refus s'appuie sur des conditions individuelles objectives issues d'une trajectoire antérieure promotionnelle**, s'appuyant sur un réseau professionnel, et répondant aux critères de sélection de la main d'œuvre.

Pour les salariés, cette issue est vécue comme un moyen de sortir par le haut de la crise qu'ils vivaient. Pour l'entreprise, cette issue représente le risque de pertes de compétences précieuses qui, en s'agréant, pourraient nuire à sa productivité. Nous venons de le rappeler : pour que cette issue aboutisse, il faut objectivement pouvoir partir, c'est-à-dire posséder les compétences recherchées sur le marché. On retrouve là une des craintes formulées par certains responsables hiérarchiques lors du lancement d'*Entreprise de Soi* : le dispositif pourrait être considéré par les « hauts potentiels » comme un tremplin vers l'extérieur, pénalisant ainsi le dynamisme collectif de l'entreprise. Ces propos ne peuvent cependant pas être généralisables puisque, comme nous l'avons vu précédemment, certains participants qualifiés, employables et soucieux de s'investir fortement dans leur travail font le choix de la loyauté envers SIRIS et sont reconnus. Pour autant, il ne faut pas ignorer que cette dynamique existe. Elle se caractérise d'un côté par le départ d'un

---

Mais les refus c'était lié à...) *A la pauvreté du travail, manque d'évolution, manque / Pauvreté du travail et manque de visibilité d'évolution quoi. Quelque part j'avais l'impression en ayant fait *Entreprise de Soi* avant, ou en ayant fait quelques efforts de réflexion personnelle, que je valais plus que ce que j'avais vécu jusque maintenant. Donc ça me ... Me redonner le même type de boulot m'intéressait pas.»*

certain nombre de participants<sup>52</sup>, tous âgés de moins de 45 ans, au parcours antérieur promotionnel, et qui possèdent un profil professionnel monnayable sur le marché de l'emploi, condition *sine qua non* de la réussite de leur transaction objective.

À côté de ces deux dynamiques de mobilité choisie et qualifiante, on trouve deux types de position caractérisées l'une par le maintien choisi dans la position occupée avant le dispositif, l'autre par le maintien subi dans une situation déqualifiante.

#### **IV. 1. D. c) Un maintien souhaité dans une position identique, revalorisée subjectivement**

Suite à *Entreprise de Soi*, certains participants font le choix de ne pas changer de situation professionnelle. Si le terme de « choix » est employé ici c'est pour bien souligner la dimension consciente, volontaire et souhaitée du maintien dans une position professionnelle identique.

Cette issue, contraire aux objectifs du dispositif et aux motivations premières de mobilité des participants, est le résultat d'un double processus réflexif, conduit dans *Entreprise de Soi* : d'une part un travail d'anticipation des mobilités possibles, d'explicitation de leurs conditions et des probabilités de réussite, ainsi qu'un travail d'estimation et de mise en balance des coûts et des gains d'une mobilité ; d'autre part un travail de renoncement et de valorisation d'éléments de la vie jugés antagonistes. Ces participants évaluent négativement leurs possibilités de négocier dans un sens avantageux une future mobilité, soit qu'ils jugent défavorables leur position vis-à-vis des employeurs, soit qu'ils jugent trop coûteuse une adaptation aux normes du marché de l'emploi. Ce n'est donc pas par une mobilité objective que ces salariés sortent de la crise identitaire qu'ils vivent mais par une forme de mobilité subjective. En effet, par un travail subjectif, ils renoncent aux avantages d'une mobilité requalifiante, et valorisent l'immobilité qui leur permet de bénéficier d'autres atouts, jugés plus importants à leurs yeux. Ces atouts sont notamment ceux d'une sécurité de l'emploi pour stabiliser une fin de carrière, ou une certaine maîtrise de son emploi du temps pour vivre des activités extra-professionnelles jugées davantage valorisantes que la vie de travail.

Pour **Georges**, une des premières conséquences explicitées d'*Entreprise de Soi* est de lui permettre de relativiser la place du travail dans son existence, de ne plus le considérer comme

---

<sup>52</sup> Le nombre de participants qui ont quitté SIRIS en novembre 2000 est de 16 sur 160, soit 10 %. Ce chiffre de mobilité externe ne peut certes faire qu'augmenter, mais il s'avère de plus en plus important à mesure que la situation de SIRIS se détériore dans les années 2001 et 2002, avec la mise en place de deux grands plans de restructurations (qui font passer la population totale de SIRIS de 17 200 en décembre 2000 à 8 350 en décembre 2002, soit une diminution de 48 %). Ainsi, les participants ayant quitté SIRIS en novembre 2002 sont 61 (sur 160, soit 38 %). Le mode de recueil de ces données (par le fichier d'adresse professionnelle du personnel) ne nous permet pas de déterminer si ces mobilités correspondent plutôt à des défections volontaires choisies ou plutôt à des licenciements ou départs en (pré-)retraite imposés.

« la priorité numéro 1 »<sup>53</sup>. Cette issue subjective est liée au fait que Georges, confronté à la question de la fin de vie par un événement personnel (maladie et état de dépendance d'un proche), interroge dans *Entreprise de Soi* le sens de son activité professionnelle dans l'existence (parcours-type IV). Cette réflexion mène à l'explicitation d'un décalage entre lui et son travail. Son parcours professionnel est en effet caractérisé par des reconversions successives (début de carrière dans la fabrication d'ordinateurs jusqu'aujourd'hui où il surveille le bon fonctionnement de logiciels), qui marquent le déclin continu du caractère matériel et de la pérennité du fruit de son travail. C'est pourquoi Georges estime que son activité de travail n'a pas de sens pour lui, parce qu'elle est devenue virtuelle et éphémère et qu'elle ne lui permet pas de « *laisser une trace* » qui lui subsistera. Agé de 50 ans, il relativise l'importance du travail dans son existence, aidé en cela par toute une conception psychologique du changement présenté dans le positif par la notion de deuil. Parallèlement, il met en œuvre en dehors du travail un projet qui lui permet de réaliser son désir de transcendance et de compenser la perte de matérialité et l'aspect provisoire de son travail : il décide de construire une maison, afin de « *laisser une trace* »<sup>54</sup>.

Sa réflexivité, déclenchée par un événement personnel déstabilisant et soutenue par *Entreprise de Soi*, lui permet de définir un nouveau projet. Celui-ci lui permet à la fois de redonner du sens à son existence et de renouer avec un projet professionnel ancien, abandonné au profit de l'informatique<sup>55</sup>. Mais il ne se traduit pas pour autant dans un projet de reconversion professionnelle, jugé trop incertain et coûteux. Georges préfère rester dans son emploi actuel pour subvenir à ses besoins et s'investir dans son projet narratif en dehors de la vie professionnelle. Pour cela, il souligne la relative protection dont il bénéficie du fait de son âge et dit envisager de se maintenir dans sa position jusqu'à une éventuelle préretraite<sup>56</sup>. Ayant besoin de temps, il tire profit des enseignements d'*Entreprise de Soi* en termes d'affirmation de soi (notamment le récurrent « *savoir dire non* »), pour négocier le respect de son temps de travail légal.

---

<sup>53</sup> « J'ai réussi à cibler des choses importantes. Et c'est ça qui était étonnant dans ce stage-là, c'est que c'était pas du tout « gérer son temps », c'était... qu'est-ce qui est important dans votre vie.(...) C'est de redonner des priorités et puis d'arriver à dire : « bon aujourd'hui, non aujourd'hui c'est pas ça, ça c'est bien pour demain mais pour aujourd'hui c'est pas ça l'important. L'important c'est ça aujourd'hui. » Et un phénomène qui est très révélateur c'est que le travail n'est plus la priorité numéro 1 chez moi.»

<sup>54</sup> « C'est complètement éphémère [mon travail]. Au niveau de l'informatique y'a plus de traces de rien du tout, c'est tellement rapide qu'on fait même pas une photo si je puis dire. Et moi je suis à un point où j'ai envie de faire un truc qui laisse des traces, et le jour où je ne suis plus là sur la planète, y'aura toujours ce quelque chose. Et le quelque chose et ben il existe, maintenant, aujourd'hui. Je l'ai commencé avant *Entreprise de Soi*, mais parce que c'était déjà une réflexion qui me perturbait : j'ai construit une maison. Donc j'ai fait être les plans et je construis ma maison. Et je sais que le jour où je ne serai plus sur la planète, la maison sera encore là. Donc j'aurai laissé une trace.»

<sup>55</sup> « En fait, c'est ça qui me manque. C'est créer. J'aurais dû faire ce que je voulais faire quand j'étais petit. Et je voulais être chef de chantier. Enfin, conducteur de travaux. Et finalement, quelque part, j'assouvis ce rêve.»

<sup>56</sup> « Peut-être que je me fous dedans complètement hein, mais je me dis que à l'âge que j'ai, je ne suis pas encore concerné par les FNE, c'est dommage parce qu'avec tout le boulot que j'ai à faire à côté ça m'arrangerait bien. Mais bon, je ne suis pas encore assez vieux pour ça, mais dans les plans sociaux précédents chez SIRIS, on n'a jamais viré les gens qui avaient plus de 52 ans. Donc je me dis : peut-être que je vais être dans un coin et je vais y rester jusqu'à ce que ce soit l'heure de la retraite. Ça serait la moindre des choses qui puisse m'arriver, la moins pire des choses. Parce que c'est vrai que c'est pas maintenant que je vais faire une carrière. Ma carrière elle est derrière. Là où je suis, là où je reste. »

La position professionnelle qu'occupe Georges retrouve ainsi du sens, non pour elle-même mais pour ce qu'elle permet en dehors de l'entreprise. Néanmoins, parce qu'elle correspond à un certain renoncement professionnel qui peut être interprété comme une forme de désinvestissement, elle oblige Georges à négocier finement avec ses partenaires, à ne pas dévoiler complètement sa double vie. Un décalage trop important entre les directives de l'entreprise, les fonctions attribuées à Georges et le travail ou les comportements de ce dernier mènerait à une stigmatisation négative et à un risque majeur d'exclusion. C'est pourquoi Georges développe une forme de 'travestissement identitaire' pour montrer qu'il accepte l'identité statutaire qui lui est attribuée, répondre aux exigences principales de son employeur, mais parallèlement être subjectivement investi dans un projet non-professionnel, réalisateur de l'identité pour soi.

Comme Georges, d'autres participants à *Entreprise de Soi* évaluent les intérêts et inconvénients des différentes offres identitaires qui s'ouvrent à eux, et aboutissent à l'idée que tout changement objectif serait plus coûteux qu'un maintien dans leur position. S'ils parviennent à ce résultat, c'est parce que les offres qualifiantes chez SIRIS sont devenues rares, et ce d'autant plus qu'ils sont à un âge marqué institutionnellement par la mise à l'écart progressive en vue d'une fin de carrière. En effet, les participants concernés par cette issue sont tous âgés de plus de 50 ans. Leur décision de maintien est donc déterminée par une **incorporation des structures d'emploi, des possibilités objectives de mobilité qui leur sont défavorables**.

Mais on peut considérer qu'il s'agit tout de même d'un choix parce que la position maintenue n'est pas considérée négativement, mais au contraire est réinvestie d'une signification nouvelle, positive. Par un travail subjectif, ces participants parviennent en effet à retourner la détermination en trouvant des arguments – dans ou hors travail – qui valorisent leur position, et leur permettent non seulement de l'accepter, la supporter, mais bien souvent aussi de s'y réinvestir. Par l'intermédiaire d'*Entreprise de Soi*, ils s'approprient l'idée d'un choix, délibéré et conscient, qui les amènent à renoncer à leur ancien projet et à **réenchanter d'une certaine manière leur position** qui se trouve être relativement favorable – par rapport à des salariés davantage exposés à l'exclusion.

Pour l'entreprise, cette issue correspond à une forme de gestion des fins de carrières, et permet de disposer de salariés qui, plus conscients de leur position et de leur engagement à l'égard du travail et de l'entreprise, sont susceptibles d'être davantage conciliants, d'accepter un certain nombre de contraintes qui pèsent sur eux. Mais elle équivaut également à consolider des formes d'immobilité professionnelle, contraires à l'esprit d'*Entreprise de Soi*. Pour l'individu, cette issue correspond à une forme de réarmement subjectif qui lui permet de voir positivement leur nouvelle position dans l'entreprise ; elle réclame des ressources dans la transaction identitaire avec SIRIS, permettant de jouer avec les règles et d'éviter toute exclusion.

#### **IV. 1. D. d) Le maintien imposé dans une position dévalorisée**

Enfin, la dernière position observée est celle de participants qui ne parviennent pas à restaurer, dans SIRIS ou ailleurs, une trajectoire professionnelle déstabilisée ; ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour se défaire d'une identité négative ou pour négocier une position requalifiante. Qu'ils soient ou non parvenus à définir, lors d'*Entreprise de Soi*, des éléments de valorisation de soi, tous sont confrontés à une non-reconnaissance de SIRIS et à une impossibilité de concevoir une insertion professionnelle satisfaisante. De retour dans leur situation de travail, ces salariés ne voient pas leurs conditions ou leur position changer. Ils ne perçoivent pas non plus de perspectives de changement. Ils restent dans une position déclassée, bloquée, conflictuelle, menacée d'exclusion, et alors qu'ils avaient projeté dans *Entreprise de Soi* l'espoir d'en sortir, ne voient pas d'issue possible. Pour ces participants, la crise qui les a menés à *Entreprise de Soi* n'est pas résolue. Assignés à une position dévaluée et dévalorisée, ils expriment douloureusement l'illusion portée par *Entreprise de Soi*, d'une valorisation pour soi sortie de tout contexte de transaction objective réelle.

C'est typiquement le cas de **Jean-Claude** qui s'inscrit à *Entreprise de Soi* à la suite d'une expérience de non-reconnaissance de son investissement professionnel (parcours-type II), qui l'amène à craindre une éventuelle exclusion. Dans le dispositif, il est amené à intégrer un comportement d'ouverture au changement, en cherchant à « *faire le deuil* » des identifications passées et à « *anticiper* » les évolutions pour devenir « *acteur* »<sup>57</sup>. S'appropriant ces nouvelles normes de gestion de carrière, il décide de provoquer une mobilité pour retrouver une position dans l'entreprise à la fois plus qualifiante et plus pérenne en termes d'emploi. Aussi, répond-il à une offre d'emploi interne. Mais, à 52 ans, sa candidature est rejetée au prétexte qu'il n'a pas les compétences techniques requises. La démarche portée par le dispositif s'avère insuffisante et la bonne volonté de Jean-Claude n'est pas récompensée, provoquant une certaine désillusion.

Cette tentative échouée est d'autant plus difficile à accepter que la lecture de Jean-Claude sur la fragilité de son emploi s'avère exacte : son poste est supprimé et il se retrouve sans activité dans l'entreprise, rattaché à une antenne des Ressources humaines chargée des reclassements. Plus de 18 mois plus tard, il est toujours sans poste attribué. Ses différentes candidatures ont toutes été soldées par des échecs. S'il se sait relativement protégé par le droit du travail, il n'accepte pas son double stigmatisme d'inemployable et d'inutile.

---

<sup>57</sup> « [Le module sur] *le changement c'était le premier, ça m'avait un peu... enfin pas déstabilisé, mais bon ça m'avait un petit peu... elle expliquait l'histoire de faire le deuil, bon ça c'est quelque chose qui... bon maintenant y'a des circonstances de la vie où on est obligé de le faire quoi. Donc là c'était peut-être un petit peu... Bon ça m'a appris effectivement qu'il y avait des choses qu'il fallait faire et ne pas faire, mais enfin surtout faire : il ne faut pas être passif et plutôt réactif. Par rapport au changement, aux situations qui évoluaient pas... dont on n'avait pas toutes les cartes pour maîtriser la situation. »*

Le conflit identitaire qu'il a avec SIRIS s'est renforcé. *Entreprise de Soi* ne lui a pas permis de redresser sa trajectoire professionnelle, comme il l'escomptait. Malgré ses efforts pour « faire le deuil » de ses identifications passées, pour s'adapter à la norme de mobilité et de gestion individuelle de son parcours, Jean-Claude ne retrouve pas de place dans l'entreprise. Marqué par sa stabilité professionnelle durant plus de vingt ans sur une technologie propriétaire de SIRIS considérée aujourd'hui obsolète, il est irrévocablement enfermé dans des étiquettes disqualifiantes d' « immobile », de « trop spécialisé », de « résistant au changement ».

La position de Jean-Claude est typique des salariés de SIRIS, entrés dans l'entreprise dans les années 1970, qui ont eu un parcours stable ou promotionnel tout en se maintenant – et en étant maintenus par une politique de GRH – dans des activités de développement informatique très spécialisées, éloignées du client, et très centrées sur la recherche de la qualité technique. Elle révèle bien les décalages produits par les transformations des activités informatiques et par les changements de gestion de Ressources Humaines. Contraints à devenir autonomes dans la gestion de leur parcours professionnels, ces salariés n'ont pas les compétences techniques sur les nouveaux produits du marché, et sont de surcroît tenus responsables de leur immobilité (celle-là même qui a permis à l'entreprise de bénéficier pendant plusieurs décennies d'un personnel qualifié, soucieux de maîtriser son activité en s'auto-formant par un apprentissage, collectif, en situation de travail). Doublement stigmatisés par un manque d'expériences dans les nouvelles technologies et par un comportement jugé attentiste, peu ouvert au changement, et définitivement associé à une technologie obsolète, ils souffrent d'une relégation dans des niches d'emploi encore préservées mais se raréfiant, constamment menacés de disparition.

Au-delà de cette analyse, cette position révèle également le hiatus majeur entre les objectifs du dispositif *Entreprise de Soi* en termes de gestion de l'emploi (favoriser la mobilité professionnelle) et les réponses qu'il peut apporter et qui touchent le subjectif et l'intersubjectif sans modifier les conditions structurelles et organisationnelles de l'emploi. Quoi qu'il fasse, et qu'elles que soient les formes de travail sur soi développées dans *Entreprise de Soi*, Jean-Claude reste marqué par son parcours aujourd'hui dévalué et, dans un marché de l'emploi extrêmement tendu, se trouve maintenu dans une position exclue. Le dispositif a donc ainsi contribué à l'illusion d'une intégration, alors même que toute adaptation est impossible.

Cette illusion est d'autant plus forte que par ailleurs, les appels répétés à la valorisation de compétences relationnelles et comportementales dans *Entreprise de Soi*, produisent une croyance dans une prise en compte plus importante de ces caractéristiques dans le recrutement. Or les capacités à se faire recruter restent, dans ce secteur d'activité, avant tout déterminées par des compétences techniques directement opérationnelles, ce à quoi est douloureusement confronté Jean-Claude. De plus, ces « qualités personnelles » réclamées (autonomie, dynamisme, adaptabilité, etc.) sont le produit d'une biographie ancrée dans une structure sociale et sont donc inégalement distribuées. Elles sont de surcroît, évaluées au cours d'une interaction,

dans laquelle le point de vue du recruteur se construit à partir de critères objectifs subjectivés tels que l'âge, le sexe, les expériences passées, mais aussi à partir de critères intersubjectifs tels que l'aptitude à la communication, le dynamisme de la présentation de soi, l'hexis, la projection de soi dans le futur, qui sont autant de caractéristiques marquées par des appartenances sociales. Aussi, comme l'ont montré certains travaux sociologiques, ces nouveaux critères de sélection de la main d'œuvre constituent autant de facteurs de mise à l'écart de candidats âgés, faiblement qualifiés, d'origine sociale modeste, issus de l'immigration, souffrant d'un handicap physique, etc.<sup>58</sup> Dans cette relation déséquilibrée, Jean-Claude, âgé de 54 ans, détenteur d'un CAP de dessinateur industriel obtenu en 1966, technicien pendant plus de 20 ans sur une technologie dépassée, est disqualifié. Tout comme les autres participants à *Entreprise de Soi*, âgés de plus de 45 ans, ou peu diplômés, ou contraints pour des raisons personnelles à un travail sédentaire, ou ayant pour parcours professionnel une succession de mobilités subies et déqualifiantes.

Cette position montre bien les limites d'une politique de gestion de la mobilité professionnelle centrée sur l'individu et sa mobilité psychologique. Le réenchantement de la subjectivité opéré dans *Entreprise de Soi* ne suffit pas à renverser des parcours dévalués, à réattribuer une place qualifiante à des salariés dont la position sur le marché du travail est disqualifiée, porteuse de stigmates et source de souffrances identitaires. Si le dispositif a permis une relative réparation psychique, une valorisation de soi pour soi, un réarmement subjectif, il n'a néanmoins pas changé les conditions de reconnaissance professionnelle, l'organisation de travail, les structures des compétences et des âges. Or dans un contexte de diminution de la main d'œuvre et de sélection systématique, se trouvent écartés les salariés jugés les moins « opérationnels », les moins « mobiles », les moins « adaptables », qui bien souvent, par un effet de catégorisation, sont les salariés les plus âgés, les moins diplômés, de genre féminin, etc. Ce que nous rappellent ainsi, dans une forme dramatisée, ces issues à *Entreprise de Soi*, c'est que la capacité d'emploi n'est pas le simple résultat d'un reconditionnement subjectif producteur d'un volontarisme individuel ; elle est socialement conditionnée par la trajectoire antérieure et par l'inscription sur un marché du travail.

En se centrant sur la seule dimension subjective et en ignorant le contenu et l'organisation du travail, les logiques de reconnaissance professionnelle, et les structures de pouvoir, ***Entreprise de Soi* peut mener à la construction d'une identité pour soi décontextualisée, désocialisée, fantasmée, qui ne trouve pas de validation, faute de ressources objectives.** Reposant sur le principe d'intérêt partagé entre le salarié et l'organisation (d'épanouissement individuel et d'efficacité économique) et sur une conception de la vie sociale dans laquelle les conflits seraient uniquement le reflet de dysfonctionnements de communication, ces pratiques de 'développement

---

<sup>58</sup> Sur cette question du recrutement, voir notamment Marchal E., Eymard-Duvernay F., 1997, *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié ; Cartier M., mars 2001, « Nouvelles exigences dans les emplois d'exécution des services publics. L'observation des épreuves orales du concours de facteur », *Genèses* ; et Lazuech G., 2000, « Recruter, être recruté. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce », *Formation Emploi*, n° 69.

personnel' se centrent sur les seules dimensions intra- et inter-subjectives de l'activité de travail et relèguent au second plan, voire ignorent, le système de production, le contenu et l'organisation du travail, les logiques de reconnaissance, les structures de pouvoir. Dans tous les cas, à aucun moment, elles ne prétendent en modifier les termes, si ce n'est par une sorte d'agrégat des changements individuels. Ce faisant, elles participent à la production d'un fantasme d'individu sur-puissant, soutiennent la croyance dans le libre arbitre et renforcent la norme de responsabilité individuelle. Si ces dynamiques peuvent, comme nous l'avons vu, confirmer des salariés hautement qualifiés, âgés de moins de 45 ans, ayant un parcours antérieur de promotion, elles créent en revanche chez les salariés moins diplômés, âgés de plus de 50 ans, au parcours antérieur dévalué, une illusion de reclassement qui, confronté au principe de réalité **et à une mise à l'écart objective, produit une forte désillusion, une culpabilisation individuelle** et se traduit par des prises de distance professionnelles.

### **Conclusion du IV.1. : les ambivalences du développement personnel dans l'entreprise**

L'analyse des transactions subjectives et objectives réalisées par les salariés après leur participation à *Entreprise de Soi* nous permet de souligner l'ambiguïté du dispositif : alors qu'il laisse croire à l'égale possibilité de devenir « entrepreneur de soi », il a au contraire tendance à cristalliser des positions, soit en relançant les parcours promotionnels dans des perspectives requalifiantes, soit en réassignant les parcours dévalués à des risques d'exclusion. Certes, il assure l'individu dans des dynamiques de requalifications, l'encourage dans des actes de protestations, lui conseille des changements subjectifs, le guide dans une définition unifiée et valorisée de lui-même, mais il ne change en rien ses conditions objectives de négociations identitaires. Les salariés sont renvoyés à eux-mêmes, à des ressources qu'ils doivent trouver seuls pour faire face à leurs difficultés. Aussi, entre requalifications et réassignations identitaires, l'enchantement subjectif que suscite *Entreprise de Soi* est inégalitaire parce qu'il réclame des ressources préalables, inégalement réparties.

Aux vues de ces quatre issues, nous pouvons également relever les ambivalences des pratiques de développement personnel dans l'entreprise, tant du point de vue de l'entreprise que de celui du salarié. Si elles permettent à des salariés de résoudre certains conflits identitaires, générés par l'évolution de l'entreprise, et de se ré-engager dans l'entreprise à une position valorisée, elles peuvent également renforcer les décalages et aboutir à des situations de défection ou de retrait vis-à-vis du travail. Ce que l'analyse sociologique montre c'est qu'*Entreprise de Soi* ne résout rien en lui-même. Ce sont avant tout les articulations entre les caractéristiques biographiques des salariés et les propriétés de l'entreprise et du marché du travail, qui redéfinissent les parcours et

les identités professionnels. En invitant les salariés à réenchanter leur subjectivité sans pouvoir offrir des structures et conditions de travail et d'emploi qualifiantes, SIRIS a pris le risque d'accentuer les décalages identitaires et de créer des désillusions. Il est fort probable que dans un contexte d'entreprise florissante, offrant des perspectives de formation et de promotion, les décalages auraient été davantage atténués et les issues davantage conciliantes.

C'est pourquoi, alors même que les politiques de Ressources Humaines – et plus encore les pratiques de développement personnel – ont tendance à se centrer sur l'individu et ses modes de relations, il est nécessaire de réintroduire une réflexion sur le contexte organisationnel. Si à côté de telles formations, il n'y a pas des structures et dispositifs de reconnaissance individuelle et collective, de gestion des compétences, de prise en compte de l'évolution des métiers (inscrits dans des temporalités longues), des possibilités de formations qualifiantes, des offres de mobilités et de reconversions professionnelles, etc., alors l'entreprise prend le risque de connaître les effets contre-productifs du 'développement personnel'. Le management ne doit pas oublier que le travail des individus est d'une part défini par des conditions établies par ses soins (et à ce titre révisables) ; et que d'autre part il s'inscrit dans un collectif qui constitue une ressource majeure, à reconnaître et valoriser. En ne sollicitant que des ressources subjectives individuelles pour trouver des réponses à des difficultés qui sont avant tout produites par une organisation du travail et par des structures d'emploi, le management intensifie la responsabilisation des salariés et prend le risque non négligeable d'accentuer leurs souffrances psychiques et identitaires.

## **BIBLIOGRAPHIE de la partie IV.1:**

- BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, 1999, *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard
- BRON Alain, DE GAULEJAC Vincent, 1995, *La gourmandise du tapir. Utopie, management et informatique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- BRUNEL Valérie, 2004, *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris, La Découverte.
- DIVAY Sophie, 2003, « Les ressorts de la mobilisation de salariés en emploi précaire : quand les employeurs misent des ressources intrinsèques », Contribution aux IX<sup>e</sup> Journées de Sociologie du Travail, Paris.
- DUBAR Claude, 1991, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, A. Colin.
- DUBAR Claude, 1994, « L'insertion comme articulation temporelle du biographique et du structurel », *Revue Française de Sociologie*, XXXV, pp.283-291.
- EHRENBERG Alain, 1998, *La fatigue d'être soi*, Paris, O.Jacob.
- ENRIQUEZ Eugène, 1977, « Interrogation ou paranoïa : enjeu de l'intervention sociopsychologique », *Sociologie et sociétés*, Montréal, IX, n°2, octobre, p.79-203.
- ERALY Alain, 1994, « L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la 'réflexivité professionnelle' », in BOUILLAUD J.-P., LECUYER B.-P. (dir.), *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp.135-159.
- GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge, 1996, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en sciences sociales*, n° 114, septembre, pp. 54-67.
- HIRSCHAMN Albert, 1972, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Les Editions ouvrières.
- HUGHES Everett C., 1996, *Le regard sociologique, Essais Choisis*, Paris, Editions de l'EHESS.
- LAHIRE Bernard, 1998, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Nathan.
- MONTCHATRE Sylvie, 1998, « Les déroulements de carrière en entreprise : variations sur le thème de l'anticipation. Le cas des techniciens et des cadres », *Sociologie du travail*, n°1, janvier-mars.
- POCHIC Sophie, 2001, *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité. Le chômage des cadres en France dans les années 1990*, Thèse de doctorat, Université d'Aix – Marseille II.
- STROOBANTS Marcelle, 1993, *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Editions de l'Université de Bruxelles.
- STEVENS Hélène, 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.

## IV. 2. Nouveaux dispositifs d'orientation et d'accompagnement des parcours professionnels : quelle structuration et quels effets ? – Le cas SIT (groupe de télécommunications)<sup>59</sup>.

Nous venons de présenter dans le IV.1 les résultats du travail d'enquête approfondie sur le déroulement d'un programme de développement personnel dans une grande entreprise d'informatique. Nous avons vu que le développement personnel pouvait être utile pour relancer les parcours de salariés disposant objectivement d'un réel potentiel sur le marché interne ou externe, mais que les effets du développement personnel risquaient forts d'être vains pour les salariés dont l'employabilité était devenue structurellement fragile suite aux vagues successives de rationalisation des activités. Ce qui débouchait sur la nécessité d'intégrer de tels programmes de développement personnel dans une démarche plus globale susceptible d'avoir un impact sur les possibilités d'emploi de cette seconde catégorie de salariés.

Une telle démarche globale concerne d'une part, et en amont pourrait-on dire, les actions de restructuration et de réorganisation et d'autre part, en aval, les dispositifs de gestion des parcours. Nous ne traiterons pas ici en tant que tels des processus de restructuration et de réorganisation qui n'ont pas été directement abordés dans la recherche-intervention sur laquelle nous allons nous appuyer et où nous avons accepté de nous focaliser sur le dispositif de gestion des parcours. D'autres travaux sont en cours pour justement étudier comment il est possible de prendre en compte les risques identitaires et psycho-sociaux très en amont au moment de la conception ou de la reconception des organisations. Il est certain qu'on peut ainsi éviter de produire une partie des déstabilisations identitaires qui rendent nécessaire la mise en place d'un accompagnement individualisé. Nous reviendrons sur ces enjeux dans la dernière partie consacrée à la réflexion sur le caractère transdisciplinaire des recherches susceptibles de mieux appréhender ces phénomènes et de proposer des démarches d'action adaptées.

En considérant ici les processus amont de restructuration comme donnés, nous allons nous intéresser à la gestion en aval des mobilités induites par ces restructurations. Nous poursuivons ainsi notre réflexion sur les modalités et les effets des pratiques d'accompagnement en analysant les enjeux associés à la gestion des parcours. Nous verrons que l'accompagnement individuel ne peut tout résoudre, mais qu'il joue néanmoins un rôle essentiel, tant du point de vue du soutien psychologique, que de l'aide apportée pour trouver une nouvelle orientation professionnelle. Pour cela nous allons mobiliser le matériau produit par une recherche-intervention de deux ans dans une grande entreprise de télécommunications (nommée SIT), où nous avons pu étudier la mise en place d'une démarche et d'un dispositif concret de gestion des parcours.

---

<sup>59</sup> Cette analyse est issue d'un travail de recherche-intervention doctorale mené par Analie Hugues avec l'appui de Jean-Claude Sardas. Analie Hugues a participé à la rédaction de cette partie IV.2.

Après avoir cerné globalement les raisons pour lesquelles un nombre croissant de grandes entreprises ont mis en place ces dernières années des dispositifs d'orientation et d'accompagnement des parcours professionnels, nous analyserons les enjeux liés aux choix des modes de structuration de ces dispositifs au sein des organisations, sur un plan général et en particulier pour l'entreprise SIT. Enfin en nous focalisant sur le cas de cette entreprise, nous étudierons les effets de ce dispositif tant du point de vue des salariés que de celui de l'entreprise.

Donnons un aperçu du contenu de chaque partie de ce chapitre :

Ces dernières années, un nombre de plus en plus grand d'entreprises (Saint-Gobain (Raveyre, 1999), Aventis-Pharma (Campinos-Dubernet, 2003) ; AXA, AREVA (Le Boulaire, 2006) ; SFR ...) adoptent des dispositifs d'orientation professionnelle, reprenant des pratiques déjà anciennes (bilan professionnel, projet professionnel), combinées à des politiques de formation professionnelle (VAE, DIF ...) et d'accompagnement de la mobilité professionnelle. Ceci nous incite dans un premier temps à questionner le renouveau de ces démarches de gestion des ressources humaines, les raisons de leur émergence et leurs modes concrets de mise en œuvre.

Dans la première partie, nous constatons que ces nouvelles démarches de gestion des parcours répondent bien à de nouvelles exigences stratégiques en matière de gestion des ressources humaines et qu'on peut distinguer deux grands types de démarches, la première (« Orientation accompagnée ») privilégiant une logique d'anticipation des besoins de reclassement, la seconde (« Accompagnement orienté ») privilégiant un investissement dans le développement de l'employabilité et de l'aptitude à la mobilité. Cette distinction nous permet de mobiliser la littérature en indiquant dans quelle grande logique se situent les différentes approches théoriques et méthodologiques.

Nous pouvons ainsi caractériser de façon contrastée ces deux grandes logiques en montrant qu'elles correspondent à des finalités différentes d'adaptation, à court et moyen terme ; quantitative et qualitative des ressources humaines ; à une cible produite par la GPEC pour la première, et à des finalités de développement ouvert, à moyen et long terme, des capacités d'adaptation des ressources humaines dans le second cas. Ce qui conduit à s'interroger sur la possibilité de concilier ces deux finalités dans les cas d'entreprises ayant simultanément un besoin à court terme d'ajustement et de redéploiement de leurs effectifs, et un besoin de se préparer à faire face à un avenir mouvant et imprévisible à plus long terme.

Notre seconde partie est consacrée à examiner les principes et modalités de structuration de ces dispositifs. Sont-ils différents ou non selon que l'on se situe dans l'une ou l'autre de nos deux grandes logiques ? Nous verrons que les deux logiques convergent vers le fait d'opter pour un dispositif interne, ce qui explique la multiplication des expériences actuelles, mais prennent des formes différentes sur les autres points : le positionnement du dispositif au sein de l'entreprise, le contenu du processus de gestion des parcours et donc les compétences des professionnels

devant orienter et accompagner les salariés, et, enfin, sur le rôle attendu des managers et des acteurs RH d'entité comme participants au processus de gestion des parcours.

Nous en tirons, en guise de conclusion partielle, que ces deux grandes logiques s'incarnent dans des formes différenciées pour leur mise en œuvre et que leur conciliation sera nécessairement complexe.

Pour nourrir cette seconde partie, nous exploitons les enseignements tirés de notre recherche-intervention dans l'entreprise SIT, tant pour illustrer l'analyse sur les différents paramètres de conception des dispositifs de gestion des parcours que pour traiter la question de la conciliation des deux logiques. Ce cas est particulièrement instructif à ce sujet car la démarche élaborée dans cette entreprise visait de façon explicite les deux grandes finalités de ces deux logiques. Or il apparaît que le dispositif initialement mis en place s'inscrivait d'abord dans la seconde logique en privilégiant notamment l'aide à la construction des projets personnels par des professionnels clairement positionnés en tant que médiateurs neutres. Par la suite, l'importance des enjeux stratégiques d'ajustement des effectifs a mis en exergue la première finalité de court terme, au détriment, au moins pendant un temps, de la seconde finalité de développement de l'employabilité. Cette évolution et le fait d'avoir in fine un positionnement hybride par rapport aux deux logiques exposent l'entreprise au risque de voir apparaître certaines difficultés.

Tout cela nous conduit à conclure, pour cette seconde partie, que la conciliation des deux logiques au sein d'un même dispositif est très délicate. Pour autant, si l'entreprise a besoin de poursuivre simultanément ces deux grandes finalités, d'autant qu'elles peuvent être légitimement complémentaires à long terme, nous verrons qu'il y a sans doute avantage à conserver un dispositif global unique tout en différenciant clairement deux processus en son sein, chacun étant dédié à une des finalités.

Enfin, nous analyserons dans une troisième partie les effets produits par ce dispositif. Nous verrons que l'utilité du dispositif peut globalement être établie et que celle-ci est reconnue par les différents acteurs. Dans un contexte de forte mutation des activités et des organisations, l'enjeu est bien, pour chaque individu concerné, de pouvoir bénéficier d'un véritable accompagnement de l'ensemble de son processus de transition identitaire, qui va d'une déstabilisation initiale volontaire ou subie à l'obtention d'un nouvel équilibre identitaire. Notre matériau de terrain nous montre la possibilité de procéder à de tels accompagnements avec des résultats positifs. Mais il nous montre également que l'obtention de ces résultats exige, outre l'adoption des modalités adéquates de structuration du dispositif mises en évidence dans la partie précédente, un investissement important permettant de disposer de conseillers de développement en nombre suffisant et avec les compétences adéquates, et enfin une bonne articulation entre les différents acteurs managers et RH en lien avec le conseiller autour du salarié.

#### **IV. 2. A. Les dispositifs d'orientation professionnelle : deux démarches en réponse à de nouveaux enjeux de gestion des ressources humaines ?**

On peut s'interroger sur le caractère durable ou éphémère de ces démarches d'orientation professionnelle qui portent en elles de manière prégnante le « mythe » du salarié nomade, acteur de sa carrière professionnelle, capable de développer et de valoriser ses compétences sur un marché du travail ouvert. Dans cette vision nouvelle de la carrière, véhiculée tant par les entreprises que par les travaux académiques (Hall et Mirvis, 1996 ; Arthur et Rousseau, 1996 ; Cadin et al., 2003), l'entreprise, dont le contrat psychologique avec le salarié ne serait plus *relationnel* mais *transactionnel* (Rousseau, 1996), aurait pour seule obligation de fournir à ses salariés les outils pour gérer eux-mêmes leur carrière, laissant l'individu développer son « autonomie professionnelle ». Même si les travaux montrent qu'au-delà d'une minorité de « nouveaux professionnels » (Gautié, 2003), les individus ne sont pas ces « acteurs nomades », les dispositifs d'orientation professionnelle, « *outil d'anticipation qui permet aux salariés de s'approprier leur évolution par une meilleure connaissance d'eux-mêmes et de leur environnement, d'acquérir de la méthode pour se positionner et se repositionner* » (Peretti, 2006a, p. 222), continueraient à se développer, nourrissant et valorisant le « mythe » du salarié-acteur.

Cependant, au-delà de cette « mode » autour du concept de « nouvelle carrière » qui ne reflète que de manière partielle la réalité de l'entreprise aujourd'hui (Falcoz, 2001), l'émergence de ces dispositifs correspond à l'apparition d'**enjeux renouvelés en matière de gestion des ressources humaines** auxquels doivent faire face les entreprises et qui **créent un réel « besoin d'orientation »** (Peretti, 2006a, p 224).

Ceci étant, si l'on constate bien un développement d'ensemble de ces dispositifs, on peut observer une certaine diversité tant dans les finalités poursuivies et leur hiérarchisation que dans les modalités concrètes de structuration. La littérature propose ainsi un certain nombre de typologies permettant de classer les formes prises par l'orientation professionnelle.

Ainsi, J. Guichard (1997) distingue différents modèles : *le modèle de la sélection*, dans lequel l'objectif est de trouver le candidat adapté à des postes déterminés ; *le modèle de l'éducation* où il s'agit de trouver le poste adapté au salarié, *le modèle de l'adaptation* et enfin *le modèle de la maïeutique* dans lequel l'orientation professionnelle doit permettre une meilleure connaissance de soi dans une logique de développement de la personne. Cette typologie retrace le glissement historique d'un modèle de l'allocation optimale des ressources dans une perspective économique à un modèle de la vocation centré sur l'individu, avec des méthodes associées très différentes (des tests psychotechniques à l'accompagnement). Elle permet également de dégager deux grandes visées de l'orientation professionnelle : les trois premiers modèles s'inscriraient dans une visée relativement déterministe, les projets devant permettre de conformer l'individu à des

orientations prescrites par l'organisation, tandis que le dernier modèle laisserait libre cours au développement de la personne en fonction de ses aspirations (projet « passage »).

M. Parlier (1996), quant à lui, distingue quatre types d'orientation professionnelle en entreprise selon le contexte d'implantation et la finalité poursuivie :

- *l'orientation « par défaut »* mise en place par les entreprises en secteur concurrentiel confrontées à des enjeux de réduction d'effectifs
- *l'orientation « par nécessité »* dans le cas des entreprises du secteur public devant opérer des redéploiements internes pour s'adapter, leurs salariés étant employés à vie du fait de leur statut
- *l'orientation « donnant-donnant »* pour les entreprises cherchant à offrir des alternatives à une mobilité ascendante de moins en moins possible, dans une logique de maintien de l'attractivité de l'entreprise
- *l'orientation « stratégique et sociale »* lorsque l'orientation s'intègre dans une stratégie globale RH d'augmentation de la compétence et de l'employabilité via la mobilité.

Enfin, Sandra Michel (1991) distingue trois types d'entreprises instaurant des dispositifs d'orientation professionnelle pour répondre à des enjeux différents : *les « traumatisées »*, entreprises ayant subies de nombreuses crises et plans sociaux et qui instaurent l'orientation à destination des salariés les plus fragiles pour anticiper ; *les « classiques »*, entreprises de taille importante avec une tradition sociale forte, qui proposent des outils d'orientation et d'aide à la mobilité pour faire face à des mutations importantes ; *les « modernes »* dans lesquelles l'orientation professionnelle poursuit un objectif de fidélisation des salariés.

Face à ces nombreuses typologies proposées par la littérature, il nous est apparu nécessaire de proposer une synthèse permettant de saisir les enjeux clés associés à ces pratiques d'orientation professionnelle, tant du point de vue de leurs finalités que de leur mode de structuration et de mise en place. Nous proposons pour cela de retenir deux grandes logiques pour distinguer ces démarches<sup>60</sup> :

**Une démarche d'« Orientation accompagnée » poursuivant une finalité « d'anticipation et d'accompagnement des reclassements »** dans laquelle la politique de mobilité interne et externe s'appuyant sur une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), vise

---

<sup>60</sup> Notre distinction rejoint en partie celle opérée par C.Glee, dans sa thèse (2003) :

- « l'orientation – reconversion » qui permet de réparer les effets de plans sociaux ou de reconversions massives
- « l'orientation fidélisation » afin de répondre aux désirs d'évolution de salariés que l'entreprise souhaite fidéliser.

à réallouer les ressources et compétences là où la stratégie de l'entreprise, en mutation, l'exige (transformation des métiers, restructurations entraînant des sureffectifs), dans un horizon de temps assez court (1 à 3 ans). Le dispositif d'orientation professionnelle est alors utilisé pour accompagner au mieux les transitions professionnelles que cela induit pour les salariés (changement de métier en interne, mobilité externe à l'entreprise ...).

**Une démarche d' « Accompagnement orienté » au service du « développement de l'employabilité »** dans laquelle l'entreprise offre la possibilité à ses salariés, par le biais de l'orientation professionnelle, de développer leurs compétences sur un horizon de long terme, afin de maintenir leur employabilité<sup>61</sup> interne et externe. Le développement de l'employabilité concourt à long terme à optimiser la performance de l'entreprise grâce à une meilleure flexibilité et réactivité de ses ressources humaines. Par ailleurs, cette logique s'inscrit dans un contrat tacite, alternatif au *contrat relationnel* traditionnel, où la garantie d'emploi est remplacée par une promesse d'employabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, employabilité nécessaire dans un environnement devenu mouvant et incertain.

Avant de développer de manière plus approfondie ces deux démarches, nous pouvons observer que les deux finalités ne s'excluent pas nécessairement, une entreprise pouvant avoir à la fois un besoin de reclassement à court terme identifié et une absence de visibilité à long terme quant à l'évolution de son environnement l'incitant à encourager le développement de l'employabilité de ses salariés. Nous pourrions discuter dans la seconde partie la possibilité ou non de concilier ces deux finalités dans un même dispositif d'orientation professionnelle.

#### **IV. 2. A. a) Une démarche d' « Orientation accompagnée » poursuivant une finalité « d'anticipation et d'accompagnement des reclassements »**

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, leur a imposé de nouvelles exigences de flexibilité. 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>62</sup>. Cette flexibilité structurelle, organisationnelle s'accompagne nécessairement d'une flexibilité de l'emploi accrue : flexibilité quantitative (gestion des sureffectifs), flexibilité qualitative (polyvalence) et flexibilité fonctionnelle (changement de rôles, de métiers) de la main d'œuvre.

---

<sup>61</sup> Nous retiendrons la définition suivante de l'employabilité : « la capacité du salarié à s'adapter à diverses situations de travail et à évoluer vers différents emplois à l'interne ou à l'externe de l'entreprise sur le marché de l'emploi malgré les conditions qui affectent son environnement ». (Thierry, 1995)

<sup>62</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.

Cependant, cette flexibilité de l'emploi doit désormais être construite en conciliation avec un objectif de sécurisation des trajectoires des individus, enjeu cristallisé dans le néologisme de « flexi-sécurité ». 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 le PSE ...), invite les entreprises à anticiper les restructurations et ruptures de métiers et accompagner les transitions professionnelles<sup>63</sup> individuelles des salariés induites par ces mouvements. 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 la loyauté des salariés, avec l'apparition d'un phénomène qualifié de « double flexibilisation » de l'emploi par certains auteurs (baisse de l'implication en interne, turn-over important) ; syndrome des « survivants » pour des restructurations brutales ; reclassements non pertinents avec des effets sur l'efficacité du salarié et sur sa santé (mal-être au travail, dépression ...).

La fonction RH dans ces entreprises est donc confrontée à un double défi :

- Au niveau collectif, qualifier, anticiper et répondre aux besoins de l'entreprise en termes de compétences et d'effectifs à moyen terme pour accompagner la flexibilité structurelle.
- Au niveau individuel, accompagner les transitions professionnelles internes ou externes que cela induit pour les salariés, dans une perspective de sécurisation de leur trajectoire et de gestion de cette flexibilité de l'emploi.

L'invention de dispositifs de gestion permettant de répondre à ce double défi, de construire conjointement flexibilité de l'emploi et flexibilité organisationnelle, de concilier transitions individuelles des salariés et transformations de l'entreprise, apparaît donc comme un enjeu fort de gestion aujourd'hui, enjeu sous-jacent à l'injonction de Bernard Gazier de construire des « marchés transitionnels » de l'emploi (Gazier, 2003). Le « *retour en force de la GPEC* » (Vega, 2005), utilisation encouragée par la loi Borloo du 18 janvier 2005, alors même que ces démarches étaient un peu tombées en désuétude à la fin des années 1990, s'inscrit dans cette volonté de « flexi-sécurité ». Les entreprises et l'État, voient dans les démarches de GPEC la possibilité d'anticiper les mouvements de compétences et les restructurations à venir. Cette utilisation de la GPEC beaucoup plus « concrète » que les référentiels de métiers et de compétences des années 1970 et 1980 s'apparente ainsi pour certains à une GPPSE, permettant d'anticiper les restructurations et donc de les gérer « à froid » en évitant le traumatisme du plan social. Sur la base de cette GPEC, indiquant les évolutions à venir en matière organisationnelle et de métiers, des politiques de mobilité interne et externe volontaristes sont développées, s'appuyant notamment sur des dispositifs d'orientation professionnelle, pour accompagner les salariés dans ces transformations.

---

<sup>63</sup> Le terme de transition caractérise ici les passages d'emploi à emploi, de chômage à emploi et d'emploi à chômage.

Les **entreprises de type « traumatisées » et « classiques »**, décrites par S. Michel (1991) s'inscrivent dans cette logique. L'orientation professionnelle apparaît comme alternative à de multiples plans sociaux pour des entreprises dans des secteurs en crise ou comme ressource pour accompagner les salariés dans les mobilités horizontales nécessaires pour faire face aux mutations de l'entreprise. La mise en place dans ces entreprises d'un dispositif s'apparenterait donc à une **orientation « par défaut » ou orientation « par nécessité »**, en référence à la typologie de M. Parlier (1996) pour anticiper et accompagner les réductions d'effectifs et les mouvements de compétences en interne. De nombreuses entreprises ont mis en place des dispositifs d'orientation professionnelle et d'accompagnement avec cette finalité, dont notamment : La Poste, AXA France avec « Cap Métiers », Thalès avec « Missions et Conseil », Schneider Electric (Le Boulair 2006), Saint-Gobain (M. Raveyre, 1999) ou encore Aventis-Pharma (M. Campinos –Dubernet, 2003). Les dispositifs d'orientation mis en place (ex : cellules de reconversion) mettent à disposition des salariés des outils d'orientation professionnelle (bilan professionnel, aide à la recherche d'emploi ...) pour les aider à se repositionner en interne ou en externe dans l'organisation, dans un contexte d'évolution des métiers et de menace à plus ou moins long terme sur certains emplois. **L'orientation professionnelle, « orientation reconversion »** (C. Glee, 2003) vise alors à remplir une **fonction à la fois préventive**, en donnant les moyens aux salariés d'acquérir une visibilité sur les évolutions (connexion à la GPEC), de mieux connaître leurs compétences pour les aider à se repositionner sur les métiers « stratégiques » de l'entreprise, **mais aussi réparatrice** pour aider les personnes, ayant perdu leur poste dans le cadre d'une restructuration interne, à se reconvertir en interne ou en externe parmi les choix d'orientation définis.

On qualifiera donc cette logique d' « **Orientation accompagnée** » dans le sens où les besoins de l'entreprise à court ou moyen terme en matière d'évolution d'emploi et de compétences dans un contexte concurrentiel sont premiers et imposent de fait des lignes d'orientation possibles au sein de l'entreprise mises en visibilité aux salariés par le biais d'une communication sur la GPEC. Cependant, même si les résultats de la GPEC permettent de proposer rapidement à chaque individu plusieurs orientations correspondant à son profil de compétence, le dispositif d'orientation professionnelle doit permettre d'instaurer un accompagnement individuel des salariés pour qu'ils s'adaptent au mieux à ces mouvements et évolutions (mobilités internes et externes volontaires ou contraintes). Si cette démarche se démarque par le primat des besoins de l'entreprise en matière d'évolution des compétences et de l'emploi, pour autant l'orientation offerte aux salariés ne s'inscrit pas forcément dans une conception complètement déterministe, avec une orientation prescrite par l'organisation et les conseillers. Certaines entreprises, confrontées à ce type d'enjeux comprennent que l'orientation professionnelle, en permettant à l'individu de gagner en autonomie par rapport à la gestion de son parcours et de son évolution,

peut concourir également à la stratégie de l'entreprise à court terme et à long terme. Ainsi, pour S. Michel, les « entreprises traumatisées » inscrites dans cet enjeu d'anticipation des besoins d'évolution de l'entreprise ont souvent été des pionnières en matière d'orientation professionnelle et d'accompagnement (Michel, 1991, p 109). La marge de manœuvre en matière de choix du salarié n'est donc pas complètement nulle, même si l'exploration des possibilités d'évolution sera moins ouverte que dans la seconde démarche.

#### **IV. 2. A. b) Une démarche d' « Accompagnement orienté » au service du « développement de l'employabilité » et de la « mise en mouvement » des salariés**

Les exigences de flexibilité, structurelle et de l'emploi, auxquelles les entreprises doivent faire face aujourd'hui, ont eu un impact certain sur les termes du contrat tacite existant entre les entreprises et leurs salariés, en matière d'emploi et de carrière (contrat psychologique<sup>64</sup> sous jacent à la relation d'emploi).

Dans l'incapacité de prendre des engagements quantitatifs sur l'emploi du fait de l'instabilité de l'environnement et des restructurations fréquentes des organisations, les entreprises ne peuvent plus garantir l'emploi à vie aux salariés en échange de leur loyauté et leur implication dans l'entreprise. On passerait alors d'un contrat « *relationnel* » traditionnel, offrant des perspectives d'évolution à long terme pour l'individu en échange de sa loyauté, à un contrat de *transaction* (Guerrero, 2004) offrant une rémunération financière au salarié contre une performance objective et quantifiée, sans perspectives de progression à long terme. Cependant, les risques associés au contrat purement transactionnel d'une part (« double flexibilité » ou « double infidélité » des salariés, ces derniers se considérant relevés de leur obligation de loyauté), et d'autre part le discours sur la responsabilité sociale des entreprises ont conduit les entreprises à s'engager non plus sur l'emploi mais sur l'employabilité de leurs salariés, dans un contrat tacite de « *développement* ». Cette promesse d'employabilité (Dany et Livian, 2002) s'incarne dans les politiques de mobilité et d'orientation professionnelle de nombreuses entreprises (projet « Evolution » de Danone ; « Nedw 2 » Schneider Electric France ...).

Parallèlement à la remise en cause de la garantie de sécurité de l'emploi, du fait de l'évolution des structures organisationnelles (organisation de plus en plus plate, reconfiguration permanente ...), les entreprises ne sont plus en mesure d'offrir à tous leurs collaborateurs une perspective de carrière, au sens d'ascension promotionnelle. La « fin de la carrière » traditionnelle (Chanlat, 1992) oblige les entreprises à proposer des alternatives à cette progression verticale, comme des

---

<sup>64</sup> « Une série d'attentes mutuelles qui gouvernent les relations entre les deux parties, l'individu et l'organisation, mais ces attentes ne sont pas forcément conscientes » (Levinson, 1962).

mobilités fonctionnelles et horizontales pour éviter une baisse de l'engagement organisationnel et de la motivation des collaborateurs.

Dans cette double perspective, la carrière « organisationnelle »<sup>65</sup> serait supplantée par un nouveau modèle de carrière, « carrière nomade » (Cadin, 2003), « carrière protéenne » (Hall et Mirvis, 1996) ou « carrière sans frontière » (Arthur et al., 1996), caractérisée par des **transitions fréquentes** et par une individualisation forte des trajectoires. L'aptitude à se repositionner et l'employabilité du salarié deviennent alors des enjeux cruciaux, relevant d'une responsabilité double, celle du salarié-acteur mais également celle de l'entreprise.

L'orientation professionnelle apparaît alors comme un moyen pour l'entreprise de s'inscrire dans cette nouvelle conception de la carrière et de la gestion des parcours ou plutôt de chaque parcours. L'accompagnement proposé au sein de ces cellules d'orientation vise à offrir aux salariés des alternatives de progression à une carrière verticale au sein d'une même entreprise (**orientation « donnant-donnant »**) et des moyens pour développer leur employabilité, dans un contexte d'instabilité de l'environnement (**« orientation stratégique et sociale »** selon Parlier), s'inscrivant dans une perspective d' **« orientation fidélisation »** (C. Glee, 2003).

Dans cette seconde démarche que nous qualifierons **« d'Accompagnement orienté »**, les besoins et la stratégie de l'entreprise apparaissent donc en second plan, derrière ceux de l'individu qui co-construit son parcours de manière plus autonome et plus ouverte avec l'accompagnement de l'entreprise, dans une perspective de moyen, long terme. Cependant, si les besoins de court terme de l'entreprise ne sont pas considérés dans un premier temps du processus d'orientation, il apparaît nécessaire de les réintroduire dans un second temps pour voir comment articuler ce projet personnel avec les besoins de l'entreprise. L'objectif de rationalisation de l'orientation professionnelle, rationalisation tant pour le salarié que pour l'entreprise, reste présent, le dispositif devant permettre de développer pour chaque individu les moyens de sa réalisation personnelle, tout en l'inscrivant dans l'intérêt général de l'entreprise.

La multiplication de ces dispositifs d'orientation professionnelle s'inscrit dans une double évolution de la fonction RH dans l'entreprise : d'une part, la fonction RH apparaît comme une fonction stratégique, devant accompagner et être un levier du « business », de la stratégie de l'entreprise ; d'autre part, beaucoup d'auteurs soulignent l'évolution de la gestion des ressources humaines ou anciennement gestion du personnel vers une gestion de la personne (Peretti, 2006a), avec tout l'enjeu de l'individualisation et de la gestion de la diversité que cela suppose (Louart, 1994). La conciliation nécessaire entre cette gestion collective des ressources humaines en prise directe avec la stratégie de l'entreprise et la gestion individuelle des salariés de l'entreprise, entre transitions professionnelles individuelles et transitions stratégiques, entre

---

<sup>65</sup> Définition de Peretti (1990) : « Une carrière est une succession d'affectation à des postes de travail et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ».

gestion d'un parcours et gestion des parcours et des compétences, semble se cristalliser aujourd'hui dans ce besoin d'orientation qui émerge. Plus qu'une « mode » passagère, la mise en place de dispositifs d'orientation professionnelle plus ou moins construits, internes ou externes dans de nombreuses grandes entreprises semble donc s'inscrire dans une réelle pratique renouvelée de la GRH, cherchant à concilier sa mission stratégique et les enjeux associés en matière d'emploi et de compétences avec la gestion de la « personne » qu'est le salarié.

La question des modes de structuration de ces dispositifs, des conditions d'implantation et des finalités poursuivies doit donc être posée, au regard de ces enjeux multiples. Nous pourrions structurer ce questionnement autour de la distinction des deux démarches que nous avons pointées. En effet, même si nous avons vu que les processus concrets de gestion des parcours devront toujours allier de l'orientation (au sens littéral) d'un côté et du développement personnel de l'autre, nous mettrons en évidence le fait que les façons de les combiner restent très différentes selon la finalité dans laquelle s'inscrit le dispositif d'orientation professionnelle, mettant à jour des principes de conception et de fonctionnement différents. D'autre part, il apparaît que ces deux finalités pourraient légitimement apparaître complémentaires à plus ou moins long terme, le développement de l'employabilité des salariés, interne ou externe et d'une aptitude à la mobilité, leur permettrait d'anticiper, en s'appuyant sur une information suffisante de la part de l'entreprise, les évolutions des métiers et de l'entreprise et de se positionner en conséquence, en interne ou en externe. L'entreprise n'aurait plus à terme à recourir de manière « curative » à « l'Orientation accompagnée », les salariés accompagnant les transformations de l'entreprise de manière proactive. Il apparaît donc pertinent de s'interroger sur la possibilité ou non de concevoir un dispositif permettant la conciliation de ces deux finalités.

#### **IV. 2. B. Modes de structuration de ces dispositifs, conditions d'implantation et finalités poursuivies ?**

Face à la multiplication de ces démarches d'accompagnement et d'orientation professionnelle avec des configurations propres à chaque entreprise, il est pertinent de s'interroger sur les modes de structuration des dispositifs destinés à mettre en œuvre ces démarches : dispositif interne ou externe, positionnement dans la structure organisationnelle (par rapport à la fonction RH et à la ligne managériale), posture et processus d'accompagnement choisi ?

Notre réflexion apportera des éléments de réponse à ces interrogations en se nourrissant de l'analyse d'un dispositif spécifique d'accompagnement et d'orientation professionnelle mis en place par une grande entreprise de télécommunications que nous nommerons SIT (Services Intégrés de Télécommunication), dans laquelle nous avons mené une recherche-intervention

(Hatchuel, 1996 ; David, 2000 ; Sardas, 2004) de février 2006 à juillet 2007. L'entreprise étudiée est aujourd'hui confrontée à une concurrence nationale et internationale très forte, qui lui impose d'adopter un positionnement d'opérateur intégré. 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 réallocation 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 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. Les finalités poursuivies par ce dispositif sont donc doubles :

- d'une part, favoriser et accompagner la mobilité (interne, externe et métier) des salariés pour répondre aux besoins induits par le positionnement d'opérateur intégré en matière d'emploi et de compétences

- d'autre part, inciter et aider les salariés à s'inscrire dans une dynamique continue de renforcement de leur valeur professionnelle, par le biais de la construction de leur Projet Professionnel, afin de pouvoir maintenir leur employabilité et être en mesure de se repositionner à tout moment. Cette « promesse d'employabilité » est aussi un gage permettant de fidéliser une partie des salariés possédant des compétences critiques dans des métiers en croissance. Cet objectif de fidélisation, de rétention mais aussi d'attraction, se posera de manière plus aiguë et généralisée dans le futur, l'entreprise devant faire face à un renouvellement démographique assez important. Notre rôle a consisté à accompagner la mise en œuvre de ce dispositif en analysant les difficultés rencontrées et en évaluant les effets produits. 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 développement, salariés). Une seconde phase s'est appuyée sur une enquête extensive auprès de l'ensemble des salariés ayant eu recours à ce dispositif, et sur une série d'entretiens approfondis auprès d'une vingtaine de salariés. Bien que le besoin d'orientation soit visiblement né dans cette entreprise de réels besoins en matière de reclassement interne et externe, s'inscrivant de fait dans la démarche que nous avons qualifiée d'« Orientation accompagnée », on peut voir que l'entreprise cherche par le biais de ce dispositif à concilier cette « orientation nécessité » avec un objectif de développement de l'employabilité et de la mobilité de son personnel. Nous verrons d'ailleurs que les choix en termes de processus d'accompagnement et de positionnement dans la

structure organisationnelle reflètent cette volonté de conciliation des deux finalités, conciliation qui s'avère particulièrement complexe.

#### **IV. 2. B. a) Une convergence vers la mise en place de dispositifs internes d'orientation professionnelle quelle qu'en soit la finalité**

La plupart des entreprises recourant à des dispositifs d'orientation ont mis en place des dispositifs internes d'orientation professionnelle (ex : La Poste, EDF, FT, AXA, AREVA ...) s'appuyant sur un réseau déjà présent dans la fonction RH ou créant un dispositif ad hoc comme c'est le cas dans l'entreprise que nous étudions. On peut s'interroger sur la pertinence d'un tel choix alors même que dans le cadre d'une réflexion volontaire sur son parcours, hors contexte de crise, la législation (loi du 31/12/1991) stipule que le bilan de compétences doit se faire dans un organisme externe à l'entreprise et que, par ailleurs, dans le cadre d'un plan social, le recours à des cabinets externes pour la mise en place des cellules de reclassement est également la pratique la plus courante. On discutera donc les avantages et les limites du recours à un dispositif interne au regard des deux finalités poursuivies, reclassement ou développement de l'employabilité.

Pour les entreprises instaurant leur dispositif dans le cadre de la première finalité, avec une visée de reclassement, le choix de recourir à un dispositif interne apparaît le plus pertinent. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, le dispositif d'orientation professionnelle mis en place dans ces entreprises apparaît comme un levier stratégique de la politique de gestion des ressources humaines, servant les besoins de l'entreprise en matière de réallocation des compétences et de gestion des sureffectifs. Le positionnement en interne du dispositif permet aux conseillers de concourir de manière plus efficace aux objectifs de l'entreprise, ces derniers intégrant parfaitement les besoins en matière d'évolution des compétences, de sureffectifs et pouvant mettre en place une articulation avec les autres acteurs concourant à la politique ressources humaines de l'entreprise, les managers et les responsables RH opérationnels. D'autre part, du point de vue même du salarié, on peut considérer que des conseillers internes seront mieux à même de les accompagner dans leur processus de reconversion, ayant une connaissance plus pointue des métiers et des compétences spécifiques à l'entreprise.

Si l'on se place maintenant dans le cadre de la seconde finalité, certains inconvénients inhérents au choix d'un dispositif interne peuvent être soulevés. Les compétences nécessaires pour mettre en place un dispositif efficace sur le plan de l'accompagnement de type développement de l'employabilité n'existent souvent pas en interne. La professionnalisation de la fonction de conseiller d'orientation, conseiller mobilité, conseiller carrière ou conseiller développement, selon l'entreprise, apparaît nécessaire pour une efficacité réelle de ce type de dispositif mais implique

des moyens relativement importants. Une intégration à l'entreprise subordonne de fait le dispositif à la stratégie prégnante de l'entreprise. Le maintien de la confidentialité, d'une posture de neutralité et de médiateur, mise en avant comme les principes déontologiques indispensables à la construction d'une réelle relation d'accompagnement aboutissant à un projet professionnel du salarié et non de l'entreprise (projet « passage » et non projet de « conformation »)<sup>66</sup> risquent d'être compromis du fait de l'insertion de ce dispositif au sein de l'organisation.

Cependant, ces inconvénients dont l'entreprise doit être consciente lorsqu'elle met en place un dispositif d'orientation professionnelle, peuvent être limités grâce à des choix différents en matière de positionnement dans la structure organisationnelle et de mode de fonctionnement du dispositif. De plus le choix d'une structure interne d'orientation professionnelle apparaît tout de même pertinent au regard d'un certain nombre d'avantages :

**Le coût** même s'il peut être relativement important si l'on se réfère à la nécessité de professionnalisation d'un grand nombre de personnes dans l'entreprise avec des formations plus ou moins longues, est un argument souvent invoqué par ces entreprises. Cet argument est d'autant plus valable dans l'utilisation nouvelle qui est faite de ces outils d'orientation professionnelle (bilans, ...) observée depuis quelques années. Alors que le bilan de compétences et d'autres pratiques d'accompagnement (coaching) étaient jusqu'alors réservées à certaines catégories de salariés (cadres, hauts potentiels), et assimilés à une rémunération symbolique, les dispositifs mis en place aujourd'hui par les entreprises ont pour vocation de s'adresser à l'ensemble des salariés. Étendu à l'ensemble des salariés, le recours à des dispositifs externes (cabinets ...) serait donc plus coûteux et difficile à organiser (coûts de transaction ...)

Au-delà de cet argument de coût, des arguments ayant trait à la pertinence et à l'efficacité de tels dispositifs peuvent également être avancés pour justifier ce choix.

Bien que l'intégration en interne pose des problèmes de neutralité, de confidentialité comme nous l'avons avancé précédemment, cette intégration permet d'**articuler de manière plus pertinente le projet personnel construit par le salarié avec les réalités et les besoins de l'entreprise**. Les limites du bilan de compétences externe souvent évoquées sont la non prise en compte et la non-connexion avec les réalités de l'entreprise, empêchant à terme la concrétisation du projet professionnel. La mise en place d'un dispositif interne permet au conseiller, au cours du processus d'accompagnement, d'informer le salarié des réalités du marché interne en s'appuyant sur la GPEC, et donc à ce dernier d'en tenir compte dans l'élaboration de son projet

---

<sup>66</sup> C.Glee dans sa thèse de doctorat (2003) met en avant deux conceptions de l'orientation professionnelle, sur la base des travaux de Guichard (1997) : une orientation professionnelle à visée descriptive, déterministe, d'adaptation de la main d'œuvre dans lequel le projet professionnel serait conçu comme un projet de « conformation » de l'individu à des besoins d'entreprise, d'une part ; et d'autre part une orientation professionnelle à visée compréhensive permettant la réalisation du salarié, la meilleure connaissance de lui-même, le projet professionnel ayant alors une dimension libératrice et créatrice, conçu comme un projet « passage » pour l'individu.

professionnel. De même, les différents travaux sur le bilan de compétences (Loss, 1998) mettent en avant l'intérêt de s'en servir comme base de dialogue entre le manager et le salarié pour permettre une réelle gestion des parcours et des compétences pour l'individu. Le fait d'avoir un dispositif interne peut permettre de renforcer ce dialogue manager-salarié.

Compte tenu des enjeux sous-jacents au besoin d'orientation que nous avons qualifié précédemment, il apparaît donc pertinent de mettre en place des dispositifs internes quelle que soit la finalité du dispositif. Cependant, les choix en matière de structuration de ce dispositif interne, notamment en ce qui concerne le positionnement organisationnel, vont être divergents selon la finalité poursuivie.

**IV. 2. B. b) Un positionnement dans la structure organisationnelle divergent selon la finalité du dispositif d'orientation professionnelle : partenaire ressource de la ligne managériale et RH ou acteur médiateur, neutre et transverse**

Si l'on opte pour un dispositif ad hoc, comment doit-on le positionner dans la structure organisationnelle et quels acteurs doit-il mobiliser ? Selon la finalité poursuivie, les choix en matière d'implication de la ligne managériale et de positionnement de la ligne RH ne soulèvent pas les mêmes enjeux concernant l'efficacité du dispositif.

Ainsi, l'ensemble des travaux concernant les dispositifs d'orientation professionnelle met l'accent sur la nécessité d'un dispositif, qu'il soit interne ou externe, indépendant de la ligne hiérarchique, positionnement qui garantit la neutralité du conseiller par rapport au salarié (Derhi-Couque, Van Eeckhout, 1998). En revanche, le rattachement du dispositif à la ligne RH de l'entreprise est plus soumis à débat, au regard des pratiques d'entreprises. Dans la majorité des cas, les entreprises rattachent ces dispositifs à la ligne RH. Ils répondent en effet aux enjeux de gestion des ressources humaines (gestion des sureffectifs, redéploiement de compétences internes, gestion des parcours) et participent à l'accompagnement des transformations et à la sécurisation des trajectoires professionnelles, nouvelles missions de la fonction RH depuis quelques années (Peretti, 2006). Cependant, un positionnement totalement transverse hors ligne RH est apparu pour certaines entreprises comme plus pertinent dans le cadre notamment d'une finalité de développement de l'employabilité.

Nous montrerons que dans le cadre d'une finalité d'anticipation et d'accompagnement des reclassements internes ou externes, il apparaît pertinent de positionner le dispositif d'orientation professionnelle comme un nouvel acteur de la fonction RH, partenaire et ressource des responsables RH opérationnels et du manager. Par contre, dans le cadre d'une finalité de développement de l'employabilité des salariés, la relation d'accompagnement permettant de construire un véritable projet professionnel personnel, suppose des principes de neutralité du

conseiller et de garantie de la confidentialité. De ce fait, le positionnement du dispositif au sein de la structure organisationnelle doit lui permettre de tenir cette position de médiateur, véritable « espace de développement » déconnecté au moins dans un premier temps du fonctionnement quotidien de l'entreprise.

*(i) Un dispositif intégré à la fonction RH, partenaire et ressource pour contribuer aux besoins de l'entreprise en matière de reclassement ou un dispositif articulé avec la filière RH en position de médiateur, cherchant à concilier les aspirations individuelles du salarié et l'intérêt de l'entreprise à moyen, long terme ?*

**« Orientation accompagnée » : Un dispositif intégré à la fonction RH, acteur à part entière au service des enjeux de ressources humaines.**

Dans le cadre de la finalité d'accompagnement des reclassements internes et externes dont l'entreprise a besoin, le dispositif mis en place s'intègre complètement dans une politique de ressources humaines au service de la stratégie de l'entreprise, articulant GPEC, accompagnement de la mobilité, politique de formation et orientation professionnelle.

De ce fait, le rattachement à la ligne RH du dispositif apparaît comme le plus pertinent, permettant à ce dernier d'être véritablement un levier stratégique de la gestion des ressources humaines. :

Le conseiller pourra être informé par le partenaire RH des restructurations locales à venir et ainsi proposer un accompagnement en amont pour aider les salariés dont le poste a ou va être supprimé, à se repositionner en interne ou externe, en connexion avec les besoins de l'entreprise.

Parallèlement, le dispositif d'orientation professionnelle, informé des besoins locaux en matière d'effectifs et de compétences par le responsable RH, pourra orienter les salariés vers des repositionnements pertinents pour eux et pour l'entreprise, contribuant à une fluidification du marché du travail sur le bassin de l'emploi.

Ainsi, dans l'entreprise SIT, le déplacement du dispositif vers une finalité prioritaire de reclassement du personnel en interne ou en externe, au moins à court terme, a conduit à l'élaboration de processus définissant des modalités de collaboration active avec les responsables RH des entités et des directions territoriales. Des rencontres mensuelles entre les conseillers développement des « espaces de développement » et les responsables RH des entités sont organisées, permettant l'échange d'informations sur les évolutions et besoins à venir et la définition d'actions conjointes à mettre en œuvre au niveau individuel (cas d'un salarié en repositionnement) et au niveau collectif de l'entité (incitation à la mobilité, ...). De même, les responsables des « espaces de développement » participent aux réunions du réseau RH des directions territoriales, étant ainsi informés en amont des besoins en termes d'accompagnement compte tenu de restructurations éventuelles à venir. Enfin, les "conseillers de développement",

bien que non décisionnaires en matière d'affectation, sont souvent appelés à participer aux comités de déploiement pour exprimer un avis quant aux possibilités de repositionnement du salarié compte tenu de ses compétences et des souhaits exprimés. Le dispositif d'orientation professionnelle intégré à la fonction RH est donc un partenaire - ressource au service des enjeux de l'entreprise en matière de ressources humaines : redéploiements internes et gestion des sureffectifs.

***« Accompagnement orienté » : un détachement de la ligne RH source de légitimité mais une articulation nécessaire pour permettre l'élaboration de projets professionnels réalistes et réalisables.***

Par ailleurs, les cellules d'orientation poursuivant une finalité de développement de l'employabilité, sont généralement intégrées également à la ligne RH, s'inscrivant de fait dans une mission de la fonction ressources humaines : contribution à la gestion des parcours et au développement des compétences à long terme des salariés (employabilité). Cependant, au regard de certaines pratiques d'entreprises et de l'évolution de la fonction RH dans les entreprises, cette intégration peut-être discutée. Ainsi, pour l'entreprise SIT, le dispositif a dans un premier temps été piloté en national, en dehors de la ligne RH opérationnelle.

En effet, le responsable RH est associé de plus en plus étroitement au « business », partenaire de la stratégie de l'entreprise et en local du manager dans la gestion opérationnelle des activités. Cette évolution, cristallisée dans l'appellation RHBP (Business Partner), pourrait entacher la crédibilité et la légitimité du dispositif aux yeux des salariés, En effet, le RRH local s'est progressivement coupé d'une mission d'accompagnement du salarié, étant aujourd'hui assimilé au partenaire du manager dans la gestion des effectifs en jonction avec les objectifs opérationnels de l'activité. L'adoption d'une posture complètement hors ligne RH permettrait donc de crédibiliser les « espaces de développement » vis-à-vis des salariés, les positionnant véritablement comme des espaces de réflexion, neutres, transverses, éloignés des objectifs business locaux. Pour autant, le dispositif doit fonctionner en partenariat avec la ligne RH pour maintenir le lien entre la réflexion du salarié sur son évolution professionnelle et le visage du marché du travail interne de l'entreprise, modelé par la stratégie et ainsi permettre l'élaboration de projets professionnels réalistes et réalisables.

Un tel positionnement, adopté par les « espaces de développement », de médiateur au sein d'un système d'acteurs, constitué par les managers et les responsables RH, observé dans l'entreprise SIT nous paraît pertinent pour construire des projets professionnels, conciliant les intérêts individuels du salarié et la réalité d'entreprise, dans une logique d' « Accompagnement orienté ».

**Détachement de la ligne hiérarchique mais nécessaire articulation avec les « managers – relais de la stratégie » d'une part et les « managers-coach » d'autre part.**

Si les travaux convergent vers un nécessaire détachement de la ligne hiérarchique pour assurer la légitimité du conseiller vis-à-vis des salariés, nous montrons qu'une articulation avec la ligne managériale doit être construite, que l'on soit dans une logique « d'Orientation accompagnée » ou « d'Accompagnement orienté ».

**« Orientation accompagnée » : une articulation nécessaire du dispositif avec les « managers 1<sup>er</sup> RH », relais de la stratégie.**

L'évolution vers un partage de plus en plus grand de certaines missions de la fonction RH avec la ligne managériale (Peretti, 2006b), évolution cristallisée dans l'expression désormais répandue en entreprise et dans la littérature, du « manager 1<sup>er</sup> RH », fait de la ligne managériale un acteur à part entière des problématiques d'allocation des compétences et de gestion des sureffectifs ; Le « manager 1<sup>er</sup> RH », relais de la stratégie et de sa déclinaison au niveau des ressources humaines, contribue à la finalité d'anticipation et d'accompagnement des reclassements des salariés : - en mettant en visibilité et en communiquant, avec le responsable RH, les résultats de la GPEC et les tendances d'évolution des métiers, afin d'inciter les salariés à s'orienter à plus ou moins long terme vers des activités en croissance.

- en identifiant, dans le cadre des revues de personnel, les personnes susceptibles d'être mobiles à plus ou moins court terme car n'étant plus dans un « poste stratégique », et en les orientant vers le dispositif d'orientation professionnelle.

Par ailleurs, l'instauration d'une véritable relation de partenariat entre les managers et les conseillers d'orientation, doit permettre de renforcer la pertinence et l'efficacité des repositionnements des salariés :

- **Un travail en partenariat pour un diagnostic plus pertinent des compétences du salarié dans le cadre du bilan.** Par la connaissance qu'il a de son collaborateur, le manager peut en effet apporter une aide certaine dans la phase de bilan des compétences du salarié, le conseiller étant confronté à la difficulté de faire un bilan sur la base des simples déclarations du salarié. Des échanges entre le manager et le conseiller d'orientation, le plus souvent informels, au cours du processus d'accompagnement sont ainsi observés dans l'entreprise que nous avons étudiée.
- **Un partenariat permettant une meilleure conciliation des objectifs, parfois paradoxaux, opérationnels d'activités d'une part et de mobilités.** En effet, le contexte de « crise » dans lequel sont souvent instaurées ces démarches d'« Orientation accompagnée » met en tension des objectifs opérationnels au niveau de l'activité avec les objectifs de redéploiements internes et externes des salariés. Le manager- cédant, confronté à cet exercice difficile de « faire mieux, avec moins » pourrait donc être tenté d'adopter des comportements de résistance, de blocages à certaines mobilités.

L'information donnée, très en amont du processus de repositionnement, par le salarié lui-même ou le conseiller d'orientation, au manager, permettra à ce dernier d'anticiper l'impact de cette mobilité sur son activité. De même, une discussion pourra être ainsi engagée concernant le délai dans lequel doit se réaliser la mobilité, en conciliation avec les problématiques d'activité du manager, le souhait du salarié et les besoins de l'entité recruteuse. Par ailleurs, les dispositifs d'orientation professionnelle peuvent être des acteurs ressources pour les managers situés dans les métiers prioritaires cherchant à recruter. L'accompagnement serait l'occasion pour les conseillers de constituer un vivier de candidats potentiels pour ces métiers en croissance.

La mise en place dans un certain nombre d'entreprises de « Comités managériaux » réunissant la ligne managériale et RH locale et des représentants du dispositif d'orientation professionnelle, vise à construire ce partenariat et à échanger sur les possibilités de contribution mutuelle aux besoins et objectifs de chacun, en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise en matière de performance, d'emploi et de gestion des compétences.

***« Accompagnement orienté » : le « manager-coach », un acteur à part entière de l'évolution professionnelle de ses collaborateurs.***

Dans une logique « d'Accompagnement orienté », l'instauration d'une véritable relation d'accompagnement dans laquelle le conseiller est là pour aider le salarié à envisager des possibilités d'évolution en se connaissant mieux lui-même en terme de compétences et de motivations, suppose le détachement complet de la structure hiérarchique.

Pour autant, le fait de veiller à garantir la confidentialité de la démarche et à construire, pour le salarié, un véritable espace de réflexion sur sa valeur et son évolution professionnelle, ne doit pas masquer la nécessaire implication de la ligne managériale :

- comme **partenaire en amont du processus** pour faciliter l'acceptation du dispositif par les salariés et l'instauration d'une réelle culture de la mobilité (Gratton et al., 1999).
- comme **partenaire en aval du processus** pour faciliter la concrétisation des projets des salariés et l'inscrire dans une réelle dynamique d'évolution professionnelle et de parcours. Le « manager 1<sup>er</sup> RH » ou « manager coach », en tant que partenaire du développement des compétences du salarié et décisionnaire en matière d'affectation doit être associé à la démarche pour s'assurer de la concrétisation des projets des salariés. Ainsi, même si la loi désigne le salarié comme seul propriétaire des résultats, les travaux sur la pratique du bilan de compétences (Loss, 1998) soulignent l'importance d'utiliser ce dernier comme base de dialogue entre le salarié et son manager pour que s'instaure une

réelle gestion du parcours du salarié et de développement de son employabilité. La mise en place dans certaines entreprises de « contrat moral » permettant la formalisation d'engagements mutuels entre l'entreprise représentée par le manager et le salarié concernant son projet professionnel (mobilité fonctionnelle, développement de compétences annexes) s'inscrit dans cette vision. Ainsi, dans l'entreprise que nous étudions, le dispositif prévoit la signature d'un "engagement de développement personnel » entre un salarié et son manager. Ce contrat moral formalise par écrit un projet professionnel construit par le salarié avec l'aide des conseillers de « l'espace de développement » et engage le salarié et le manager sur les moyens à mettre en œuvre pour réaliser ce projet.

Par ailleurs, une implication minimale des managers apparaît comme une condition nécessaire pour que le dispositif acquière une certaine légitimité et pour limiter les comportements de résistance des managers. En effet, pour qu'un dispositif d'orientation professionnelle puisse fonctionner de manière efficace dans l'entreprise, il faut qu'il soit accepté et que son action soit légitime vis-à-vis des acteurs en présence, les salariés mais aussi le réseau de décideurs (Derhi-Couque, 1998) : les managers et la ligne RH. Les dispositifs d'orientation professionnelle, en retirant aux managers une partie de leur pouvoir et de leur prérogative en matière de pilotage du parcours de leurs collaborateurs, s'exposent de fait à d'éventuels blocages de ces derniers concernant les évolutions envisagées par les salariés avec leurs conseillers, qui eux n'ont pas de pouvoir décisionnaire.

Le choix fait par l'entreprise en matière d'implication du manager doit reposer sur cet arbitrage entre une nécessaire préservation de la relation d'accompagnement et de l'espace laissé au salarié (espace temporel et espace neutre) avec le conseiller pour construire son projet professionnel de manière sereine, et l'importance de l'implication des managers pour garantir l'aboutissement des projets des salariés. Les pratiques d'entreprise tendent à aller dans le sens d'une plus forte implication de la ligne managériale (AXA avec Cap métiers, SFR avec contrat d'engagement). Ainsi, le dispositif mis en place dans l'entreprise SIT a été présenté dès le départ comme un projet managérial, non rattaché à la ligne RH. L'un des axes du programme recouvre d'ailleurs un ensemble d'actions de communication et de formation destinées aux managers pour les inciter à porter ce projet et à inciter leurs collaborateurs à s'inscrire dans une démarche de mobilité et d'évolution professionnelle (Université du Management, sessions destinés aux cadres dirigeants ...).

L'examen des différentes modalités de conception des dispositifs d'orientation professionnelle nous a permis de montrer que les choix semblaient relativement différents selon la finalité poursuivie, de reclassement anticipé à court terme ou de développement de l'employabilité à long terme. Au regard de cette analyse, la conciliation des deux finalités au sein d'un dispositif unique nous paraît donc difficile..

**IV. 2. B. c) La conciliation des deux finalités au sein d'un dispositif unique d'orientation professionnelle : un véritable défi**

Dans le cadre de notre recherche-intervention, l'observation de la mise en place du dispositif d'orientation professionnelle dans un contexte de tension forte sur les effectifs, a permis de mettre en lumière les difficultés de concilier au sein d'un même dispositif une double finalité de gestion des sureffectifs et de réallocation des compétences à court terme et de développement de l'employabilité interne et externe des salariés à long terme.

Comme nous l'avons décrit précédemment, bien que né dans un contexte de transformation forte de l'entreprise soulevant des besoins de mouvements de compétences en interne et d'effectifs en externe, le dispositif d'orientation professionnelle, avec notamment les « espaces de développement », a été clairement positionné comme devant développer une démarche « d'Accompagnement orienté » ; le développement de projets professionnels personnels devant concourir à terme aux besoins de l'entreprise en matière de mouvements de compétences et de mobilités externes. Ainsi, le choix d'un positionnement des « espaces de développement » clairement hors de la ligne RH opérationnelle France reflétait la volonté de faire exister de manière prégnante la seconde finalité. Cependant, lors d'une deuxième période, la tension sur les effectifs s'étant accentuée progressivement, la seconde finalité semble avoir marqué le pas au profit d'un objectif de court terme d'accompagnement des reclassements internes, de plus en plus contraints et de mobilités externes. La réintégration des « espaces de développement » sous le pilotage de la ligne RH opérationnelle France reflète cette nouvelle hiérarchisation des finalités. L'observation de ce déplacement du dispositif, mettant en évidence un ensemble de risques, permet de prendre la mesure de la réelle complexité d'instaurer un dispositif unique conciliant les deux finalités, surtout dans un contexte de « crise » de l'entreprise. Nous verrons cependant que l'entreprise SIT a identifié ces risques d'effets pervers et a mis en place un certain nombre de mesures permettant de réaffirmer dans les discours et la pratique l'importance de la conciliation de ces deux finalités..

*(i) La conciliation des deux finalités au sein d'un dispositif unique dans un contexte de tension forte sur les effectifs : des risques de dérive importants*

Au regard de l'examen de notre cas, il apparaît que l'insertion d'un dispositif affichant une double finalité, dont une finalité de reclassement et d'accompagnement des départs, dans un contexte de tension forte sur les effectifs, tend à créer des conditions peu propices à l'atteinte de la

seconde finalité de développement de l'employabilité par la construction de projet professionnel volontaire :

- **Un problème d'acceptation et de légitimité du dispositif vis-à-vis du salarié.** Introduit dans un contexte de crise, le dispositif d'orientation risque de ne pas être perçu par le salarié comme étant une ressource pour construire son parcours professionnel mais plutôt comme une « vitrine » cachant une politique visant « à déplacer les personnes », peu en mesure de prendre en compte leurs aspirations, de contribuer à exploiter leurs ressources. De ce fait, certains salariés se dirigent avec hésitation vers cette structure pour véritablement gérer leurs carrières. Le dispositif apparaît alors comme opérant une sélection « négative », destiné aux personnes étant au « chômage » interne. Notamment une partie des cadres de l'entreprise estiment que les « espaces de développement » ne sont pas des partenaires légitimes et compétents pour les aider dans leur gestion de parcours. L'objectif « d'orientation fidélisation » est donc peu perçu par les salariés, dans un discours apparaissant comme ambigu voire paradoxal : d'une part une communication forte sur les évolutions de métiers, sur la nécessité de se diriger vers les métiers stratégiques et de réduire les effectifs à court terme, d'autre part, une invitation à réfléchir à son évolution professionnelle et à son parcours à long terme.
- **L'insertion dans un contexte de forte contrainte sur les effectifs tend à exacerber les attentes des RH et managers en matière de reclassement des salariés à court terme, confortant les « espaces développement » dans une posture d'orientation, laissant moins de place à l'accompagnement :** insertion de plus en plus forte du dispositif dans les instances de décisions RH (comités de déploiement, pilotage de l'emploi au niveau du bassin d'emploi ...), objectifs sans cesse réévalués en matière de départs donnés aux « espaces de développement », part plus importante consacrée à la gestion des déploiements dans l'activité des « espaces de développement », laissant peu de place à l'accompagnement de projet professionnel volontaire. La réintégration du dispositif dans la filière RH avec un pilotage local, marque la résolution d'une confrontation forte entre les attentes des décisionnaires locaux (RH/ Managers), les attentes de l'entreprise en matière de problématique de l'emploi et des compétences à court terme et la préservation d'un dispositif aussi au service du salarié et de son parcours professionnel. Les attentes des décisionnaires semblent l'avoir emporté, au regard de ce changement de positionnement. Symboliquement, les « espaces développement » ne sont plus véritablement cet acteur médiateur du départ dans la structure organisationnelle, ils sont au service des objectifs collectifs de ressources humaines à court terme, la dimension individuelle et la finalité de long terme passant au second plan.

- **Une conséquence de ce contexte de « crise » sur la posture d'accompagnement du conseiller et la qualité du processus d'accompagnement.** Du fait du contexte décrit et de la réintégration des « espaces de développement » à la filière RH, les conseillers portent au sens propre comme au sens figuré les objectifs de l'entreprise en matière de mobilité interne et externe, ces derniers étant notamment évalués individuellement sur leur contribution à ces objectifs quantitatifs. Cette imprégnation des objectifs dans leur action d'accompagnement risque d'entraîner selon le profil personnel du conseiller, des dérives dans les postures, vers une orientation de prescription, au détriment d'une posture de guidance permettant l'acquisition d'une méthodologie (capacité éducative de l'orientation professionnelle) par le salarié pour se positionner et se repositionner. Les projets professionnels construits dans ce cadre, même pour des salariés s'adressant aux « espaces développement » dans une volonté de réflexion personnelle sur leur parcours, risquent alors d'être de plus en plus des projets de « conformation », orientés selon les besoins à court terme de l'entreprise (mobilité externe ou mobilité vers les métiers prioritaires) et non des projets « passage » permettant une meilleure compréhension de soi et de son parcours. De plus, alors même que la construction d'un projet professionnel personnel nécessite un certain temps de maturation, de réflexion, l'entreprise est dans un contexte d'« urgence », urgence aussi ressentie par les salariés. Bien qu'une partie des conseillers arrivent à avoir un recul suffisant par rapport à ces objectifs quantitatifs dans l'exercice de leur métier, il leur est difficile, dans ce contexte de conserver une posture d'« Accompagnement orienté » contribuant à l'élaboration d'un réel projet professionnel.

Ainsi, le dispositif tel qu'il a été conçu dans cette entreprise et surtout tel qu'il a évolué sous la pression des tensions en terme d'effectifs, ne permettait plus vraiment de contribuer de manière substantielle à la seconde finalité qu'il affichait dans un premier temps, de développement à long terme de l'employabilité des salariés : pas le temps réel d'accompagnement des projets volontaires hors « objectifs » de l'entreprise sur lesquels les conseillers sont évalués ; un marché interne fermé offrant peu de possibilités de développement de sa valeur professionnelle (recruteurs frileux, départs difficiles, opportunités restreintes) ; une ligne RH et managériale concentrée sur les objectifs business et effectifs de court terme donc peu encline à contribuer à la concrétisation des projets professionnels de long terme, de développement de l'employabilité (pas de priorité pour les formations hors poste, ...). La finalité de développement de la mobilité et de l'employabilité des salariés est donc devenue difficile à atteindre, générant des frustrations chez certains salariés qui souhaitaient construire un projet professionnel personnel volontaire avec l'aide de l'entreprise mais avaient peu de marges de manœuvre pour le concrétiser.

D'autre part, concernant la finalité d'accompagnement des reclassements internes et externes, l'accentuation de la pression sur les objectifs et le contexte « d'urgence » peu à peu instauré

risque d'entraîner une dégradation de la qualité de l'accompagnement de ces mobilités internes et externes.

En effet, si l'objectif de redéploiement d'un certain nombre de salariés vers les métiers en croissance est atteint, ces reclassements sont plus ou moins réussis, ce qui peut impacter fortement d'une part la santé du salarié (mal être au travail) et d'autre part la performance de l'entreprise (mauvaise performance du salarié sur le poste, discours dénigrant l'entreprise auprès de clients). L'orientation faite par les « espaces développement » peut dériver parfois vers du comblement de poste. L'accompagnement permettant une réelle reconversion du salarié, avec un processus de deuil et la construction d'une nouvelle identité au travail, est souvent difficile à mettre en œuvre du fait du temps souvent court alloué au conseiller avant le repositionnement du salarié.

Concernant l'accompagnement des mobilités externes, la confidentialité étant souvent maintenue et aucune contrainte au départ n'étant pour le moment imposée, un réel accompagnement peut être mis en place avec un temps de maturation du projet pour le salarié. Dans ce cas, le dispositif semble pertinent pour accompagner et anticiper les ruptures d'emploi et aider le salarié dans une reconstruction identitaire vers un nouveau métier et un nouvel environnement. Cependant, la pression forte sur les objectifs de départs tend également à introduire certaines dérives dans l'accompagnement quand le « rythme s'accélère ». Les conseillers, évalués principalement sur des objectifs quantitatifs (départs notamment), risquent de réduire leur vigilance et de ne plus prendre le temps nécessaire pour s'assurer de la viabilité des projets des salariés en démarche de mobilité externe. Ces dérives sont également contre-productives pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise à court terme puisque ce type de mobilité se solde souvent par un retour du salarié au sein de l'entreprise (la possibilité de retour étant prévue dans la démarche), ce dernier n'ayant pas eu le temps de construire, de manière suffisamment réfléchie, son départ.

L'ensemble de ces risques de dérive du dispositif conforte notre argumentation ayant démontré que les principes de conception des dispositifs d'orientation sont très différents selon que l'on cherche à poursuivre l'une ou l'autre finalité.

*(ii) Une voie intéressante, mais délicate, de conciliation des deux finalités au sein d'un dispositif unique : la conception de deux sous-processus distincts*

Si la conception d'un dispositif unique semble particulièrement complexe, les observations menées dans l'entreprise étudiée tendent également à démontrer qu'il y a un réel intérêt, au-delà de la nécessité stratégique, à tenter de concilier les deux, tant pour le salarié que pour l'entreprise.

En effet, pour l'entreprise, le travail fait par les conseillers auprès de salariés volontaires dans le cadre d'une logique « d'Accompagnement orienté » contribue de fait à la finalité de redéploiement. Les salariés, par le biais de la réflexion sur leur projet professionnel, acquièrent une certaine aptitude à la mobilité et pourront ainsi anticiper les transformations de l'entreprise et se repositionner sans avoir été visés par un processus de redéploiement. Ainsi, dans le cadre du dispositif observé, 70% des projets accompagnés sont volontaires et contribuent aux besoins de l'entreprise (départs et métiers en croissance). De plus, la mise en place dès à présent d'une finalité de développement de l'employabilité au sein du dispositif, permet également de répondre aux enjeux de fidélisation et d'attraction auxquels sont confrontés certains métiers en croissance, et auxquels l'entreprise devra faire face, de manière plus globale, dans quelques années.

D'autre part, pour le salarié contraint de se repositionner, le fait d'être accueilli par un conseiller accompagnant tant des reclassements que des projets volontaires, lui permettra au-delà de son repositionnement à court terme, d'ouvrir des perspectives plus larges et d'engager éventuellement un travail sur son évolution professionnelle à plus long terme.

Afin d'éviter les risques de dérives pointés précédemment tout en bénéficiant des effets bénéfiques de la complémentarité des deux finalités, une réflexion s'est engagée au sein de l'entreprise pour tenter de mieux maîtriser cette cohabitation au sein d'un même dispositif.

Tout d'abord, certaines mesures ont été prises pour réaffirmer l'importance de la seconde finalité et ainsi mettre fin à certaines dérives :

- Mise en place de groupes de pairs pour les conseillers de développement permettant d'échanger sur leurs pratiques et de prendre du recul dans l'exercice de leur métier par rapport aux objectifs quantitatifs (internes, départs ...)
- Organisation de sessions à destination des managers (Université du management, sessions cadres dirigeants ....) afin de réaffirmer le rôle de la ligne managériale comme porteur du projet et du discours sur le projet professionnel et l'évolution professionnelle.

D'autre part, certaines pistes concernant les modalités de conception du dispositif permettant la conciliation des deux finalités peuvent être esquissées. Un seul grand dispositif support serait conservé, traduction visible du programme poursuivant de manière explicite les deux finalités, mais le processus d'orientation/accompagnement serait composé de deux sous-processus distincts, l'un dédié aux reclassements contraints et l'autre à l'accompagnement des projets volontaires :

- le premier consiste à soutenir les salariés touchés par une obligation de reclassement, en offrant notamment une écoute leur permettant d'exprimer la souffrance engendrée par la

suppression de leur poste. D'autre part, une exploration sur les compétences, les expériences et les motivations du salarié sera menée pour choisir le poste qui convient le mieux au salarié parmi les postes qui lui sont proposés. Cette exploration gagnera à être assez rapide dans la mesure où le salarié n'est souvent pas prêt à mener une introspection sur ses capacités et expériences alors qu'il vient d'être fortement déstabilisé par un redéploiement.

- le second consiste à accompagner des salariés pour qu'ils explorent de façon approfondie leurs aptitudes, compétences et appétences de façon à ouvrir les champs des possibles et à construire leurs parcours sur le long terme.

Les deux sous-processus s'ils sont bien distincts en terme de finalités poursuivies et donc de logique d'orientation, s'appuieront sur des ressources dédiées (conseillers spécialisés sur l'accompagnement des redéploiements), des ressources communes (espaces de développement, conseillers généralistes) et des passerelles entre les deux seront envisageables voir encouragées pour les salariés (exemple : engager un travail d'élaboration du projet professionnel à moyen et long terme après un premier travail plus rapide pour accompagner un repositionnement).

L'objectif est ainsi de pouvoir répondre à tout besoin ou demande d'orientation et d'accompagnement, tout en ayant des processus distincts, avec un affichage clair de cette différence. Cela devrait permettre d'éviter les confusions précédemment notées du point de vue des salariés et de répondre de façon ajustée aux besoins et demandes.

Au terme de cette discussion des enjeux organisationnels attachés aux dispositifs de gestion des parcours, nous retiendrons plusieurs enseignements globaux

La mise en place de dispositifs de gestion des parcours correspond aujourd'hui à de véritables besoins de gestion des ressources humaines et semble répondre également aux besoins des salariés, de pouvoir reconstruire des trajectoires satisfaisantes dans des contextes mouvants et incertains ; nous préciserons ce dernier point dans la suite de cette étude de cas. .

Mais la conception et la mise en œuvre de tels dispositifs se révèlent délicates, notamment dans les cas où les entreprises cherchent à poursuivre simultanément les deux grandes finalités de reclassement anticipé pour éviter un PSE et de développement de l'employabilité.

Certes, quelle que soit la finalité poursuivie, on cherchera à faire se rencontrer in fine les besoins de l'entreprise et ceux des individus. Ceci laisse à penser qu'on ne peut et qu'on ne doit pas faire d'orientation (au sens littéral) sans accompagnement ni d'accompagnement sans orientation.

Cependant, nous avons démontré que les paramètres de conception de ces dispositifs étaient nécessairement différents, du point de vue des modes concrets de gestion des parcours, suivant que l'on cherche à mettre l'accompagnement au service de l'orientation des salariés vers les besoins à court terme de l'entreprise (« Orientation accompagnée ») ou à introduire l'orientation dans un processus de développement de l'employabilité (« Accompagnement orienté »).

A l'instar de notre terrain, que faire quand le contexte impose de viser les deux finalités ? Il nous apparaît, au regard de l'expérience de cette entreprise, qu'un dispositif et un processus uniques et uniformes ne sont pas adaptés pour traiter simultanément les deux types de besoins. Nous avons pu mettre en évidence des difficultés risquant d'émerger du fait de la priorité souvent donnée à la finalité de redéploiement à court terme au détriment de la finalité de développement à plus long terme des ressources humaines. La voie actuellement explorée par l'entreprise que nous avons étudiée, qui consiste à réfléchir à une configuration de deux sous-processus au sein d'un même dispositif, chacun étant dédié à une des deux finalités, avec des ressources communes et des passerelles, nous paraît à ce titre intéressante pour répondre à ces difficultés. Cette voie étroite, si elle est plus complexe que le choix d'un dispositif pour une finalité, est également plus riche pour l'individu comme pour l'entreprise. En effet, au-delà de la nécessité pour l'entreprise de répondre dans un temps assez court à des enjeux à la fois de redéploiement et de sureffectifs et de rétention, d'attraction de certaines compétences, les deux finalités, comme nous l'avons déjà mentionné sont complémentaires à moyen et long terme. Le développement de l'employabilité et de l'aptitude à la mobilité (« Accompagnement orienté ») doit permettre aux salariés d'anticiper par la suite les évolutions de l'entreprise et de se repositionner, sans avoir besoin d'être redéployés (« Orientation accompagné »). De plus, la coexistence des deux dispositifs à un même moment permettrait d'une part de traiter de façon différenciée des populations de salariés ne subissant pas les mêmes enjeux et d'autre part que les mêmes salariés soient dans un premier temps aidés à retrouver rapidement une orientation quand leur poste est menacé et qu'ensuite ils bénéficient d'un accompagnement destiné à développer leur potentiel professionnel et leur employabilité à plus long terme.

La suite de nos travaux de recherche-intervention avec l'entreprise SIT nous a permis d'étudier l'articulation et l'équilibre entre accompagnement et orientation, notamment en analysant des cas significatifs de salariés ayant eu recours, de façon volontaire ou contrainte au dispositif de gestion des parcours. Nous allons ainsi aborder l'analyse des effets de cette pratique d'accompagnement des parcours professionnels dans un contexte de forte restructuration qui induit des mobilités contraintes en grand nombre. A travers des études de cas de salariés, nous allons examiner en quoi, et sous quelles conditions, un tel accompagnement rend possible ou facilite ces transitions professionnelles déclenchées de façon directe ou indirecte par les restructurations.

#### **IV. 2. C. Quels apports de l'accompagnement associé à l'orientation professionnelle : effets du dispositif mis en place dans l'entreprise SIT et conditions de leur obtention**

Dans cette troisième et dernière partie, nous allons essentiellement mobiliser une étude qualitative réalisée dans le cadre de la recherche-intervention au sein de l'entreprise SIT. Cette étude a consisté à enquêter de façon approfondie sur une vingtaine de cas de salariés ayant bénéficié d'un accompagnement au sein des « espaces de développement » (ED), qui constituent au sein de chaque région les ressources dédiées à la gestion des parcours.

Cet échantillon n'avait pas vocation à être représentatif de l'ensemble des salariés, ni même des salariés passés par les ED, mais à fournir des cas détaillés sur lesquels il était possible de comprendre comment s'effectue l'association entre orientation et accompagnement.

Pour le présent rapport, nous souhaitons surtout apporter un matériau et des analyses complémentaires par rapport à ceux relatifs à l'expérience de l'entreprise SIRIS présentée plus haut. Pour cela nous allons nous intéresser à des salariés ayant un statut de fonctionnaire, non cadres, plutôt âgés, et ayant perdu leur poste du fait des restructurations.

En nous concentrant sur des mobilités produites de façon directe ou indirecte par des restructurations, nous laissons ici de côté les démarches entièrement volontaires qui correspondent aux cas les plus favorables où les salariés disposent en général de bonnes ressources objectives pour faire évoluer leur parcours. Nous traitons donc ici des cas les plus difficiles de mobilités contraintes ou des cas de mobilités volontaires résultant de mobilités contraintes antérieures. Ajoutons que ces mobilités contraintes ont été majoritaires pendant les premières années de fonctionnement du dispositif de gestion des parcours du fait de l'intensité des processus de restructuration sur cette époque.

Nous verrons alors en quoi l'accompagnement peut non seulement apporter un soutien psychologique permettant de restaurer la dynamique subjective des individus comme dans le cas de SIRIS, mais également apporter une aide à l'orientation et permettre in fine aux salariés de retrouver un emploi 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.

Pour éclairer ces questions 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 la transition que nous étudions débute et nous pouvons ensuite étudier 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.

**Le premier cas (Eric)** est un exemple significatif 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 mettent 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 MOBILITE INTERNE AVEC CHANGEMENT DE METIER, ACCOMPAGNEE ET REUSSIE SUITE A 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'amènera à se reconvertir dans une activité face au public de vente en agence commerciale. Cette transition professionnelle paraît aujourd'hui pleinement réussie.

#### **▪ 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'UI, ça fait moins 1, 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*

▪ **Un accompagnement important est engagé par l'Espace Développement (ED),**

L'accompagnement par l'ED 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 CD (Conseillère Développement) 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 CD 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.

▪ **Réussite du réancrage identitaire**

Eric semble avoir retrouvé une nouvelle dynamique identitaire 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'ED 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, le CD et le salarié.

*« C'est bien aussi qu'elle (la CD) s'intéresse à ce que je deviens, je suis pas juste un dossier [...] ça 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 poursuit bien lors de la phase de réancrage, jusqu'à ce que le salarié ait retrouvé ses marques et retrouve une dynamique identitaire positive. On note aussi que cet accompagnement « complet » ne peut se faire sans l'implication attentive de la hiérarchie du secteur d'accueil. Nous retrouverons ce point dans le dernier cas où la hiérarchie d'accueil va jouer un rôle important pour dénouer une crise.

## **CAS N°2 (DENISE), 53 ANS, NON CADRE : UNE MOBILITE EXTERNE VOLONTAIRE ACCOMPAGNEE REUSSIE APRES UNE MOBILITE INTERNE SUBIE TRAUMATISANTE.**

- **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'entité 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 dans une dynamique identitaire 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 du télégraphe [...].Je suivais une formation car y'avait des besoins suite à des départs en CFC, 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 SIT. 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.

▪ **Seconde phase - Mobilité réussie vers la fonction publique territoriale : un réancrage identitaire**

Les motivations de Denise pour quitter l'entreprise étaient multiples :

- Elle éprouvait une rupture de confiance envers SIT
- Elle craignait l'instabilité des organisations à SIT et ressentait une incertitude sur l'avenir à SIT
- 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 cimetière. 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 l'entreprise SIT.

Dès sa ré-intégration elle indique son intention de repartir et va être accompagnée dans sa recherche par un conseiller de développement. 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 développement). 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.(Conseillère de développement) 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 passe par une véritable reconversion professionnelle.

*« A SIT, on n'y est pas bien, avec mon grade, on n'existe pas ... Là en territoriale, on est responsable, on fait du management. [...] A SIT 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 conviennent 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 cimetière. Mais l'accompagnement important de l'Espace Développement a, d'après ses dires, été également un ingrédient déterminant au travers de l'aide technique et du soutien psychologique. Notons enfin que Denise semble avoir réussi à faire son deuil de l'entreprise SIT, 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 SIT et à réinvestir un nouveau travail et une nouvelle institution.

### **CAS N° 3 JANINE, 43 ANS - UNE RECONVERSION EXTERNE VOLONTAIRE ACCOMPAGNEE REUSSIE APRES UNE MOBILITE CONTRAINTE NON ACCOMPAGNEE DOULOUREUSE**

- **1ère mobilité (avant le dispositif de gestion des parcours) des renseignements téléphoniques au service client pour la téléphonie mobile - échec du réancrage.**

Janine vient de passer dix années aux renseignements téléphoniques où elle se sentait parfaitement bien. Elle avait rejoint les renseignements 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, en préparation de l'ouverture à la concurrence, l'activité de renseignements 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 le service client pour la téléphonie mobile. 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, de service public fortement présente dans son activité précédente de renseignements. De plus, le centre d'appel est composé d'employés jeunes, non fonctionnaires, avec un turnover relativement important. Janine ne retrouve pas l'esprit d'équipe et d'entraide présent dans son service précédent.**« *La vente ça jamais été mon truc. Les renseignements, c'est un service. » « Et puis vendre pour vendre, des produits qu'on sait qu'ils ne fonctionnent pas, ... j'adhère pas du tout »*

*« Au service client, esprit jeune, pas l'esprit fonctionnaire que j'ai connu aux renseignements. Le boulot ne me dérangeait pas tant que ça, mais l'ambiance c'était à la limite malsain. »*

Les trois premiers mois ne sont guère agréables, mais alors 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. »*

Sans qu'elle puisse obtenir de l'aide 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 de ce nouveau régime, 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 qui la rendra immédiatement malade, mais la « **mise en incompetence** » 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.<sup>67</sup>

C'est donc la mise en incompetence qui va produire, en l'absence de soutien, un sentiment interne d'incompétence, ce qui va la conduire 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 de renseignements, restructurés depuis l'ouverture à la concurrence.

*« 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 renseignements et m'a proposé une nouvelle formation. »*

---

<sup>67</sup> A propos de ce manque de soutien, on retrouve ici la variable additionnelle du modèle « demand-control » d'évaluation du stress de Karasek. On peut cependant noter que les deux premières variables (demand and control) telles qu'elles sont formulées dans le questionnaire de Karasek ne rendent pas très bien compte d'une telle mise en incompetence. Nous reviendrons sur cette question des modèles explicatifs plus loin dans ce rapport.

A propos de l'absence d'accompagnement, il faut noter que le dispositif de gestion des parcours n'existait pas à l'époque, mais on peut remarquer que ni la hiérarchie, ni le responsable RH n'ont tenté de faire quelque chose 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 renseignements, Janine revit :

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

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

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

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

*« 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. »*

Elle met tout d'abord en avant :

- Le soutien familial :

*« Je suis parti en vacances début août, on en a parlé longuement avec mon mari »*

- 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 aura 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 service client où cela s'était si mal passé. Elle va assez rapidement envisager de profiter de la possibilité de prendre sa retraite (du fait qu'elle a trois enfants), mais souhaite avoir une activité à coté à la fois pour compléter ses revenus qui vont baisser, mais surtout pour rester active.

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

*« Il (le CD) 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 » « ça m'a conforté dans mon choix. On avait bien réfléchi au mois d'août ».*

Le CD 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 CD 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 CD 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 SIT. J'ai quand même travaillé longtemps à SIT 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 1 ou 2 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'Espace Développement (ED)

*« L'ED, 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 ».*

Et en quoi elle a réussi à faire le deuil de son lien à l'entreprise SIT 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. »*

#### **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 SIT : 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 ces deux dernières années sur des produits destinés aux personnes handicapés. Jean est dans une dynamique identitaire positive avec un poste très valorisant et porteur de valeurs fortes (travail sur le handicap). Son poste va être supprimé et cela sera le début d'une succession de difficultés.

- **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 [...] ça 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 ... »*

- **Un processus de mobilité vers la fonction publique engagé préalablement auprès de l'Espace développement avec une motivation géographique.**

Désirant retourner dans sa région d'origine, Jean s'était adressé à l'ED une année avant la suppression de son poste et avait entrepris un processus visant une mobilité au sein de la fonction publique, avec le souhait de valoriser ses compétences (marketing, développement, problématique des personnes handicapées)

*« ... problématique des personnes handicapées, parce que j'étais expert dans ce domaine, j'avais été formé pendant pas mal d'années, à l'écoute de tout ce problème là »*

La démarche était accompagnée par la CD (Conseillère de développement) : travail sur le CV et la lettre de motivation, bilan de compétences. :

*« j'avais déjà bien avancé sur certaines choses [...] ça 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 10 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 CD sur la mobilité fonction publique a servi pour la mobilité interne »*

- **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, qu'était motivant 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'aïlle 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. »*

Il prend alors un poste de superviseur dans une équipe d'après-vente où il réorganise le traitement des réclamations, ce qui correspondait 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 »*

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.

*« 1<sup>er</sup> 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 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'ED (Espace Développement) qui 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 :

Pas 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 CD 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'espace de développement pour que celui-ci fasse cesser le « harcèlement » du manager et du RRH.

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'ED souhaitait que je trouve très rapidement à me caser. A l'époque, le CD véhiculait une communication assez menaçante. Je ressortais de l'ED, à certain moment, j'étais démoli. Je me disais c'est tout de même pas normal que 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 »*

#### ▪ **L'échec du réancrage dans le poste actuel**

Cela se passe mal sur le poste à dominante technique sur lequel Jean a été affecté :

- Il n'a pas de plaisir au travail :

*« ça 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 :

*« 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 :

- Formation insuffisante pour la montée en compétences, pas de tuteur désigné : *« il a fallu que j'aille 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. »*
- Un manager direct qui ne 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. »*
- Suivi insuffisant de l'espace développement : pas d'appel pour faire le point alors qu'on 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 l'espace développement est ambivalent. Il le considère comme un outil, une aide plus ou moins efficace, mais participant à la pression des redéploiements.

*« On 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 monté 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. »*

#### **IV. 2. D. Enseignements généraux : effets des mobilités contraintes – conditions d'un accompagnement efficient des transitions identitaires.**

Quels enseignements généraux tirer des quatre cas singuliers que nous venons d'exposer ? Bien que ces études de 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. Nous pensons en revanche qu'il est possible d'en tirer des enseignements ayant une portée générale, au-delà du cas étudié, pour les situations d'entreprises où de fortes mutations structurelles imposent une grande mobilité aux salariés.

Nous nous efforcerons tout d'abord de caractériser les enjeux des restructurations en termes de risques psychosociaux induits par les mutations contraintes, puis d'analyser les processus de transition professionnelle individuelle en examinant le rôle de l'accompagnement vis-à-vis du déroulement et de l'issue de ces processus.

#### **IV. 2. D. a) Les enjeux des restructurations en termes de risques psychosociaux**

Comme nous l'avons indiqué plus haut, nous raisonnons ici en considérant les mouvements de restructuration comme donnés en nous questionnant sur leur impact sur les mobilités des salariés et sur l'effet des modalités d'orientation et d'accompagnement des parcours professionnels dans ce contexte.

Les restructurations qui ont cours dans l'entreprise SIT depuis plusieurs années correspondent à des mutations technologiques avec le passage au tout numérique 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 du secteur des télécommunications. 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 SIT a 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).

Cette possibilité d'observer de telles reconversions est d'autant plus remarquable qu'elle s'effectue 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). Certains pourraient penser à ce sujet que ces événements antérieurs auront préparé le terrain à une acceptation des nécessités

induites par les restructurations. Mais nous pensons que même dans les situations où se profile une rupture nécessaire du lien avec l'entreprise, cette rupture ne passe pas nécessairement par de « mauvais traitements », car bien que les salariées concernées aient retrouvé un équilibre identitaire, le fait qu'elles soient passées par des épisodes difficiles, où le lien de confiance à l'entreprise a été rompu de façon brutale et où elles ont eu un sentiment d'inutilité sociale, semblent avoir laissé des traces. C'est alors tout l'enjeu de l'accompagnement des parcours que d'arriver à des reconversions sans passer par de mauvais traitements (mauvais traitements que l'exemple de Jean illustre également bien).

Aussi, si les reconversions identitaires sont possibles, ces processus comportent des risques importants pour les individus, que l'on peut qualifier de risques psychosociaux. Ces processus passent toujours par une forte remise en question identitaire pour les individus (c'est vrai pour nos 4 cas), souvent formulé par les intéressés en termes de traumatisme. On retrouve en fait ici un phénomène comparable à celui observé dans les pertes d'emploi, alors même que, dans l'entreprise SIT, 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.

Il faut ajouter que le plus souvent, 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 qui les aideraient 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 pas de sécurité identitaire...

On observe alors dans les cas où les transitions professionnelles 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.

On peut également tenter de préciser quels sont les facteurs déclenchant une telle atteinte identitaire :

Le fait de **nier le sujet**. Ce sont les cas de Denise et de Jean qui étaient pourtant dans de belles dynamiques identitaires et dont on a décrété l'inutilité professionnelle de façon brutale. On sait du

reste que les atteintes individuelles sont en générale plus fortes, lors de telles remises en cause, pour les individus fortement investis dans le travail. Denise a réussi à se remettre (elle a soigné son épisode dépressif) mais a ensuite préféré quitter l'entreprise. On voit qu'elle dispose de ressources professionnelles solides qu'elle mettra au service d'une administration territoriale et qui seront donc perdues pour l'entreprise. (Mais on sait que ces risques sont acceptés par l'entreprise en contrepartie des effets économiques bénéfiques de la réduction d'effectif).

Le fait de **mettre le salarié en incompétence**. C'est le cas de Janine quand on l'affecte au service des clients haut de gamme. On peut alors observer la rapidité (seulement un mois) avec laquelle on peut ainsi « mettre au tapis » une salariée qui ne manquait pourtant pas de ressources et qui 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 qui n'était pas non plus dépourvu de ressources et qui semble être passé très proche de la décompensation psychique 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.

Nos autres travaux nous ont montré que l'atteinte d'une dynamique identitaire par une mise en incompétence était en générale radicale et comportait des risques psychosociaux à très court terme. En fait deux issues sont possibles, la dépression ou la démission, cette dernière constituant une fuite salutaire, qui n'est malheureusement pas toujours subjectivement et objectivement possible. Sur le plan objectif, ce sont les possibilités du marché de l'emploi qui sont en cause. Sur le plan subjectif, ce sont les possibilités de l'individu à continuer à croire en ses capacités personnelles malgré le fait d'avoir été mis en incompétence par l'organisation.

Tout cela nous indique que le premier objet de l'accompagnement d'une transition professionnelle initiée par la perte d'un poste est la reconnaissance par l'entreprise (au travers notamment du conseiller de développement, mais aussi par la hiérarchie et les responsables RH) du fait que l'individu subit un traumatisme au nom du bien collectif ; que ce n'est pas sa valeur ni ses apports qui sont en cause et qu'en conséquence il sera soutenu dans cette épreuve et aidé à retrouver un poste.

Retenons aussi l'intérêt et le caractère indispensable de l'accompagnement, même si celui-ci ne suffit pas à traiter le problème. En effet, même pour Eric qui représente un cas exemplaire de réussite, il a été très déstabilisé par la perte de son poste et considère que l'aide de l'ED a été précieuse.

Voyons maintenant en quoi consiste cet accompagnement.

#### **IV. 2. D. b) Contenu de l'accompagnement et compétences des accompagnants**

Les trois premiers cas et par contraste le quatrième nous enseignent un certain nombre de conditions requises et d'erreurs à éviter pour que l'accompagnement d'une transition professionnelle soit bénéfique.

##### *(i) La nécessité d'une posture de tiers*

Le dispositif d'accompagnement (et donc les conseillers de développement) doivent véritablement être en **posture de tiers** (cf. partie 2) par rapport aux autres acteurs, hiérarchiques et RRH (Responsables RH). Cela signifie que les espaces de développement ne peuvent être directement intégrés à la ligne RH et que l'indépendance par rapport au management doit être claire.

On aurait pu penser que le RRH puisse prendre en charge cet accompagnement et jouer lui-même ce rôle de tiers, mais force est de constater que l'on va dans une direction opposée avec 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. S'il 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. Sachant de plus que cette évolution est allée de pair avec une réduction des effectifs des RH, cela a conduit à éloigner les RH des salariés, dans la mesure où les effectifs qu'ils ont à gérer n'autorisent plus guère des suivis personnalisés répétés.

Ceci dit, cette posture de tiers n'est pas toujours évidente à percevoir pour les salariés, même quand les espaces de développement sont clairement dissociés de la ligne RH. Les Conseillers de développement (CD) restent des salariés de l'entreprise et sont in fine rattachés à la DRH. De plus, pour que les CD 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 CD 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 CD 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 CD a participé sans nécessairement en avoir conscience à une sorte de harcèlement visant à ce que Jean retrouve rapidement un poste.

Pour autant, comme nous l'avons indiqué dans la première partie de cette analyse de cas, il reste intéressant de positionner en interne à l'entreprise de tels dispositifs de gestion des parcours, dans la mesure où cela permet aux CD de bien connaître les différentes activités et ainsi la nature des postes disponibles, ainsi que la nature des compétences des salariés, en recherche de poste, en fonction de leur parcours antérieurs.

Aussi, pour que les CD puissent pleinement assumer leur rôle, il en découle des conditions en termes de compétence et d'effectif.

*(ii) La compétence des conseillers de développement.*

La question de la compétence des CD n'est pas simple dans la mesure où les capacités requises sont loin d'être uniquement le fruit de programmes de formation. Nous avons là une activité professionnelle correspondant à un niveau élevé de qualification, qui suppose tout à la fois une empathie certaine pour accompagner le cheminement des salariés et une capacité d'orientation pour que la réalité des possibilités de mobilité soit prise en compte, sans oublier, comme nous l'avons souligné, de bonnes capacités de négociation avec les différents acteurs impliqués dans les processus de mobilités. Dans l'entreprise SIT, au-delà d'un programme initial court de formation, 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 CD. L'enjeu est de permettre le développement d'une véritable dynamique de métier interne à l'entreprise, dynamique basée sur l'attribution de rôles d'experts/animateurs des dispositifs d'échange sur les pratiques, tout en veillant à ce que les CD puissent occuper leur fonction sur des périodes suffisamment longues pour développer leur professionnalité.

*(iii) 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. (cf. le cas de Jean) Il y a ainsi un temps qui est propre à chaque salarié. Nous avons vu que les pertes de postes induites par les restructurations représentaient de véritables traumatismes pour les individus, qui auront à faire le deuil de cette

perte. Ces processus de deuil<sup>68</sup>, même s'ils sont accompagnés, se déroulent pour chaque individu de façon singulière. Il faudra donc respecter cette singularité. A partir du moment où le dispositif de gestion des parcours met en avant clairement une composante d'accompagnement, cela signifie bien qu'il s'agira d'accompagner le mouvement propre du salarié, sans que cela n'exclue bien entendu la composante d'orientation avec sa 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 devra accepter que ces derniers ne retrouvent pas immédiatement le poste sur lequel ils resteront. Il faut donc aussi permettre aux salariés de faire des essais, et parfois plusieurs successifs avant qu'ils ne trouvent l'orientation qui leur convient.

L'accompagnement d'une transition professionnelle ne doit 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 leur conseiller de développement qui pourra les aider à surmonter les éventuelles difficultés à surmonter 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. On voit donc que la mission d'accompagnement doit couvrir l'ensemble du processus de transition professionnelle et qu'il faudra un recul de plusieurs mois avant de pouvoir clore un dossier d'accompagnement de ces mobilités professionnelles. Ajoutons que l'environnement du salarié joue bien entendu 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, il faut considérer le manager de l'entité d'accueil, ainsi que le collectif de travail dans lequel le salarié devra s'intégrer. Ainsi le conseiller ne pourra qu'aider un salarié à gérer au mieux sa phase d'intégration, mais il aura 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 de 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 CD, tout cela passe par du temps d'entretien et de suivi pro-actif de leur part sur l'ensemble du processus de transition. Pour donner un ordre de grandeur, on peut indiquer qu'un CD pourra s'occuper au grand maximum d'une cinquantaine de salariés à la fois 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

---

<sup>68</sup> Cf. en particulier Maryse Dubouloy 2005

de salariés sont touchés par les restructurations et où on incite tous les salariés à la mobilité, on en arrive rapidement à devoir disposer d'une à plusieurs centaines de conseillers de développement qui seront répartis par zone géographique. Ceci représente un effectif élevé dans la sphère RH où la tendance est plutôt à la réduction du nombre des responsables RH en entités, ce qui conduit à avoir un RRH pour plusieurs centaines de salariés.

On voit qu'il s'agit d'un véritable investissement de la part de l'entreprise, investissement qui permet certainement d'éviter de grosses difficultés mais qui pose tout de même la question de la pérennité des besoins de gestion des parcours. Si on fait l'hypothèse que les évolutions en cours vont plutôt encore accélérer les restructurations sans que les grandes entreprises ne retrouvent des équilibres plus stables sur des périodes longues, on peut penser que ces dispositifs pourront conserver leur utilité. Ils pourront donc être maintenus utilement et également évoluer de « l'orientation accompagnée » vers « l'accompagnement orienté » à mesure que les individus eux-mêmes s'efforceront d'anticiper les risques de devoir se reconvertir et deviendront plus actifs dans la construction de leur parcours.

## **Conclusion de la partie IV.2 : l'enjeu d'un accompagnement orienté permettant de passer d'une mobilité subie à une mobilité contrainte mais réélaborée par l'individu.**

Dans cette partie, nous avons tout d'abord étudié les enjeux organisationnels de la conception et la mise en œuvre des dispositifs de gestion des parcours. Cette première étude a été structurée par la distinction des deux finalités théoriques de ces dispositifs que sont l'orientation et l'accompagnement, ce qui nous a conduit à distinguer dans la pratique deux grandes logiques : l'orientation accompagnée et l'accompagnement orienté, la première privilégiant une logique d'anticipation des besoins de reclassement, la seconde privilégiant un investissement dans le développement de l'employabilité et de l'aptitude à la mobilité. Nous avons vu qu'il paraissait intéressant, quelle que soit la logique adoptée, d'intégrer ces dispositifs au sein de l'entreprise dès qu'on était dans un contexte où les restructurations et les évolutions d'activité impliquaient de forts besoins de mobilité interne et externe. Nous avons ensuite montré que chacune des deux grandes logiques pouvait requérir des choix organisationnels différents notamment en termes d'intégration au sein de la sphère RH et d'articulation avec la ligne RH opérationnelle. Au delà du fait qu'il paraissait possible, dans la pratique, d'associer sans les confondre les deux logiques au sein d'un même dispositif, notamment en conservant certains sous-processus différenciés, cette première étude nous a permis de mettre en évidence l'importance d'adopter une posture de tiers pour faire de l'accompagnement. Il s'agit de disposer d'un acteur ayant une indépendance suffisante vis-à-vis de la ligne hiérarchique et de la ligne RH pour pouvoir jouer un rôle

d'accompagnement, et ce même quand cet accompagnement vient supporter un travail de réorientation contraint par une restructuration.

Cette exigence d'une posture de tiers peut également être mise en évidence par les enseignements portant sur les effets du dispositif de gestion des parcours, tirés de l'étude qualitative d'un certain nombre de cas de transitions professionnelles (dont nous avons présentés 4 exemples significatifs). En effet, nous avons choisi volontairement de nous concentrer sur des cas de salariés qui subissaient les restructurations ou les évolutions d'activité et devaient retrouver une nouvelle place au sein ou en dehors de l'entreprise.

Nous avons vu à quel point ces événements sont traumatiques pour les individus et qu'avant même de pouvoir réfléchir à la recherche d'un nouveau poste (ce qui correspondrait à une activité « d'orientation ») l'accompagnement empathique du salarié pour l'aider à faire face à la forte déstabilisation identitaire qu'il subi est d'une première importance. Le conseiller de développement (CD) ne peut tenir ce rôle qu'à condition de pouvoir se situer dans une position neutre entre l'entreprise et le salarié. On retrouve bien ici une caractéristique essentielle des pratiques de coaching. Ensuite, après avoir aidé le salarié à évaluer et apprécier ses compétences et à trouver de nouvelles pistes, le CD doit encore rester dans cette posture de neutralité pour laisser le salarié choisir (ou accepter) une nouvelle orientation en fonction des ses préférences et à son propre rythme. Il en est de même lors de la phase de ré-ancrage dans une nouvelle situation de travail, interne ou externe, où un accompagnement qui prenne réellement en compte le point de vue du salarié reste une forte exigence.

Tous les cas que nous avons étudiés montrent à quel point les salariés engagés malgré eux dans un processus de transition professionnelle avaient besoin de la présence d'un tiers qui soit en mesure de les écouter et de les aider à s'orienter.

Du point de vue de l'entreprise, on pourrait penser que dans les cas où il importe de reclasser rapidement un grand nombre de salariés c'est avant tout la capacité à ré-orienter correctement ces salariés qui compte et que l'accompagnement représente un adjuvant permettant de mettre un peu d'humanité dans le processus. Or quand on se penche sur le vécu des salariés, on s'aperçoit à l'inverse que l'enjeu d'un soutien psychologique n'est pas un enjeu secondaire car les risques d'atteinte grave de la santé psychique sont à un niveau très élevé durant ces processus de transitions professionnelles enclenchés de façon subie. Aussi, seul un accompagnement compétent et réellement bienveillant est susceptible de permettre aux individus de faire face aux difficultés identitaires qui les assaillent.

Il est cependant vrai qu'il ne suffit pas de travailler à regonfler le moi de ces salariés tout en les laissant se « débrouiller » pour retrouver une nouvelle orientation. Cela semblait être le cas pour l'entreprise SIRIS présentée plus haut, où le dispositif de développement personnel (« Entreprise de soi ») était très performant pour redonner aux individus une appréciation positive d'eux-

mêmes, mais n'était pas ou peu associé à une aide à la recherche de poste et n'était pas relayé par l'accompagnement des autres étapes de la transition professionnelle. C'est pourquoi seule l'association entre accompagnement et orientation peut être agissante à condition qu'elle couvre bien l'ensemble du processus de transition professionnelle.

Outre cette nécessité d'associer accompagnement et orientation, nous avons vu, tant dans la réflexion organisationnelle que dans les études de cas de salariés, que l'efficacité de l'action du CD était également conditionnée au fait que les acteurs directement influents que sont les managers et les responsables RH soient eux-mêmes dans une attitude bienveillante vis-à-vis de ces salariés contraints à une mobilité professionnelle. Cela renforce l'exigence d'octroyer une indépendance suffisante au dispositif de gestion des parcours et aux conseillers. Ces derniers doivent disposer d'un réel pouvoir d'action, c'est à dire être en mesure de contrebalancer la pression éventuelle mise sur les salariés par les managers et les RRH pour les contraindre à accepter des postes ne leur convenant pas.. Le cas de Jean illustre bien ce type de risques, les dégâts psychosociaux qui peuvent en découler et en quoi le CD doit absolument rester en posture de tiers et ainsi freiner les tentations managériales à reclasser au plus vite les salariés.

Pour autant, cette neutralité et indépendance des CD ne veut pas dire qu'ils doivent être entièrement en dehors des processus de restructuration. Si c'était le cas, on retrouverait la configuration des missions de reclassement confiées à des intervenants externe et cette neutralité pourrait rimer avec impuissance des CD. Il reste donc pertinent d'avoir des dispositifs internes à l'entreprise et d'associer les CD aux processus de restructurations, y compris dans les phases très amont de ces processus bien avant l'information officielle des partenaires sociaux. Cela permet aux CD d'avoir une bonne visibilité sur les opportunités réelles de maintien des postes et sur les besoins des postes qui seront offerts. On doit néanmoins respecter certaines règles de déontologie, comme par exemple le fait de s'interdire de donner un rôle décisionnaire aux CD en matière d'affectation de poste.

Enfin, à la question de savoir s'il reste de la place pour l'accompagnement quand les contraintes objectives sont très fortes et donc les degrés de liberté très faibles pour l'orientation, nous pourrions répondre, qu'en dehors des cas où la marge de manœuvre est nulle, plus cette marge est étroite plus il faudra de l'accompagnement et de l'aide à l'orientation. Il existe bien sûr quelques cas limites<sup>69</sup>, heureusement rares, où les individus sont devenus fortement inemployables non pas du fait que leurs compétences sont devenues obsolètes, mais du fait que

---

<sup>69</sup> Ces cas limites doivent faire l'objet d'une prise en charge, sociale et psychologique, spécifique. On trouve dans certaines entreprises des services spécialisés dans la prise en charge des salariés considérés comme désormais inemployables tant en interne qu'en externe. Les solutions sont souvent recherchées du côté de la reconnaissance d'une inaptitude. Il paraît préférable de repérer et traiter à part ces cas, plutôt que de laisser dans les viviers de dossiers que doivent traiter les CD, sous peine de mettre ces derniers en difficulté. Indiquons cependant que le nombre de ces cas doit rester très faible, sinon cela laisse entendre que l'entreprise a mis en place des organisations supposant l'excellence de tous les individus et de ce fait beaucoup trop excluantes, et qu'il conviendrait de reconcevoir ces organisations pour mieux accueillir la diversité des profils et des aptitudes.

leur pathologie les empêche d'engager de nouveaux apprentissages, même limités, et de s'adapter à une nouvelle situation de travail. Mais hormis ce petit nombre de cas limites on peut considérer qu'il y a toujours des degrés de liberté, même s'ils sont faibles. C'est bien ce que nous montre le cas de Janine pour laquelle il n'y avait plus de voie interne qui lui convienne, mais qui finit par retrouver une activité professionnelle externe d'assistante maternelle à domicile qui la motive fortement et qui lui permet de restaurer sa dynamique identitaire.

Cette importance de l'accompagnement nous conduit in fine à suggérer que « l'accompagnement orienté » paraît le plus pertinent pour prendre en charge le cas des salariés subissant les restructurations et les évolutions d'activité. Alors que la finalité prioritaire de l'entreprise est de reclasser ces salariés, la priorité tant pour les salariés qu'à terme pour l'entreprise est bien de pouvoir accompagner ces salariés à restaurer leur dynamique identitaire. Cela passera bien entendu par la possibilité d'explorer concrètement les voies de reclassement, mais cette exploration ne pourra s'engager correctement sans l'instauration d'une relation bienveillante d'accompagnement. Aussi, s'il importe de positionner le travail des CD comme un travail d'accompagnement **et** d'orientation, le fait de mettre en premier terme l'accompagnement doit conduire à assurer au niveau des choix organisationnels l'indépendance et la neutralité nécessaire.

Alors que les démarches d'accompagnement orienté sont a priori adaptées pour gérer les cas de salariés pro-actifs qui s'engagent de façon volontaire dans la construction de leur parcours professionnel, nous en arrivons à montrer que ces démarches sont également indiquées pour les cas de mobilités forcées. Ceci met en évidence le fait que l'enjeu pour ces derniers cas est bien d'aider les salariés à reprendre la main et à passer d'une mobilité subie à une mobilité certes contrainte mais tout de même réélaborée par l'individu, et finalement choisie.

Nous retiendrons donc que dans un contexte de restructuration et d'évolution forte des activités, le fait d'investir dans des dispositifs internes d'accompagnement des parcours des salariés apparaît très pertinent tant pour la performance de l'entreprise que pour la santé psychosociale des individus. Nous avons montré dans les parties précédentes que le coaching des managers de haut niveau, constituait également un investissement intéressant compte tenu des enjeux associés à la performance de ces managers. Nous avons ainsi pu explorer dans cette partie les enjeux d'un accompagnement destiné à une population beaucoup plus vaste de salariés. Comme nous le supposons, il apparaît que les enjeux psychologiques sont de même nature et qu'il s'agit toujours de ré-étayer des dynamiques identitaires mises à mal par des écarts grandissants entre d'un côté l'offre et les besoins de l'organisation et de l'autre les attentes et capacités des individus. Aussi même si les conseillers de développement n'ont pas été dénommés coaches internes, c'est bien un rôle d'accompagnement similaire qu'ils ont à jouer. Il devront souvent être capable de l'exercer avec un nombre plus réduit d'entretiens, mais en respectant les temporalités des progressions de chaque individu et en étant suffisamment disponibles pour répondre de

façon adéquate aux demandes d'aide de chacun. Ce qui se traduit, nous l'avons vu, par des exigences importantes en termes de compétences et d'effectif des CD. L'investissement dans ces dispositifs est donc assez élevé. Il nous paraît justifié dans tous les secteurs d'activité, nombreux aujourd'hui, où l'instabilité règne. Gardons pour finir à l'esprit qu'au delà de la compétence et du nombre de conseillers disponibles, l'efficacité de leur action est conditionnée par l'adéquation des choix d'organisation relatifs à la conception et l'insertion dans l'entreprise du dispositif de gestion des parcours. Le fait que ces choix préservent une position de tiers et de médiateur entre les responsables hiérarchiques (et RH associés) et les individus est essentiel, tout en faisant en sorte que cet acteur tiers soit associé de façon adéquate à la préparation et la gestion de l'ensemble des évolutions organisationnelles.

## BIBLIOGRAPHIE DE LA PARTIE IV-2

- ARTHUR, M.B. & ROUSSEAU D.M. (1996), *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York.
- CADIN L., BENDER A-F, de SAINT GINIEZ V. (2003), *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Institut Vital Roux, Vuibert
- CAMPINOS-DUBERNET M. (2003) « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et Emploi*, n°95, juillet.
- CHANLAT J-F. (1992), "Peux-t-on encore faire carrière ? », *Revue Internationale de Gestion*, vol 17, n°3, pp 100-111.
- DANY F., LIVIAN Y-F. (2002) *La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail*, Vuibert.
- DAVID A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFFER R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert.
- DAVID A. (2005), « Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas », 6<sup>ème</sup> Congrès Européen de Science des Systèmes, 19-22 septembre.
- DERHI-COUQUE M. (1998), « Conseiller en orientation, conseiller en mobilité, conseiller carrière... des appellations mal contrôlées », *Développement et Emploi*, n°13, décembre 1997-janvier 1998, pp 14-17.
- DERHI-COUQUE M. et VAN EECKOUT L. (1998), « L'orientation professionnelle, un processus permanent à ancrer dans l'entreprise », *Développement et Emploi*, n°13, décembre 1997-janvier 1998, pp 2-6.
- DUBOULOY, M. "La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement", *Revue Française de Gestion*, déc. 2005, Vol. 31, Numéro 159
- 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.
- FALCOZ C. (2001), « La carrière « classique » existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, pp 4 –11.
- GAZIER B. (2003), *Tous Sublimes*, Flammarion.
- GAUTIE J. (2003) « Des marchés internes aux marchés transitionnels », in TOUFFUT J-P, *Institutions et emploi*, Albin Michel.
- 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.

- GRATTON L. et HOPE HAILEY V. (1999) « Making the rethoric of new careers a reality for employees », Actes de communication.
- GUERRERO S. (2004), « Le contrat psychologique, son intérêt et son rôle sur la mobilité externe » in GUERRERO S., CERDIN J-L., ROGER A. *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Vuibert.
- GUICHARD J. (1997), « Quelles sont les finalités des méthodes de psychopédagogie du projet d'avenir ? » *Carrièreologie*, vol.6, n°3-4, 7-23.
- HALL D.T. & MIRVIS P.H. (1996) "The new protean career : Psychological Success and the Path with a Heart", in HALL D.T. et al, *The career is dead. Long live the career*, Jossey-Bass, San Francisco
- HATCHUEL A. (1994), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et Histoire*, n°7, p59-75.
- LE BOULAIRE M. (2006), « Tous mobiles ? Organisations flexibles et politiques d'employabilité », Rapport d'Entreprise&Personnel.
- LOUART P. (1994), « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue française de gestion*, n° 98.
- LOSS I. (1998), « Démystifier le bilan de compétences », *Développement et emploi*, n°3, décembre 1997- Janvier 1998, pp 7-12.
- MICHEL S. (1991), "Bilan de l'Orientation en entreprise", *Éducation permanente*, n°108, p105-115
- NICHOLSON N. & WEST M. (1989), "Transitions, work histories and careers", in ARTHUR M.B. HALLT.H. & LAWRENCE B.S. *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, New York
- PARLIER M. (1996) « L'orientation professionnelle dans l'entreprise : une alternative à la gestion des carrières ». *L'orientation scolaire et professionnelle*, 25, 3, 343-355.
- PERETTI J. (2006a), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert
- PERETTI J. (2006a), *Tous DRH*, Paris, Éditions d'Organisation.
- PRODHOMME M. (2002) "Accompagnement de Projet professionnel et bilan de compétences », in « L'accompagnement dans tous ses états », J-P BOUTINET et G. PINEAU (coord.), *Éducation permanente*, n° 153, 2002-4, 266 p.
- RAVEYRE M. (1999) *Les grandes entreprises acteurs du développement local*, Rapport pour le Commissariat Général du Plan et ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Centre d'études de l'emploi/GIP-Mutations industrielles.
- SARDAS J.C. et LEFEBVRE PH. (2004), « Théories des organisations et interventions dans les processus de changement », in SARDAS J.C, GUENETTE A. (eds.) *Conception et Dynamique des Organisations : Sait-on piloter le changement ?*, L'Harmattan, Paris.
- VEGA M-P. (2005), "Anticiper remploi. Le retour en force de la GPEC », *Entreprises et Carrières*, n°781, p 16-23.

## V. Apports et enjeux d'une approche interdisciplinaire du « coaching »<sup>70</sup>

Par approche interdisciplinaire –et non pluridisciplinaire- nous entendons une manière de combiner, mixer, faire interagir des disciplines autour d'un objet. Non pas accumuler des points de vue disciplinaires différents pour les confronter simplement mais tenter de construire une approche intégrant des concepts et outils provenant de disciplines différentes. Il ne s'agit pas non plus de fondre les disciplines actuelles dans une nouvelle discipline englobante, mais de disposer de cadres d'analyse adéquats pour interpréter le développement de nouvelles pratiques d'accompagnement en entreprises et être à même de discuter des choix organisationnels les concernant.

Les pratiques de coaching se prêtent bien à cet exercice et à certains égards l'exigent ; en tant qu'élément de la Gestion des Ressources Humaines, elles relèvent d'abord des Sciences de Gestion dont un des objets majeurs sont les Dispositifs mis en place pour atteindre un objectif gestionnaire. En ce sens, le coaching est étudié comme un Outil de gestion destiné à créer, renforcer, opérationnaliser des compétences salariales, compétences techniques, relationnelles ou anticipatoires permettant une meilleure efficacité pour l'entreprise et éventuellement de satisfaction pour le salarié. L'approche est ici d'abord descriptive et systémique : situer le coaching à l'intérieur de la GRH, de ses dispositifs et de ses usages ; observer et analyser le fonctionnement ; évaluer ses effets sur l'entreprise. L'approche est ensuite une approche de conception : il s'agit de discuter des façons de structurer et de mettre en œuvre ce type de dispositif en mettant en relation les alternatives de conception et les effets produits.

Mais ces pratiques d'accompagnement individualisées sont aussi un objet possible pour la psychologie du travail et ses diverses orientations : psychologie cognitive privilégiant les mécanismes de raisonnement, de résolution de problèmes, de développement des opérations mentales du coaché. Il s'agit ici de savoir en quoi le coach constitue, avec d'autres ressources, un bon outil d'apprentissage aboutissant à un accroissement de résultats mesurables (en termes de temps, d'argent ou de test cognitif). Mais la psychologie clinique et la psychanalyse s'intéressent aussi à la qualité de la relation de coaching, aux identifications qu'elle induit et aux processus psychiques qu'elle facilite : plaisir au travail, lutte contre le stress, meilleur climat relationnel. Enfin la psychosociologie s'intéresse directement au coaching : de façon

---

<sup>70</sup> Nous utilisons ici le terme coaching pour représenter toutes les formes d'accompagnement personnalisé que nous avons analysées dans ce rapport.

complémentaire aux travaux mettant l'accent sur la dynamique des groupes, les recherches portent sur les dynamiques individuelles au sein des organisations avec des pratiques cliniques consistant souvent pour les chercheurs à exercer eux-mêmes en tant que coach.

Ensuite, les rapports personnels entre les coachs et leurs clients mais aussi entre coachs et « décideurs », coachs et collègues, clients et « hiérarchie », clients et famille etc. constituent une nébuleuse de rapports sociaux qui intéressent la sociologie du travail mais aussi celle de la formation. L'objet central serait ici ce que Sainsaulieu appelait le système social d'entreprise ou mieux le sous-système de la formation en entreprise. La pratique du coaching est une forme nouvelle de formation en entreprise, à l'époque de l'individualisation et de la rationalisation des procédures d'implication subjective au travail. La sociologie, face à l'objet coaching aujourd'hui comme à l'objet formation hier s'interroge sur la double relation des salariés à leur partenaire (l'entreprise) et à eux-mêmes pour modifier ou non leurs pratiques de travail et infléchir ou non leur future carrière professionnelle. C'est le modèle de la double transaction de Dubar.

Enfin, toutes ces approches disciplinaires se croisent en rencontrant les *questions identitaires*, devenues questions majeures. Les sciences de Gestion s'intéressent à la construction des dynamiques identitaires au travail résultant de la façon dont les individus peuvent ou non assumer (tout en les transformant) les rôles à tenir dans les nouvelles organisations. Le slogan « gagnant-gagnant » n'est autre que l'objectif d'une identité salariale forte congruente avec une logique de performance d'entreprise valorisée. La psychologie différentielle qu'elle soit expérimentale ou clinique, s'intéresse à la manière dont se construisent, par identification et différenciation, des identités personnelles marquées par des styles de vie, des croyances, des valeurs et des hiérarchies de domaine d'accomplissement qui constituent autant de points d'appui du coaching. Aborder la question « comment modifier une configuration d'attitudes et de comportements ? » implique que l'on se dote de moyens de connaître quel type de dynamique identitaire est en jeu. La question de l'identité est inséparable de celle de l'altérité et le psychologue de l'identité est toujours aussi psychologue social : ce sont les Autrui significatif et généralisé, au sens de Mead, qui constituent les couches successives à partir desquelles s'est construite une identité au travail toujours à la fois individuelle et partagée. Cette problématique rejoint les préoccupations de la sociologie interactionniste pour qui l'identité se construit dans l'affrontement à Autrui à l'intérieur de contextes sociaux spécifiques et notamment d'institutions plus ou moins légitimes.

C'est autour de cette problématique de la construction (destruction) identitaire, en contexte, dans des institutions plus ou moins légitimes qu'une approche interdisciplinaire du coaching est la plus éclairante. C'est ce que nous avons essayé de faire en combinant des approches gestionnaires, psychologiques et sociologiques. Nous nous sommes ainsi efforcés de caractériser les nouveaux

enjeux auxquels répondaient les pratiques de coaching, et les différentes formes de ces pratiques en entreprises (chapitre I et II), puis en reprenant ces questions du point de vue du développement d'un nouveau champ professionnel (chapitre III). C'est également dans cette perspective que nous avons analysé de près deux dispositifs d'entreprise (chapitre IV) à la fois sous l'angle de leurs options managériales, des types de justifications psychologiques de leurs animateurs et des types de réactions de ses participants à la fois subjectives, à travers leurs discours et objectives, à travers leur parcours ultérieurs.

Nous avons ainsi pu croiser nos regards disciplinaires en considérant que le recours au coaching et les effets de cette pratique devaient s'interpréter en termes identitaires. Au sein de l'équipe de recherche, nous disposions du modèle de la double transaction de Claude Dubar, ainsi que du modèle de la dynamique globale identitaire de l'acteur proposé par Jean-Claude Sardas. Ces deux modèles<sup>71</sup> sont différents, ils n'ont pas la même visée du fait de leur inscription disciplinaire en sociologie pour le premier et en sciences de gestion pour le second, mais ils se rejoignent pour interpréter les enjeux de l'accompagnement en termes identitaires. Ces deux modèles sont en effet cohérents et complémentaires, pour analyser d'une part les besoins auxquels répondent les démarches d'accompagnement en terme de déstabilisations identitaires et d'autre part les effets de ces démarches qui selon les cas contribuent ou non à ré-étayer les constructions identitaires.

C'est dans cette optique que nous avons analysé le développement des pratiques d'accompagnement comme réponse aux déstabilisations identitaires produites par l'évolution des situations de travail. Déstabilisations radicales lors des suppressions de postes dans les processus de restructuration et déstabilisations plus ou moins profondes du fait de l'évolution des rôles attendus dans les nouvelles organisations. Ces évolutions provoquent des « décalages » ou des « déficits » (et parfois des blocages) au niveau des dynamiques identitaires.

---

<sup>71</sup> Dans le modèle de la double transaction de Claude Dubar, la dynamique identitaire résulte d'une double transaction :

- entre l'individu et lui-même (l'enjeu étant la continuité ou la rupture, pour notre propos sur l'accompagnement, on pourrait dire que l'enjeu est la continuité dans le développement ou la rupture pertinente dans le cadre d'une transition anticipée, par opposition à la continuité défensive ou la rupture subie) ;
- entre l'individu et autrui (l'enjeu étant la reconnaissance ou l'absence de reconnaissance, pour notre propos, les déficits de reconnaissance constituent des motifs majeurs de recours à l'accompagnement).

Dans le modèle de la dynamique globale identitaire de Jean-Claude Sardas, la dynamique identitaire résulte de l'interaction entre trois sous-dynamiques :

- cognitive (l'enjeu est la maîtrise cognitive ou non),
- stratégique (l'enjeu est le pouvoir d'action et la reconnaissance qui en résulte),
- subjective (l'enjeu étant la réponse ou non aux attentes et désirs conscients et inconscients de l'individu).

Dans le modèle de la double transaction, les décalages pourront concerner l'identité pour soi (quand l'individu ne se satisfait pas ou plus de la place qu'il pense occuper, ou pense ne pas pouvoir devenir celui qu'il voudrait être) et/ou l'identité pour autrui (quand l'individu n'est pas en mesure de se faire reconnaître par ses partenaires de travail, avec une dimension objective relative à la reconnaissance qu'il obtient et une dimension subjective dans la façon dont il se sent reconnu par les autres).

Dans le modèle de dynamique globale de l'acteur, il y aura globalement un décalage entre les attentes de l'entreprise qui deviennent plus exigeantes (« l'offre identitaire ») et les attentes et capacités de l'individu (« demande identitaire »), se traduisant par des déficits sur une ou plusieurs des trois sous-dynamiques : décalage entre compétences attendues et compétences détenues ou développables, décalage entre pouvoir d'action nécessaire à la tenue du rôle et pouvoir d'action que l'individu arrive à développer, décalage entre les attentes subjectives de l'individu et la place symbolique qu'il pense occuper.

Ces décalages ou déficits affectant la dynamique identitaire, qu'ils soient observés ou anticipés, sont autant d'objets sur lesquels le coaching est censé agir. Mais il importe alors d'avoir des modèles pertinents de la dynamique identitaire, à la fois pour mettre à jour le risque d'une « psychologisation du social » et pour pouvoir envisager des principes d'action managériale pertinents.

Notre approche interdisciplinaire des enjeux identitaires est particulièrement opératoire lorsque la conjoncture oriente les acteurs-clés –managers, consultants, journalistes etc.- vers une option implicite que nous avons appelé « *psychologisation du social* ». Elle consiste à réduire toutes les crises et les conflits salariaux –et autres- à des « manques » de compétences, savoirs, modèles, qualités d'ordre psychologique. Elle consiste à concevoir tous les rapports sociaux entre patrons et salariés, dominants et dominés, hommes et femmes, cadres et exécutants comme des relations interpersonnelles entre un senior et un junior, un savant et un inculte, un maître et un élève, un parent et un enfant. Elle consiste à faire croire que le seul remède aux dysfonctionnements, crises et conflits contemporains est une pédagogie de la prise de conscience, de l'imitation des plus compétents, de la soumission « douce » à l'ordre établie et incarné dans un coach. Elle implique que les rapports sociaux de production soient devenus des rapports psychologiques d'ascendance personnelle.

Cette mise à jour d'une signification historique importante du coaching n'aurait pas été possible sans ce recentrement des analyses sur les enjeux et processus identitaires auquel aucune des disciplines présentes dans le collectif de recherche n'échappe depuis quelques années. Sous le processus multi-dimensionnel d'individualisation –des contrats de travail, des modes de gestion, des rémunérations, des formations- on peut déceler une convergence –du management, des

pouvoirs publics, des idéologues- à vouloir réduire le « social », conflictuel, incertain, relationnel à du « psychologique » consensuel, cognitif, individuel. Cette tentative a toute chance de se heurter –comme dans les banlieues- à un retour du refoulé (le conflit) qui imposera de nouvelles formes de formation (plus collective). En attendant, le coaching vise à jouer, selon certains de ces promoteurs, sur tous les ressorts et les dimensions de l'identitaire pour mieux encadrer des populations stratégiques (cadres, jeunes accédant aux responsabilités, mobiles de toute sorte) en « accompagnant » leurs parcours toujours plus incertains.

Pour autant, si l'analyse approfondie des effets de ces pratiques, toujours du point de vue des enjeux identitaires, permet bien de confirmer l'existence d'intentions ou de tentations de psychologisation de la part des hiérarchies en place, elle permet également d'observer des effets qui débordent toujours ces intentions car ces pratiques ne peuvent se passer d'un appel à la liberté du sujet.

Il y a bien en effet d'un côté des cas où un travail d'accompagnement essentiellement axé sur le « ré-enchantement subjectif » n'a in fine aucun effet positif du fait que les conditions objectives d'emploi et d'organisation étaient dès le départ défavorables et sont restées inchangées. Agir ainsi sur la reconnaissance de l'individu par lui-même n'a pas d'effet sur la reconnaissance effective par autrui si l'individu ne dispose pas de ressources suffisantes en termes de compétences et d'image, ressources liées à son profil social et à son parcours professionnel.

Mais on observe (cf. le chapitre IV) également d'autres cas où l'accompagnement aide les individus à quitter leur entreprise quand celle-ci ne leur offre plus guère de perspectives d'exister et de se développer sur le plan professionnel, et les aide à trouver à l'extérieur de nouvelles orientations de parcours. Il y a aussi des cas où l'accompagnement permet aux individus de prendre l'exacte mesure de leurs ressources valorisables dans l'entreprise et de s'accommoder au mieux de cette situation notamment dans les phases de fin de carrière où un redémarrage dans une autre entreprise paraît peu envisageable. On observe enfin des cas où l'accompagnement permet aux individus, à partir d'une redynamisation de leur subjectivité de mieux valoriser les ressources dont ils disposent, d'affronter certaines difficultés relationnelles ou certains conflits de pouvoir et de relancer leur progression au sein de leur entreprise. Il importe de bien noter que si l'existence de ressources objectives constitue une condition première d'une telle évolution, il semble bien que la reprise de confiance en soi constitue également une condition incontournable à ces relances professionnelles.

Au total, prendre ainsi réellement en compte les enjeux du développement identitaire permet de mettre en évidence le fait que les dispositifs d'accompagnement (comme le terme accompagnement le suggère) ne se suffisent pas à eux-mêmes, mais qu'ils remplissent

néanmoins une fonction importante quand ils s'intègrent dans des démarches globales couvrant l'ensemble des besoins d'orientation et d'accompagnement des transitions professionnelles.

Au-delà de ces résultats de recherche sur les enjeux du coaching, il apparaît que les différentes disciplines sont aujourd'hui fortement questionnées sur leur capacité à analyser les processus de transformation des dynamiques identitaires au travail.

Une première exigence est d'adopter une approche de l'identité résolument dynamique, comme un processus toujours en mouvement. Il ne s'agit pas de considérer l'identité comme un état stable qui caractériserait les attitudes et les comportements d'un acteur au travail. Mieux vaut parler de dynamique identitaire vue comme un processus permanent de construction déconstruction reconstruction. Les pratiques d'accompagnement sont justement axées sur le fait d'accompagner, d'aider les transitions professionnelles qui sont des transitions identitaires, que celles-ci concernent des transitions professionnelles avec changement de métier ou simplement des transitions portant sur un changement d'entité et donc un changement d'environnement (en particulier management et collègues de travail) qui oblige à se refaire une place et donc à redéfinir son identité professionnelle.

Mais une fois cette orientation conceptuelle de la dynamique identitaire adoptée, il reste encore à caractériser finement comment les dynamiques identitaires sont affectées par les transformations des contextes et conditions de travail et à quelles conditions on peut retrouver ne serait-ce que temporairement de nouveaux équilibres (dynamiques). Ce qui nous pousse notamment à une nouvelle exigence conceptuelle consistant à penser le couplage entre dynamique identitaire et santé au travail.

En effet, nos analyses sur les pratiques d'accompagnement, nous montrent simultanément combien les équilibres des dynamiques identitaires au travail sont fragiles et sensibles aux différentes évolutions de la situation de travail (changement de personnes et/ou d'organisation), et que les modèles théoriques doivent d'une part rendre compte de ces fragilités, de ces sensibilités, et permettre d'autre part d'appréhender la nature et la gravité des effets de ces évolutions sur la santé psychique des individus.

Ceci nous ramène à l'interface avec la psychologie, que tant la sociologie que la gestion ne peuvent se passer d'approfondir. Une voie que nous avons commencé à explorer (cf. Chapitre IV) consiste à caractériser les types de déstabilisations identitaires susceptibles de provoquer des atteintes à la santé psychique des individus, et de pouvoir indiquer la temporalité et la gravité de ces atteintes. En termes d'articulation entre gestion, sociologie et psychologie, une telle lecture des liens entre conditions organisationnelles et santé au travail au travers des dynamiques identitaires nous paraît être une voie prometteuse.

## **Annexe 1 : Synthèse du groupe de travail ANVIE sur le coaching**



Groupe de travail ANVIE

### **« Introduire et piloter le coaching dans l'entreprise »**

**Synthèse de l'ensemble des travaux**

Document réservé

**aux membres du groupe**

Ce groupe de travail était animé  
par **Maryse Dubouloy**, professeur à l'ESSEC, psychosociologue,  
**Jean-Claude Sardas**, professeur à l'Ecole des Mines de Paris,  
chercheur au CGS (Centre de Gestion Scientifique),

coordonné par **Catherine Belotti** (ANVIE)  
en partenariat avec ICF-France représenté par  
**Annick Richet** et **Sylvie Lainé**

Synthèse rédigée par **Sébastien Gand**

*Listes des personnes d'entreprises qui ont participé aux travaux*

Marie-Aline Bloch, INSTITUT PASTEUR

Blandine Brisson, INSTITUT FRANÇAIS DU PÉTROLE

Christine Carlier, EURODISNEY

Marie-Cécile Cherrey, LA POSTE

Annie Deroche, LA POSTE

Odile Dufour, AUCHAN

Sophie Faure, EDF

Marianne Gauthier Bercovici, HERMÈS INTERNATIONAL

Jérôme Geugnier, EDF GROUP CORPORATE UNIVERSITY

Pascale Guntz, EURODISNEY

Sophie Henniaux -Grimbert, RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

Brigitte Lemercier, RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

Arnaud de Leyssac, LA POSTE

Daniel Marini, ARKEMA  
Jacques Ménard, EDF  
Etienne Mercier, EURODISNEY  
Isabelle Nalet, INITIALES RESEAU PLURIDIS  
Luc Nicolas, INSTITUT PASTEUR  
Caroline Orliac, EURODISNEY  
Nadia Pernin, EURODISNEY  
Sylvie Pichard, AUCHAN  
Anne Quoniam, LA POSTE  
Nicolas Schilfarth, GROUPE DANONE  
Annick Schmuck, FRANCE TELECOM R&D  
Annyck Thévenet, AXA  
Michel Vento, RATP  
Nicole Verdier-Naves, EDF  
Pierre, Vienot, RATP

## **Introduction**

Partant du contexte d'individualisation croissante des modes de management et observant le développement de pratiques de coaching dans de nombreuses entreprises, l'ANVIE en partenariat avec l'ICF-France a initié ce groupe de travail

Sur la base d'une mise en commun des expériences et pratiques d'une vingtaine de professionnels d'entreprise, alimentée par les analyses de chercheurs et experts coachs, ce groupe visait à :

- dégager des idées pour améliorer le pilotage des démarches de coaching mises en place dans les entreprises,
- mieux cerner les compétences dont les entreprises peuvent avoir besoin en matière de coaching et la manière de les identifier et/ou les développer chez les coachs externes et/ou internes.

Le groupe s'est réuni à quatre reprises pour travailler et échanger sur quatre problématiques :

- quelle place et quel rôle donner au coaching dans le projet stratégique de l'entreprise ?
- quels dispositifs mettre en place et comment ?
- *quels points critiques prendre en compte et quelles questions poser dans la mise en œuvre et le pilotage des démarches de coaching ?*
- *quelles compétences rechercher et développer chez les coachs ?*

Cette synthèse rassemble les conclusions et les questions qui sont restées ouvertes ou qui ont émergé à l'issue des travaux du groupe

### **Pourquoi le coaching se développe-t-il actuellement en entreprise ?**

L'émergence du coaching dans les organisations résulte d'un double mouvement. D'un côté, les entreprises sont traversées par des transformations importantes, des changements qui déstabilisent souvent les managers dans leur fonction ou la façon dont on envisage leur fonction et qui les soumettent à des exigences accrues. Dans ce contexte, on a vu émerger des demandes directes de coaching de la part de managers mais également des « prescriptions »

de coaching par les DRH à l'endroit de salariés jugés en difficulté. Par ailleurs, parallèlement à l'offre externe de coaching, des demandes de formation au coaching et de réorientation de carrières de salariés qui souhaitaient devenir coachs ont vu le jour. Ces actions, sans être forcément officiellement soutenues par les directions générales, ont du moins été tolérées sous forme d'expérimentation et viennent rencontrer les nouveaux besoins d'accompagnement des managers. Selon Annick Richet (ICF-F), sur environ 3000 coachs aujourd'hui, 10% sont des coachs internes. L'activité des coachs internes, mesurée en nombre de coachings internes, est vraisemblablement supérieure à celle des coachs externes du fait d'une sollicitation plus régulière de ceux-ci en entreprise, par rapport aux coachs externes<sup>72</sup>.

D'autre part, le coaching est un dispositif d'accompagnement aux salariés qui entre en résonance avec un mouvement sociétal d'individualisation qui se retrouve également dans la gestion des ressources humaines aujourd'hui, que ce soit aux niveaux de l'évaluation, de la gestion des carrières ou des politiques de rémunération. Dans ce cadre, et d'après ce que l'on peut en juger actuellement, il semble que la démarche du coaching soit généralement appréciée par les coachés eux-mêmes.

Ce dernier point est également à rapprocher du fait que de nombreux dirigeants ont recours depuis longtemps et de manière discrète à du coaching, ce qui peut rendre certains d'entre eux favorables à la diffusion de ces pratiques auprès notamment des dirigeants et des hauts-potentiels. En effet, l'importance d'un travail réflexif pour les dirigeants est aujourd'hui reconnue. Pour les potentiels futurs dirigeants, l'introduction de coaching dans des programmes de développement s'inscrit dans une réflexion de fond que mènent de plus en plus d'entreprises sur la fonction, la formation et la trajectoire des dirigeants. Enfin, le coaching permet de traiter tout à la fois des problématiques difficilement abordables dans un autre cadre (en particulier le rapport sujet/travail) et son recours est d'un coût faible par rapport aux répercussions négatives d'un déficit managérial dans certaines positions de responsabilité importante.

Par ailleurs, il convient de distinguer les pratiques évoquées ici de celles de managers-coachs. Cette approche du développement du management se heurte à l'ambivalence du positionnement. Il apparaît en effet difficile pour un manager, en situation hiérarchique de

---

<sup>72</sup> Bon nombre de coachs ne réalisent que 2 à 3 coachings par an (cf. synthèse séance 4, témoignage RATP).

commandement et d'évaluation, d'être en outre un coach. Le développement de la dimension d'accompagnement dans les pratiques managériales est néanmoins intéressant et participe du mouvement d'ensemble visant à donner (ou redonner) de l'importance aux différentes démarches d'accompagnement.

## **Les formes prises par le coaching**

### **Statuts différenciés du coaching dans les entreprises**

On remarque tout d'abord une diversité de mises en pratique des démarches de coaching dans l'entreprise. Schématiquement, on peut distinguer d'une part des pratiques émergentes et interstitielles et d'autre part des pratiques plus instituées. Ces dernières intègrent généralement le coaching dans un programme de développement des compétences en rapport à un modèle du manager, qui est adressé aux cadres-dirigeants et aux hauts-potentiels.

Les pratiques émergentes sont souvent uniquement tolérées et expérimentées dans l'entreprise, sans soutien fort de la direction. Mais cette forme de coaching semble dynamique puisqu'on assiste à la rencontre de besoins de la part de managers avec des coaches (souvent internes dans l'échantillon d'entreprises présentes) qui se sont formés suite à un désir de changement d'activité. L'enjeu majeur pour ces coaches est de développer un réseau de "prescripteurs" ou tout du moins de personnes reconnaissant les apports potentiels du coaching sur un certain nombre de problématiques.

Une première interprétation de la différenciation entre ces deux modèles de mise en œuvre pourrait résider dans la nature des activités et des univers professionnels. L'hypothèse est faite qu'il ne s'agit pas de 2 stades de développement mais que cette différenciation correspondrait à des univers professionnels différents, schématiquement un univers plutôt « technicien » et un univers plutôt « managérial ». Il semble en effet que le coaching se développe de manière plus instituée dans des entreprises où la dimension managériale est affichée comme fondamentale (services, fortes composantes marketing et commerciale). Par opposition, des univers plus techniques et scientifiques apparaissent plus récalcitrants à "l'intrusion" de dimensions managériales dans l'évaluation des compétences individuelles, d'où une introduction de pratiques de coaching plus prudentes généralement.

Deux questions restent ouvertes :

- Comment ces deux modèles peuvent-ils évoluer ? Il ne semble pas en effet que toutes les pratiques tolérées tendent vers l'institutionnalisation.

- Comment orienter cette évolution ? Même dans les pratiques émergentes, on peut observer la formalisation de certains modes de régulation qui portent notamment sur les processus de recrutement de coachs et sur les codes de déontologie par exemples.

### **Comment le coaching s'articule-t-il avec les fonctions ressources humaines de l'entreprise ?**

Les articulations entre le coaching et les directions des ressources humaines sont apparues ambivalentes de manière générale. Selon les contextes et la sensibilité des personnes en place dans les DRH, le coaching pourra être intégré dans des programmes d'accompagnement managérial ou, au contraire, renvoyé dans des positions interstitielles simplement tolérées. Nous avons ainsi vu que l'évaluation à 360° était un déclencheur récurrent de demandes de développement personnel auxquelles le coaching pouvait être une réponse de la part des entreprises. A l'opposé, des DRH peuvent refuser de faire exister officiellement le coaching dans leurs directions tout en laissant la possibilité aux opérationnels d'y avoir recours.

Deux questions restent à approfondir :

- Quels sont les « bons » modes d'articulation du coaching aux fonctions RH selon le contexte ? Dans tous les cas, qu'il y ait institutionnalisation ou simplement une régulation du coaching par l'entreprise, une clarification des relations semble importante pour l'utilisation du coaching.

- Le coaching peut-il s'institutionnaliser à terme dans une entreprise sans être clairement articulé à des fonctions RH en tant que ressource (évaluation, gestion de carrière, gestion des HP, formation,...) ?

### **Quelles cibles pour le coaching et quelles pratiques du coaching pour ces cibles ?**

Le recours à de l'accompagnement sous forme de pratique réflexive n'est pas nouvelle chez les dirigeants. Elle se passe souvent en dehors de l'entreprise, ou du moins n'est pas visible en tant que telle. Cette pratique pourrait être qualifiée de « coaching d'appropriation ou de réalisation de soi ».

Par contre, on a vu se développer des formes de “professionnalisation” de la fonction de cadre-dirigeant et dans ce cas le coaching semble une réponse appropriée aux besoins des personnes concernées. Les programmes de développement des hauts-potentiels s’inscrivent dans la même logique, et on voit même des coachings pour ces cibles s’instituer de manière presque obligatoire. Ces pratiques semblent plus tournées vers un « coaching d’excellence » en référence à un modèle ou un idéal-type du manager dans une entreprise.

Enfin, pour les autres niveaux hiérarchiques, le coaching est un recours possible pour la DRH en cas de difficultés, que ce soit à la demande du salarié ou sur « prescription ». On tendrait plus alors vers un « coaching d’étayage ou d’adaptation ».

La question de la possibilité de diffusion de pratiques de coaching à grande échelle dans une entreprise reste à discuter. Si cela apparaît difficile sous la forme actuelle du coaching, peut-être reste-t-il à inventer ou développer des pratiques d’accompagnement intermédiaires.

### **Indications et contre-indications du coaching.**

Si l’on considère la carrière d’un salarié dans une entreprise comme étant articulée autour de rites de passage, on repère alors un certain nombre de moments de transition et de remaniements identitaires qui doivent être accompagnés par l’entreprise. Le coaching semble être un accompagnateur du changement et un apport réflexif importants pour faciliter ces transitions, pouvant se traduire en crise. Actuellement, le manque de repérage de ces moments de transition limite l’efficacité de telles pratiques d’accompagnement mais selon Maryse Dubouloy, le rituel de passage pourrait devenir la dimension institutionnalisante du coaching. Par ailleurs, le coaching peut être une réponse appropriée et ponctuelle à une traversée de crise.

En outre, les pratiques d’accompagnement personnalisé doivent être mises en perspective dans leur prescription et leur utilisation, que ce soit dans l’entreprise (mentoring, compagnonnage,...) ou en dehors (orientation vers des thérapies privées).

Du côté des contre-indications, il faut faire attention à ce que le coaching ne soit pas instrumentalisé à des fins autres que celles officiellement présentées (par exemple un outplacement “déguisé” en coaching).

Enfin il convient d'être vigilant sur la nécessité d'un contrôle des pratiques de coaching à 2 niveaux : par les entreprises, avec si possible des personnes formées ou sensibilisées au coaching, et par les coachs eux-mêmes, sous la forme d'instances de régulation de leur profession.

## **Formation et compétence des coachs**

### *Profil de compétence des coachs*

Dans un marché encore en structuration et compte tenu d'une pratique difficilement évaluable, il est nécessaire d'opérer un repérage de ce qui est garant de la profession de coach. On peut pour cela repartir des 11 compétences identifiées par l'International Coaching Federation (cf. synthèse séance 4) qui décrivent les compétences en pratiques dans le déroulement d'un coaching. Ces 11 compétences s'articulent autour de 4 axes chronologiques : établir les fondations, co-crée la relation, communiquer avec impact et apprendre à apprendre à réussir.

Pour se repérer, lors d'un référencement par exemple, il convient également d'investiguer des éléments de formation et de parcours qui sont reconnus comme fondamentaux. Le coach doit avoir effectué un cheminement personnel et professionnel qui se traduit à la fois par une expérience significative en entreprise à des postes managériaux et d'autre part sous la forme d'un travail réflexif personnel.

D'autre part, quelques éléments de pratiques sont fondamentaux pour évaluer la "professionnalité" d'un coach. Bien entendu la déontologie professionnelle est centrale. Mais les capacités d'analyse de la demande sont également déterminantes pour le bon déroulement d'un coaching : cerner la problématique, jusqu'où aller, avec quelle démarche, par rapport à quels enjeux organisationnels... Dans des cas extrêmes, le coach doit notamment être capable de juger si la personne coachée relève du simple coaching ou de la thérapie privée.

En outre, un coach doit être capable de se référer à des théories et non seulement à des outils de représentation<sup>73</sup>. La maîtrise de ces cadres analytiques est un garant de compétence.

---

<sup>73</sup> Le MBTI n'est ainsi pas une théorie mais un outil qui s'appuie sur des éléments théoriques.

Enfin, il est important que les coachs soient soumis au regard de leurs pairs, et cela sous différentes formes. En premier lieu, l'affiliation à une société professionnelle est un vecteur d'intégration socioprofessionnelle (rencontres, colloques...). Il est également important qu'un coach soit supervisé et participe à des groupes d'échanges de pratiques. Ceci se comprend particulièrement dans une profession dont la pratique *in situ* n'est pas normée et contrôlable et où le savoir disponible est à la fois émergent et très personnalisé.

### ***Mode de reconnaissance et de sélection***

Ces quelques séances ont déjà permis de mettre en lumière qu'un processus de professionnalisation de la sélection des coachs était à l'œuvre dans les entreprises et se déployait sous la forme de processus de référencement assez similaires entre les entreprises.

Pour autant, la question de l'appréciation des coachs et de l'évaluation des coachings est aujourd'hui très ouverte.

Les RH sont-elles les mieux à même pour évaluer un coach ?

Comment évaluer les résultats d'un coaching ?

Jusqu'à quel point les références clients sont-elles un garant de qualité et d'adéquation aux besoins d'une entreprise ?

Doit-on entièrement se reposer sur la satisfaction exprimée par les coachés ? En effet alors que l'entreprise vient d'investir une somme non négligeable sur lui, un coaché peut-il officiellement exprimer une autre position<sup>74</sup> ?

### **Conclusion**

Si les travaux du groupe ont permis d'avancer sur les questions du programme un certain nombre d'entre elles restent à approfondir, notamment s'agissant de l'identification des compétences de coaching et la sélection des coachs, mais aussi de l'articulation du coaching aux autres dispositifs RH de l'entreprise. D'autres questions se sont posées et restent à instruire comme les rapports du coaching au collectif de travail, l'évaluation du coaching et de sa contribution à la performance ou, enfin, son articulation à la stratégie d'une entreprise.

---

<sup>74</sup> Cf. synthèse 4, témoignage RATP.

## Annexe 2 : Programme du Club ANVIE sur le coaching



### *Club « Coaching » de l'ANVIE*

### *Le coaching des personnes et des équipes : Quelle contribution à la performance de l'entreprise ?*

Paris les 16 mars, 19 mai, 28 juin  
22 septembre, 20 octobre et 24 novembre 2005

---

Sur la base d'exigences accrues de performance et d'une individualisation croissante des modes de management pour y répondre, la pratique du coaching s'est rapidement développée ces dernières années dans les entreprises, sous des formes diverses. Aujourd'hui se pose la question de savoir comment faire du coaching un outil à la fois au service de performance de l'entreprise et du développement des salariés.

Le club de l'ANVIE, organisé en partenariat avec l'ICF-France, vous propose de rejoindre des professionnels d'entreprises formellement chargés ou préoccupés de développer des démarches d'accompagnement dans l'entreprise (Responsables de démarches de coaching, de la gestion des dirigeants ou des hauts potentiels, de la gestion des carrières, de la formation, ...) pour échanger vos expériences avec eux, à la lumière de travaux de recherche et d'analyses d'experts.

**Maryse Dubouloy**, professeur en psychosociologie à l'ESSEC,  
diplômée en psychopathologie clinique  
**Jean-Claude Sardas**, professeur en sciences de gestion à l' Ecole des Mines de Paris (Centre de  
Gestion Scientifique)

## **Programme**

***Mercredi 16 mars 2005, 14h-18h***

### **L'accompagnement dans différents contextes: quelles démarches privilégier selon les objectifs ?**

Dans un souci de toujours améliorer leur performance, les entreprises misent de plus en plus sur le coaching de leurs salariés et l'accompagnement de leurs équipes. Initié par le management ou issu de demandes individuelles, formellement ancré dans le dispositif de GRH de l'entreprise ou relevant encore de pratiques interstitielles et informelles, centré sur le développement personnel ou axé sur les situations de travail ou les choix professionnels, individuel ou collectif, ... le coaching pratiqué en entreprise se fonde sur des démarches, méthodes et outils variés. Quelles approches retenir en fonction de la demande, du public concerné et des objectifs poursuivis ?

Intervention de **Gilles Arnaud**, Professeur de psychosociologie des organisations et management des ressources humaines, **ESC de Toulouse**

***Jeudi 19 mai 2005, 9h-13h***

### **Le coaching des personnes : Comment accompagner les différentes phases de la vie professionnelle ?**

Dans un contexte de réorganisations, restructurations, évolutions technologiques permanentes, le salarié est amené, tout au long de son parcours, à faire preuve de mobilité et à recomposer son identité professionnelle en fonction des objectifs de performance de l'entreprise et de ses propres objectifs de développement. Comment accompagner les différents moments de transition d'un parcours pour en faire autant d'étapes vers une carrière réussie ? Dans cette perspective, comment articuler coaching, gestion des compétences et gestion des carrières ? Comment faire du développement des personnes un levier de performance ?

Intervention de **Maryse Dubouloy**, Professeur de psychosociologie, **ESSEC** et de **Jean-Claude Sardas**, professeur en sciences de gestion, **ENSM**

***Mardi 28 juin 2005, 9h-13h***

**Le coaching d'équipes**

**Comment faire face à la diversité et aux différences culturelles ?**

La performance d'une équipe n'est jamais la somme des performances individuelles. Elle dépend largement des modes de management et de la capacité de ses membres à travailler ensemble. Dans des organisations aujourd'hui pour beaucoup internationalisées, qui fonctionnent la plupart du temps en mode projet et où la mobilité des managers est considérée comme un des fondements de la performance, les équipes se renouvellent et se recomposent en permanence. Comment aider les managers à faire face à la diversité et aux différences culturelles qui caractérisent aujourd'hui les équipes ? Dans quels contextes un coaching spécifique d'équipe se justifie-t-il ? En quoi le coaching collectif se différencie-t-il du coaching individuel ? Dans quelle mesure et comment les managers doivent-ils développer et intégrer les compétences et le rôle de coach ?

Intervention de **Sylvie Lainé**, coach et consultante à l'international, présidente de la commission partenariat de **l'International Coach Federation France**

***Jeudi 22 septembre 2005, 9h-13h***

***Faire converger les enjeux de mobilité pour la personne et pour l'entreprise : un défi pour le coaching***

Si les managers ont toujours dû être mobiles, fonctionnellement et au niveau international, pour faire carrière et accéder à des postes à responsabilité, cette exigence de mobilité s'applique aujourd'hui à tous les salariés, quel que soit leur métier et leur niveau de qualification. Quelle démarche adopter selon qu'il faille accompagner une mobilité choisie ou imposée ? Faut-il concevoir des modes d'accompagnement spécifiques pour favoriser la mobilité internationale et faciliter les processus d'expatriation du départ au retour des personnes ?

Intervention de **Jean-Luc Cerdin**, Professeur de gestion, **ESSEC**

*Jeudi 20 octobre 2005, 14h-18h*

**L'impact des démarches de coaching sur les modes de management  
et la gestion des carrières**

Si différents moments de la carrière des salariés et des managers nécessitent d'être accompagnés par l'entreprise, comment articuler ces démarches d'accompagnement avec la gestion des carrières ? Sur quels modèles du manager les entreprises fondent-elles leur gestion de carrière et choisissent-elles leurs cibles et leurs pratiques d'accompagnement ? Quel impact les démarches d'accompagnement mises en œuvre peuvent-elles avoir, en retour, sur la gestion des carrières et sur le développement du management dans l'entreprise ? Comment mettre en cohérence coaching des managers, des hauts potentiels et des dirigeants ?

Intervention de **Sylvie Roussillon**, Professeur, **EM-Lyon**

*Jeudi 24 novembre 2005*

**Comment évaluer la contribution du coaching à la performance de  
l'entreprise ?**

Le coaching, comme tout dispositif de gestion des ressources humaines intervient à la croisée des objectifs de performance de l'entreprise et des objectifs de développement personnel et d'employabilité des salariés. Sa pratique et sa légitimité dans l'entreprise repose sur sa capacité à faire du développement des personnes un levier de performance pour l'entreprise. Comment évaluer la contribution du coach à la performance ? Quels problèmes de méthode rencontre-t-on pour évaluer un coach, selon qu'il s'agisse d'un coach interne ou externe, d'un coaching demandé par le coaché ou le management, etc..... ?

Intervention d'**Annick Richet**, ex-responsable des politiques de coaching et de l'évaluation à la SNCF, présidente de la commission coaching interne de **l'International Coach Federation - France**

## Annexe 3 : Compte rendu de la séance 1 du Groupe « Chercheurs »



Centre de Gestion Scientifique



Laboratoire PRINTEMPS  
Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines  
Unité de recherche associée au CNRS- ESA 8085

# Groupe de recherche « Le souci et la gestion de soi au sein des organisations »

---

### **Membres présents :**

Catherine BELOTTI  
Jean-François CHANLAT  
Claude DUBAR  
Maryse DUBOULOY  
Sébastien GAND  
Alain-Max GUENETTE  
Jean-Claude SARDAS  
Hélène STEVENS

### **Excusés :**

Gilles ARNAUD  
Eric PEZET

# 1. Présentation des participants<sup>75</sup>

---

- **Gilles Arnaud** : Professeur de psychosociologie à l'ESC Toulouse, il a lui-même été coach auprès de dirigeants de PME et vient de publier un ouvrage « Psychanalyse et organisations » aux éditions Armand Colin. Son approche s'articule autour des apports de la théorie lacanienne, sur laquelle il a écrit différents articles depuis une dizaine d'années. Par rapport au coaching, il est membre fondateur du GRAAF (Groupe de Recherche Appliquée sur l'Accompagnement Fondamental), au sein duquel il développe une pratique liée à une théorisation du « désir de travail » en tant que concept spécifique.
- **Catherine Belotti** : après une thèse en gestion à Uppsala (Suède) et un post-doc à la Stockholm School of Economics, elle est aujourd'hui chef de projet à l'Anvie (Association Nationale de Valorisation Interdisciplinaire des sciences humaines et sociales auprès des Entreprises, [www.anvie.fr](http://www.anvie.fr)), une association privée jouant un rôle d'entremetteur entre les chercheurs et les entreprises. Les entreprises se sont manifestées auprès de l'Anvie sur le thème du coaching. Une première journée, animée par Gilles Amado, a été organisée en 2003. Un groupe de travail animé par Maryse Dubouloy et Jean-Claude Sardas est en cours actuellement. Catherine Belotti assiste aux séances pour faire de la veille auprès de l'Anvie, l'association est également partenaire du programme de recherche, en particulier comme interface avec les entreprises.
- **Jean-François Chanlat** : Professeur à l'Université de Paris IX – Dauphine, il s'intéresse depuis longtemps aux rapports individu/organisation. Il a une double casquette sociologie/management, et un double parcours entre le Canada et la France. Il a vu arriver les coachs à Montréal il y a quelques années. Depuis 3 ans à Paris, il a pu observer le phénomène se développer par les écoles de management et les consultants. Ce phénomène s'inscrit d'une part dans le grand mouvement de "well-being" des anglo-saxons, mais provient aussi des demandes des individus. En tant que francophones, venant de milieux, de cultures et d'histoire différentes, nous avons sûrement une réflexion sur ce phénomène à développer et diffuser.
- **Claude Dubar** : directeur de recherche au CNRS, membre fondateur du laboratoire PRINTEMPS (Profession, Institution, temporalité, [www.printemps.uvsq.fr](http://www.printemps.uvsq.fr)) à l'Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines. Pour lui, le coach est en partie la nouvelle figure du formateur consultant. Claude Dubar invitera également Emmmanuelle Potier qui travaille sur la formation et la nouvelle figure du psychologue. Le paradigme actuel de la formation est plutôt de l'accompagnement que de l'adaptation. On est dans ce que François de Singly appelle la psychologisation de la vie sociale.
- **Maryse Dubouloy** : professeur à l'ESSEC, psychosociologue et psychanalyste. Elle s'intéresse à la gestion des autres, se présente comme « une militante de la socialisation ». Comment l'individu s'articule à l'autre autour du phénomène de la souffrance psychique ? Elle fait du coaching collectif dans le cadre de l'Executive MBA de l'ESSEC dont elle a la responsabilité. Ses principales références sont Freud, Pagès, Enriquez, le Tavistock Institute et Winnicott.

---

<sup>75</sup> A cette première liste de 10 participants, 5 autres chercheurs se sont joints par la suite et ont participé activement aux travaux : Analie Hughes, Valérie Brunel, Xavier Briffault, Scarlett Salman, Sybil Persson Géhin.

- **Sébastien Gand** : Doctorant au CGS de l'Ecole des Mines sous la direction de Jean-Claude Sardas, il travaille sur la mobilisation des pratiques d'accompagnement personnalisées par les entreprises et les effets que celles-ci peuvent avoir sur leur fonctionnement aux niveaux individuel, du groupe et de l'organisation. Il s'intéresse notamment aux dispositifs de développement des compétences managériales.
- **Alain-Max Guénette** : psychosociologue, professeur à la HEG de Neuchâtel (Suisse). Il fait de la recherche depuis 15 ans et a beaucoup travaillé à partir des cadres d'analyse de JF Chanlat, du CGS (Hatchuel/Sardas) et de la sociologie des identités (Sainsaulieu, Dubar). Il s'intéresse aujourd'hui à la question du tiers. Il a monté un groupe de travail en Suisse romande et travaille en particulier avec un autre professeur de la HEG de Neuchâtel qui est coach de formation.
- **Eric Pezet** : maître de conférences à l'Université d'Evry et chercheur associé au CGS, ancien DRH, ses recherches portent sur la GRH, les classifications et la question des compétences. Il mène depuis deux ans une recherche sur les pratiques de coaching en lien avec des coaches et des entreprises.
- **Jean-Claude Sardas** : professeur à l'Ecole des Mines, chercheur au CGS et directeur du DEA Gestion et Dynamique des Organisations. Ses recherches portent sur l'articulation entre processus de transformation des organisations et dynamiques identitaires ; ce qui met en tension théorie des organisations et analyse psycho-sociologique, avec en particulier une perspective psychanalytique.
- **Hélène Stevens** : membre de Printemps, doctorante de Claude Dubar, elle achève actuellement une thèse dans le cadre de laquelle elle a passé trois ans à suivre un dispositif de développement personnel, « Entreprise de Soi », qui s'est achevé en 2001. A un niveau macrosocial, quelles étaient les configurations historico-sociales qui expliquent l'émergence dans l'entreprise ? A un niveau microsociale, comment cela s'insère dans la dynamique individuelle des individus ? Elle cherche à voir ce que cela révèle du rapport de l'individu à l'entreprise. Ses attentes dans ce groupe de recherche sont de prolonger cette réflexion, surtout sur le processus de professionnalisation. Comment les coaches légitiment leur discours, comment ils cherchent à se différencier ?

## 2. Thèmes de travail proposés.

---

Au nom des deux équipes ayant monté ce projet de recherche, JC Sardas propose d'aborder dans le cadre de ce groupe, l'objet « coaching » sous plusieurs angles afin d'une part de cerner les pratiques, leurs effets et leurs fondements, ainsi que les enjeux de professionnalisation associés, et d'autre part de discuter des enjeux de renouvellement des modèles de chaque discipline.. Ce qui nous donne les grands points suivants :

### I - Analyse des pratiques d'accompagnement personnalisé en entreprise

- Significations du phénomène de recours/émergence de ces pratiques ? (En cours grâce au groupe et club Anvie)
- Quels effets ont ces pratiques à trois niveaux : individuel, groupe et organisation ?

## II - Fondements théoriques des pratiques.

- Repérage et comparaison des différents référents théoriques. Consacrer une séance à ce thème : quels intervenants ? - A programmer
- Retour sur l'analyse des effets : relations entre type de démarche/contexte organisationnel/profils des intéressés et effets ?

## III – Processus de professionnalisation

Formation des coachs, Institutionnalisation

## IV - Questionnement des modèles de chaque discipline

- Quel modèle du Manager en situation ?
- Quel modèle du processus de formation et de développement de l'aptitude au management ?

Les discussions seront introduites par des présentations de recherches déjà en cours ou abouties mais également par des matériaux collectifs (cf. infra) ou des témoignages d'entreprise par exemples.

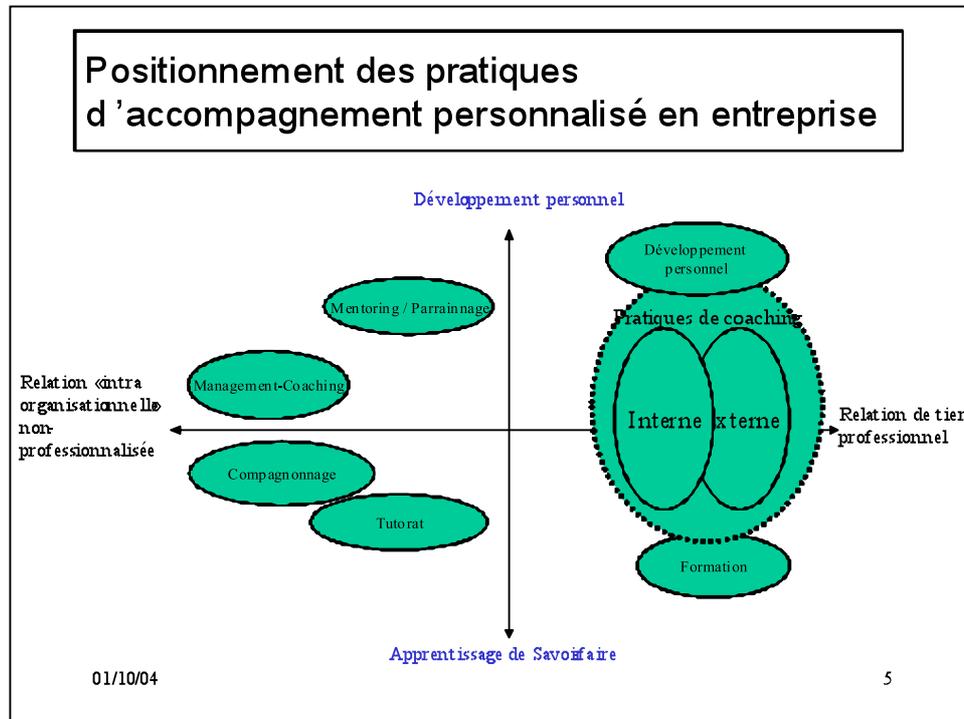
# 3. Synthèse des premiers échanges

---

Nous reprenons ici quelques thèmes de discussions de notre première séance :

- **Accompagnement personnalisé et pratique collective** : l'accompagnement personnalisé renvoie au souci de soi mais aussi des autres, ou de soi par rapport aux autres. Si nous faisons le choix de laisser de côté les pratiques collectives pour le fonctionnement d'un collectif fermé (comme le team-building), nous prenons en compte les pratiques collectives qui permettent de gérer sa relation individuelle aux autres (par exemple la pratique collective du développement personnel).
- **Processus de professionnalisation** : sur ce champ qui peut s'avérer très large, on laissera à la marge les processus actuels d'institutionnalisation d'écoles de coaching. Nous garderons comme point d'entrée le point de vue des entreprises qui cherchent à recruter des coachs, les profils et compétences recherchés. On s'intéressera également au point de vue des coaches internes qui cherchent à se former et à obtenir une reconnaissance formelle.
- Jean-Claude Sardas a présenté une proposition de **positionnement des différentes pratiques d'accompagnement personnalisé**, selon deux axes de différenciation : l'axe horizontal s'attachant à distinguer la place du tiers accompagnant dans l'organisation (distance par rapport à la personne accompagnée et professionnalité spécifique de l'accompagnant). L'axe vertical distingue la nature des objectifs poursuivis par la pratique selon que l'on soit dans une logique d'apprentissage de savoir-faire ou de développement personnel.

On voit ainsi apparaître une nébuleuse coaching à étudier, qu'on dissocie clairement des autres pratiques d'accompagnement dans lesquelles le tiers n'est pas spécialement formé pour cela et dont ce n'est pas le rôle principal.



Les discussions qui ont suivi ont pour l'essentiel porté sur :

- **Contextualisation par rapport à l'organisation :** Il convient néanmoins de ne pas perdre de vue le besoin de contextualiser chaque pratique dans des cadres d'entreprise mais également social et culturel plus larges. Il convient également de discuter la pratique par rapport aux objectifs poursuivis et au public visé.
- **Prise en compte des contextes et héritages nationaux :** Il faut prendre en compte les traditions historiques d'apprentissage. Les pays corporatifs comme la France ou l'Allemagne ont enraciné des pratiques de tutorat qui sont complètement différentes des Etats-Unis et du Canada. La démarche n'est pas uniquement fonctionnaliste, il y a une idée esthétique et d'autonomisation (le beau geste, la réalisation du chef d'œuvre) liée à l'apprentissage par le compagnonnage par exemple.

## 4. Programme de travail à venir

---

- Plusieurs types de productions sont envisagés à l'issue du groupe de recherche, en particulier un **ouvrage collectif** et un **colloque**. Les discussions ont également conduit à baser la progression du groupe sur la mise en commun et la discussion collective de matériaux.
- **Mise en commun et discussion collective :**
  - **De cas d'entreprise** qui ont mis en place des programmes de coaching et de développement personnel. On pourra s'efforcer sur ces cas de cerner le sens et les finalités de tels dispositifs, ce qui a été concrètement mis en œuvre, de quelle manière, comment cela a été reçu par les différentes parties concernées (coachés, DRH, responsables hiérarchiques, population ciblée par le coaching de manière générale), les effets qui peuvent être identifiés pour le moment...
  - **De récits de vie de coachs** : Il a été convenu que chaque membre devrait s'efforcer de proposer une retranscription d'un (ou de quelques) récit(s) de vie de coach. Pour ceux qui le souhaiteraient, nous vous joignons des éléments de méthodes.

Annexe au Compte rendu : éléments de guide d'entretien pour les récits de vie de coachs.

1. Parcours : Comment l'interviewé est-il devenu coach ? (penser à se faire décrire la formation au coaching suivie)
2. Modalités concrètes d'exercice du coaching : contrat, rythme, type de relation au client, enchaînement d'une séance, comment il évalue la portée de son intervention,
3. Rapports avec les entreprises : approches commerciales, relations avec la DRH, retours demandés, éléments de déontologie...
4. Référents théoriques. A partir de quelles théories ou éléments de théories le coach travaille-t-il ? (Attention peut-être à ne pas avancer ce type de questions trop tôt dans le déroulement de l'entretien) Pourquoi ce(s) choix ?

Il serait utile et éclairant que ces entretiens comportent le récit de quelques cas significatifs de la pratique.

## **ANNEXE 4 : Extrait du rapport de l'équipe suisse**

(ACHILLE GROSVERNIER, ALAIN MAX GUENETTE, DAVID GIAUQUE)

---

# **ANALYSE DES TECHNIQUES NOUVELLES D'APPROPRIATION ET DE GESTION DE SOI EN FORMATION DANS LES ORGANISATIONS**

Étude approfondie des théories liées au développement personnel et des pratiques effectives au sein des entreprises en Suisse romande, suivie de recommandations en termes de formation

Acronyme : COACHING ET DEVELOPPEMENT PERSONNEL

## **Inscription du coaching dans l'organisation : quelle adéquation entre demande du coaché, objectifs stratégiques de l'organisation et discours sur le coaching ?**

Sur la base de la typologie des pratiques de Coaching proposée par Sardas, Gand et Acquier dans le cadre du programme Français Souci et Gestion de Soi, nous avons analysé la manière dont elles s'inscrivent dans l'organisation, ceci en regard de la relation tripartite que le coaching instaure. Pour ce faire, trois questionnaires, comprenant des éléments communs, ont été réalisés et adressés à un échantillon représentatif des trois parties concernées : les coachés, les employeurs à travers la fonction RH et les coachs.

L'analyse statistique et l'interprétation des résultats recueillis mettent en évidence les éléments principaux suivants :

- 1) Si les coachs affirment que les demandes de coaching sont courantes et en progression, la majorité des prescripteurs ne les considèrent qu'occasionnelles, les coachés étant quant à eux partagés.
- 2) Pour les entreprises, le coaching est plus souvent prescrit sur décision hiérarchique, qu'à la demande des coachés. Nous interprétons ce résultat comme une première validation que pour les entreprises le coaching s'inscrit dans le modèle de la conformation, même si les coachés, ainsi que les coachs, sont d'un avis contraire<sup>i</sup>. Le prescripteur principal est le RRH, mais les autres échelons hiérarchiques, de la Direction générale au supérieur hiérarchique apparaissent également comme prescripteurs.
- 3) Les entreprises et les coachés considèrent majoritairement avoir une connaissance assez précise de ce qu'est le coaching. Cependant, si les RH et les coachs – surtout - le conçoivent principalement comme un accompagnement personnalisé visant à l'appropriation et la réalisation de soi, les autres définitions proposées ne sont pas pour autant délaissées<sup>ii</sup>.
- 4) Pour les trois entités formant la relation tripartite de coaching, le coach est avant tout un entraîneur et un adaptateur<sup>iii</sup>. Nous nous éloignons donc de la visée d'appropriation et de réalisation de soi mentionnée ci-dessus. Remarquons également que si les RH et, dans une moindre mesure, les coachés peuvent envisager que le coach soit un manager ou un thérapeute, ce qualificatif est refusé par les intéressés.
- 5) L'analyse des situations dans lesquelles le coaching peut être recommandé montre l'amélioration du style de management et l'amélioration du fonctionnement avec son équipe sont les cas les plus indiqués aussi bien de l'avis des prescripteurs que de celui

des coachs et des coachés<sup>iv</sup>. Ces deux situations sont particulièrement bien adaptées au coaching de réparation ou de réadaptation qui vise le retour à un modèle de référence explicite du professionnel. Les améliorations du leadership et de la communication sont également considérées comme se prêtant bien au coaching, d'excellence cette fois et marquent la suprématie du coaching de type comportementaliste.

En effet, les situations adaptées au coaching d'appropriation et de réalisation de soi, pourtant précédemment considéré comme modèle du coaching, intéressent peu les entreprises.

Pour les coachs, toutes les situations proposées, à l'exception de l'évolution dans un environnement multiculturel et la préparation à l'expatriation ou au retour d'expatriation, semblent convenir à leur pratique.

Remarquons également que la gestion de conflit, qui ne semble pourtant pas une compétence de coaching, est estimée indiquée par les coachés surtout, mais également par les RH.

Nous pouvons par conséquent conclure que si la demande des coachés est en adéquation relative avec les objectifs stratégiques de l'organisation, il n'en va de même en ce qui concerne les coachs, dont le discours est marqué par une ambivalence liée à la multiplicité des pratiques et des sous-jacents théoriques qu'ils revendiquent.

### **Préconisations en gestion des ressources humaines**

Il existe plusieurs types de coaching, les coachs prétendant exercer tout l'éventail, notamment le coaching d'appropriation. L'intérêt et la marque de notre recherche réside particulièrement dans le croisement d'une analyse bibliographique exhaustive mettant en exergue les soubassements théoriques et instrumentaux, d'une analyse biographique de coachs et d'une analyse statistique.

Nous confirmons l'intérêt du modèle de base des coachs prétendant faire du coaching d'appropriation. Cependant, nous mettons en lumière le fait que les entreprises sont peu intéressées à ce type d'exercice d'une part, et que, d'autre part, les soubassements théoriques mis en exergue, marqués par les approches cognitivo-comportementalistes, ne plaident pas en faveur d'une approche de type gestion et appropriation de soi ; nous soulignons donc une contradiction critique. En effet, la logique d'adaptation qui caractérise les approches

cognitivo-comportementalistes répond à une logique de conformation propre au modèle du développement personnel.

Cela nous permet d'avancer qu'il est important pour les entreprises d'analyser les objectifs stratégiques en termes de ressources humaines, particulièrement pour ce qui regarde la gestion de carrière : 1/ analyser précisément la demande des coachés ; 2/ pénétrer la relation coachs-coachés sur laquelle une seule étude académique existe à ce jour, toutes les autres se concentrant sur les fondements théoriques en lien avec les pratiques.

L'originalité de notre étude sur le phénomène coaching est de s'être employée à une quantification de l'adéquation ou de l'inadéquation des demandes, objectifs et discours des parties prenantes à la relation tripartite qu'instaure le coaching.

i Le coaching est-il prescrit :

	min	max	<b>Entreprises</b> (93)	<b>Coachés</b> (219)	<b>Coachs</b> (34)
sur demande du coaché	.00	4.00	2.55	2.26	3.35
Sur décision hiérarchique	.00	4.00	2.79	1.94	2.56

ii Quelle définition donneriez-vous du coaching ?

	min	max	<b>Entreprises</b> (91)	<b>Coachs</b> (32)
un accompagnement personnalisé visant à <b>l'excellence</b>	.00	4.00	2.42	2.59
un accompagnement personnalisé visant à <b>l'appropriation et la réalisation de soi</b>	.00	4.00	3.01	3.91
un accompagnement personnalisé visant à <b>l'étayage</b>	.00	4.00	2.03	1.44

un accompagnement personnalisé visant à <b>la réadaptation et à la réparation</b>	.00	4.00	2.23	2.16
---	-----	------	------	------

iii Un coach est-il :

	min	max	<b>Entreprises</b> (94)	<b>Coachés</b> (255)	<b>Coachs</b> (32)
un entraîneur	.00	4.00	3.04	2.9	2.7
un thérapeute	.00	4.00	1.56	1.37	0.7
un adaptateur	.00	4.00	2.41	2.12	2.65
un manager	.00	4.00	1.91	1.87	0.94

iv Quelles sont les situations dans lesquelles le coaching peut être recommandé :

		min	max	<b>Entreprises</b> (89)	<b>Coachs</b> (35)	<b>Coachés</b> (256)
<b>Coaching d'excellence</b>	amélioration du leadership	.00	4.00	3.01	3.69	2.67
	amélioration de la communication	.00	4.00	3.05	3.49	2.76
	optimisation de l'organisation du service	.00	4.00	2.37	2.4	2.03
<b>Coaching de réparation et de réadaptation</b>	amélioration du style de management	.00	4.00	3.07	3.8	2.85
	amélioration du fonctionnement avec son équipe	.00	4.00	3.21	3.86	2.97
	gestion du stress	.00	4.00	2.68	3.26	2.38

<b>Coaching d'étayage</b>	prise ou changement de poste, élargissement des responsabilités	.00	4.00	2.89	3.54	2.67
	évolution dans un environnement multiculturel	.00	4.00	2.0	2.74	1.9
	préparation à l'expatriation ou au retour d'expatriation	.00	4.00	1.82	2.43	1.93
<b>Coaching d'appropriation et de réalisation de soi</b>	accompagnement dans les changements de l'entreprise	.00	4.00	2.72	3.6	2.72
	développement dans son poste	.00	4.00	2.57	3.37	2.41
	développement de carrière	.00	4.00	2.6	3.2	2.48
<b>formation</b>	management de projet	.00	4.00	2.06	2.51	2.28
<b>médiation</b>	gestion de conflit	.00	4.00	2.86	3.23	2.79