

UNIVERSITE PARIS I-PANTHEON SORBONNE

IAE Paris-Sorbonne

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559
LAB IAE Paris-Sorbonne - EA 2474

**Travail identitaire en transition
professionnelle et accompagnement au
reclassement : entre régulation et
facilitation**

THESE

présentée et soutenue publiquement le **19 novembre 2024**
en vue de l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

par

MARTIN-SANCHEZ Diego

JURY

Directrice de recherche : **Madame SCHMIDT Géraldine**
Professeure des Universités, IAE de Paris – Université
Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Rapporteurs : **Monsieur GRIMA François**
Professeur des Universités, Université Paris-Est Créteil
Madame VENTOLINI Séverine
Professeure des Universités, IAE Tours-Val de Loire

Suffragants.es : **Madame GATIGNON Anne-Laure**
Professeure des Universités, Université Toulouse 3
Paul Sabatier
Monsieur NOËL Florent
Professeur des Universités, IAE de Paris – Université
Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Monsieur PRALONG Jean
Enseignant-Chercheur, EM Normandie

L'université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

*Ce n'est pas la crainte de la folie qui nous forcera
à laisser en berne le drapeau de l'imagination.*

André Breton

Résumé

Dans un contexte aux évolutions rapides et soudaines, les défaillances et les restructurations d'entreprises se caractérisent par leur dimension récurrente. Ceci amène des carrières aux formes multiples et marquées par des transitions professionnelles fréquentes et diversifiées. Le travail étant une dimension centrale de notre définition de nous-mêmes, c'est-à-dire notre identité, et notamment dans nos sociétés occidentales, les transitions professionnelles sont alors indissociables de divers enjeux identitaires. La rupture d'emploi, surtout quand elle est soudaine et involontaire, marque le début d'une transition professionnelle tout aussi impromptue et subie, ce qui génère une rupture dans l'identité de la personne. Cet effet se retrouve exacerbé chez des individus ayant eu un certain succès professionnel, comme c'est le cas pour les managers. L'individu est ainsi engagé dans un travail sur son identité, qui peut se voir affecté, ou être régulé, par les discours qui l'entourent. Ceux-ci, donnent aux personnes des directions à suivre dans le travail de leur identité, intentionnellement ou pas. L'individu concrétise, finalement, ce travail identitaire par la création d'un discours sur soi, qui lui permet de se présenter à ses pairs. Pour répondre à la multiplication des transitions professionnelles et des ruptures d'emploi, les pouvoirs publics mettent l'accent sur des accompagnements dont la privatisation ne fait que croître. Ceux-ci, amènent notamment l'individu à réaliser un bilan introspectif dans le but de créer, notamment, un discours sur soi, mobilisent une démarche réflexive comme le coaching et certains mobilisent même des outils qui intègrent directement les enjeux identitaires des transitions professionnelles. Par ailleurs, quand la transition professionnelle est accompagnée, elle peut être considérée comme hautement institutionnalisée. Ceci impacte alors le travail de l'acteur sur son identité, puisque ce processus se fait au contact des discours de l'accompagnement. Ces derniers, véhiculent également un certain rapport à la carrière et au travail, qui peuvent venir teinter l'identité de l'individu de nuances particulières.

Cette thèse vise à combler un manque dans la littérature académique en sciences de gestion, celui des effets concrets des accompagnements au reclassement sur le processus de (re)définition de soi des individus. Pour ce faire, nous avons d'abord déployé une méthodologie qualitative exploratoire, afin d'étudier les accompagnements au reclassement dans un contexte hexagonal, puis une méthodologie qualitative longitudinale et approfondie, afin de suivre des individus dans leurs procédures de reclassement.

Nos résultats contribuent au concept de travail identitaire en montrant le caractère régulateur de l'accompagnement au reclassement qui, en raison de sa grande standardisation, soulève la question, déjà présente dans la littérature sur le coaching, des cabinets de reclassement comme

outils de normalisation. Nos conclusions corroborent, également, l'importance du discours sur soi en contexte de transition professionnelle. Les discours autour de cet élément sont, toutefois, hautement institutionnalisés et standardisés, ce qui rejoint le questionnement autour d'un potentiel effet normalisateur. Finalement, cette recherche met en avant la généralisation d'une conception du travail plutôt contractuelle, et du type anglo-saxon, qui laisse présager une « managérialisation » du rapport au travail. Ceci soulève alors la question d'une porosité et d'une uniformisation des rapports à l'activité professionnelle. Ce travail doctoral invite, finalement, à revoir ou à actualiser les développements sur l'identité professionnelle, ou sur le rapport au travail, de certains auteurs sous le prisme de variables comme le genre. Des perspectives de recherche apparaissent également autour des variables pouvant jouer sur la perméabilité des individus à l'accompagnement. Finalement, la possibilité s'ouvre aussi d'étudier les discours politiques, et les réformes menées, autour des carrières, des transitions et des périodes de non-emploi, et ce au prisme du rapport au travail véhiculé ou des effets potentiels sur les identités des individus.

Mots clés : Reclassement – Identité – Travail identitaire – Régulation identitaire – Transition professionnelle

Abstract

In a context of rapid and sudden changes, business failures and restructuring are characterised by their recurrent nature. This leads to multiple career paths marked by frequent and diverse professional transitions. Since work is central to our definition of ourselves, i.e. our identity, particularly in Western societies, career transitions are inextricably linked to various identity issues. A break in employment, especially when it is sudden and involuntary, marks the start of a professional transition that is just as impromptu and sudden, generating a break in the individual's identity. This effect is exacerbated in individuals who have achieved a degree of professional success, as is the case with managers. The individual is thus engaged in a process of identity work, which can be affected, or regulated, by the discourses that surround him or her. These give people directions to follow, intentionally or not, as they work on their identity. In the end, the individual gives concrete expression to this identity work by creating a discourse about them, which enables them to present themselves to their peers. In response to the increasing number of career transitions and job losses, the public authorities are focusing on support services that are becoming increasingly privatised. These involve individuals in an introspective assessment with the aim of creating a discourse about themselves, frequently use a reflective approach such as coaching, and some even use tools that directly incorporate the identity issues involved in professional transitions. Furthermore, when professional transitions are supported, they can be considered highly institutionalised. This has an impact on the individual's identity work, since the latter is carried out in contact with the outplacement discourses. These discourses also convey a certain relationship to career and work, which can colour the individual's identity with particular nuances.

The aim of this thesis is to fill a gap in the academic literature in management studies, namely the concrete effects of outplacement support on the process by which individuals' (re)define themselves. To do so, we first used an exploratory qualitative methodology to study outplacement support in a French context, and then an in-depth longitudinal qualitative methodology to follow individuals through their outplacement procedures.

Our results contribute to the concept of identity work by showing the regulating nature of outplacement support, which, because of its high degree of standardisation, raises the question, already present in the literature on coaching, of outplacement practices as tools of normalisation. Our findings also corroborate the importance of self-narratives in the context of career transition. The discourses around this self-presentation element are, however, highly institutionalised and standardised, which accompanies the previous questions about the

potential normalising effects of outplacement services. This research also highlights the widespread adoption of a rather contractual, Anglo-Saxon conception of work, which suggests a 'managerialization' of the relationship to work. This raises the question of a porous and standardised relationship to professional activity. Finally, this doctoral work invites us to review or update the developments on professional identity, or on the relationship to work, of certain authors from the point of view of variables such as gender. Research perspectives are also emerging around the variables that can affect an individual's permeability to outplacement support. Finally, the possibility appears to study political discourses, and the reforms carried out around careers, transitions and periods of non-employment, through the prism of the relationship to work conveyed or the potential effects on individuals' identities.

Key words: Outplacement – Identity – Identity work – Identity regulation – professional transition

REMERCIEMENTS

Un immense merci à Géraldine Schmidt pour son suivi, ses conseils, ses enseignements, sa patience et sa déontologie. Autant de sources d'inspiration inestimables pour ma carrière à venir. Un très grand merci au jury de cette thèse, merci à François Grima, Séverine Ventolini et Jean Pralong, pour leurs relectures et leurs évaluations qui ont enrichi la finalisation de cette thèse de doctorat, et un merci tout aussi grand à Anne-Laure Gatignon et Florent Noël pour leur patience, leur temps et leurs futurs retours en soutenance. Et merci à l'ensemble des professeurs de l'IAE de Paris de m'avoir donné le cadre nécessaire pour mener à bien ce doctorat. Merci également à Laetitia Pihel pour ses relectures et ses conseils sur mon travail. Et un très grand merci à l'université publique, qui m'a donné la chance de mener à bien ce doctorat.

Un immense merci à Inès, sans qui cette thèse n'aurait pas pu voir le jour, et à Gloria, sans qui elle n'aurait pas pu aboutir. Un très grand merci à Yohan, Lola, Martine, Samantha, Laura et Françoise, pour leurs contributions incalculables à ce travail de recherche, et de s'être livrés.es à moi dans une période aussi délicate. Et un merci tout aussi grand à Sarah, Danièle et Léa pour leur temps, leur patience et leurs réponses précieuses.

Merci au club de la soirée impossible, merci à Alex, Hugo, Juliette, Julie, Sara et Vincent. Ce bout de chemin a été un régal, en espérant que le chemin soit encore très, très long.

Merci infiniment à Franck Gavaille, pour ses conseils avant de me lancer dans cette aventure et de m'avoir fait confiance dans mes débuts dans l'enseignement. Et merci beaucoup à Juliette Evon et Elena Essig de m'avoir continué à faire confiance dans l'enseignement et de m'avoir partagé leurs connaissances et leur expérience. Merci à Alistair Cheyne, Mahrane Hofaidhllaoui, Guillaume Schier et Elisabeth Gressieux de m'avoir fait confiance avant même la soutenance de cette thèse. Et un grand merci à tous.les correcteurs et correctrices de mes articles et travaux, en atelier, en conférence ou au sein d'une revue. Leurs conseils ont été précieux pour avancer dans ce travail.

Merci à mon grand-père et à mon cousin Jose, avec qui j'aurais aimé fêter l'aboutissement de ce travail. Et merci à ma grand-mère avec qui je partagerai le fruit de ces efforts. Merci à mes parents, à leur éducation et à leurs enseignements, qui m'ont permis d'arriver jusqu'ici. Et merci à mon frère, qui n'a jamais cessé de croire en moi. Un grand merci à Rosa pour ses relectures, ses corrections, ses conseils, sa patience et ses encouragements.

Un grand merci à mes amis.es, d'avoir été là tout le long de ces six dernières années. Merci à Juliette, Léa, Camille, Cécile, Kémal, Alié, Anne-Laure, Florent, Clément, Marie E., Marine et Louis. Merci à Marie B. pour son amour, son soutien indéfectible et son énergie incroyable. Et merci à Gab, pour sa folie, et sans qui cette rencontre n'aurait pas été possible. Merci à Tristan et à Yoann, mes adelphe, pour leur amour et leur bienveillance. Merci à Inna pour ses conseils et ses enseignements en théâtre, qui m'ont été d'une aide précieuse autant dans l'enseignement qu'en conférence. Merci à tous.tes les copains.ines du quartier qui ont égayé tant de soirées. Et merci à Nicole pour ses échanges et ses fous rires. Sans oublier, merci aux copains de l'AGRH, merci à Jojo et à Kévin. Et merci à Sébastien, dont l'énergie et le goût de la recherche m'avaient inspiré pour sauter le pas et me lancer pour de bon dans cette belle aventure.

Eta eskerrik asko Errenteriako nere legunei zuen energiarengatik. Horri esker azken tesiaren azken txanpa hau ahaztezina izan da.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	8
TABLE DES MATIERES.....	10
INTRODUCTION GENERALE	12
PREMIERE PARTIE	17
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE, REVUE DE LITTERATURE ET PROBLEMATISATION.....	18
1.1 DES CARRIERES MARQUEES PAR DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES IMPREGNEES D'ENJEUX IDENTITAIRES.....	19
1.2 LA PERTE D'EMPLOI, PHENOMENE GENERATEUR D'UNE TRANSITION PROFESSIONNELLE ET D'UNE RUPTURE IDENTITAIRE, EST VECUE DE MANIERE PARTICULIEREMENT INTENSE PAR LES MANAGERS.....	29
1.3 PARMI LES REPONSES DES POUVOIRS PUBLICS AUX PERTES D'EMPLOI ET AUX TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN ACCOMPAGNEMENT PRIVATISE IMPACTANT L'IDENTITE INDIVIDUELLE	34
1.4 L'IDENTITE EN TANT QU'OBJET MULTIDIMENSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION : DEFINITIONS ET CADRAGE DE NOTRE OBJET D'ETUDE.....	44
1.5 PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	67
CHAPITRE 2 : DESIGN ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	72
2.1 REFLEXIONS EPISTEMOLOGIQUES.....	72
2.2 METHODOLOGIE DE RECHERCHE	73
CHAPITRE 3 : UNE THESE PAR ARTICLES.....	101
3.1 PREMIER ARTICLE : L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT COMME REGULATEUR DU TRAVAIL IDENTITAIRE DE L'INDIVIDU EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : UNE ANALYSE DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT (<i>ARTICLE PUBLIE DANS LA RIPCO</i>)	102
3.2 DEUXIEME ARTICLE : JEU ET TRAVAIL IDENTITAIRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES ETUDES DE CAS D'INDIVIDUS EN SITUATION DE RECLASSEMENT (<i>ARTICLE EN COURS DE SOUMISSION</i>)	107
3.3 TROISIEME ARTICLE : CONCEPTION DU LIEN DE SUBORDINATION ET IDENTITE EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES CAS DE PERSONNES RECLASSEES (<i>ARTICLE EN COURS DE FINALISATION AVANT SOUMISSION</i>)	112
CHAPITRE 4 : CONCLUSION GENERALE, CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES	116
4.2 CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET DISCUSSION	120
4.3 REFLEXIONS SUR LES REPONSES DES POUVOIRS PUBLICS ET SUR LES POLITIQUES D'EMPLOI	129
4.4 LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	131
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	134
DEUXIEME PARTIE	143

CHAPITRE 5 : L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT COMME REGULATEUR DU TRAVAIL IDENTITAIRE DE L'INDIVIDU EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : UNE ANALYSE DES PRATIQUES D'OUTPLACEMENT.	144
5.1 TRAVAIL ET REGULATION IDENTITAIRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE	146
5.2 OUTPLACEMENT ET VISEE IDENTITAIRE	149
5.3 METHODOLOGIE DE RECHERCHE, RECUEIL ET ANALYSE DU MATERIAU	154
5.4 RESULTATS	158
5.5 CONCLUSION ET DISCUSSION	165
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	172
ANNEXES DU CHAPITRE 5.....	174
CHAPITRE 6 : JEU ET TRAVAIL IDENTITAIRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES ETUDES DE CAS D'INDIVIDUS EN SITUATION D'OUTPLACEMENT... ..	178
6.1 TRANSITION PROFESSIONNELLE ET ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT : DE FORTS ENJEUX IDENTITAIRES.....	178
6.2 CONSTRUCTION IDENTITAIRE ET TRAVAIL IDENTITAIRE EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : CLARIFICATIONS CONCEPTUELLES ET PROBLEMATISATION EN CONTEXTE D'ACCOMPAGNEMENT.....	180
6.3 METHODOLOGIE : 6 ETUDES DE CAS APPROFONDIES ET LONGITUDINALES.....	182
6.4 RESULTATS : LA RECONSTRUCTION IDENTITAIRE FACILITEE PAR L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT	184
6.5 SYNTHESE DES RESULTATS.....	204
6.6 CONCLUSION ET DISCUSSION.....	206
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	209
ANNEXES DU CHAPITRE 6.....	211
CHAPITRE 7 : CONCEPTION DU LIEN DE SUBORDINATION ET IDENTITE EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES CAS DE PERSONNES OUTPLACEES.....	217
7.1 TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ACCOMPAGNEES ET ENJEUX IDENTITAIRES	217
7.2 IDENTITE ET RAPPORT AU LIEN DE SUBORDINATION	219
7.3 PROBLEMATIQUE	221
7.4 METHODOLOGIE	222
7.5 PRESENTATION DES RESULTATS.....	224
7.6 DISCUSSION ET CONCLUSION.....	235
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	237
ANNEXES DU CHAPITRE 7.....	239
LISTE DES FIGURES	245
LISTE DES TABLEAUX ET DES ENCADRES.....	248
TABLE DES MATIERES DETAILLEE.....	252

INTRODUCTION GENERALE

Selon le journal Le Monde¹ le chiffre d'affaires de l'industrie du jeu vidéo s'élève à 184 milliards de dollars (168 milliards d'euros) au niveau mondial en 2023², en hausse de 0,6% par rapport à 2022. Néanmoins, plus de la moitié des développeurs ont des craintes par rapport à leurs emplois³. En effet, à l'échelle internationale, depuis le début de l'année 2024 la division jeu vidéo de Microsoft a licencié 1900 personnes, celle de Sony 900 personnes et l'éditeur Electronic Arts manifestait sa volonté de supprimer 5 % de ses effectifs (environ 670 licenciements). Plus globalement, le secteur a licencié près de 8000 personnes durant le premier trimestre 2024, partout dans le monde, contre 10 500 pour l'ensemble de l'année 2023⁴. Ces licenciements ne se limitent pas à ce secteur. En effet, à la suite du rachat du Groupe Casino par les milliardaires Daniel Kretinsky et Marc Ladreit de Lacharrière ainsi que par le fond Attestor, le Groupe subit des restructurations affectant différentes branches et supprimant près de 3000 emplois en France, selon les syndicats⁵. Les restructurations et les suppressions d'emplois ne se limitent pas à l'industrie du jeu vidéo, ou à ce groupe agroalimentaire, elles s'inscrivent dans un contexte socioéconomique plus large et changeant. Celui-ci entraîne, pour les organisations, des restructurations qui adoptent une multiplicité de formes afin de s'y adapter. Les parcours professionnels des individus se retrouvent alors affectés par ces restructurations et deviennent indissociables d'une ou plusieurs transitions professionnelles. Le travail étant une partie centrale dans la manière dont les individus se perçoivent et se définissent, c'est-à-dire leur identité, et notamment dans nos sociétés occidentales, la multiplication des emplois dans les parcours des individus rend leurs identités un tant soit peu fluides. Or, le changement d'emploi est marqué par un moment de transition, la récurrence de ce phénomène dans les parcours actuels amène certains auteurs à parler de carrières liminales, c'est-à-dire marquées par plusieurs moments liminaux : à l'orée de deux espaces sociaux. Dans ces circonstances, au-delà du stress, de l'incertitude et des questions existentielles, la définition de soi de l'individu est mise à rude épreuve, et la personne doit se redéfinir tout en gardant une certaine cohérence dans cette définition. Ceci est d'autant plus marqué en cas de transition soudaine et involontaire, comme en cas de perte d'emploi, et chez des individus ayant connu

¹ https://www.lemonde.fr/pixels/article/2024/03/21/jeux-video-les-ventes-se-maintiennent-les-licenciements-aussi_6223211_4408996.html

² Cabinet Newzoo cité dans Le Monde – *Ibid.*

³ <https://reg.gdconf.com/state-of-game-industry-2024>

⁴ <https://publish.obsidian.md/vg-layoffs/Archive/2023>

⁵ https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/09/06/le-groupe-casino-va-supprimer-plus-de-3-000-postes-dans-le-cadre-du-plan-social-annonce-en-avril-selon-les-syndicats_6305808_3234.html

un certain succès professionnel par le passé, comme cela peut être le cas pour les managers. Pour gérer ces suppressions d'emploi, et plus largement le phénomène du chômage, les institutions hexagonales, comme France Travail, et supranationales, comme la Commission Européenne avec sa Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE), mettent l'accent sur la facilitation des transitions professionnelles pour permettre l'adaptation des individus aux évolutions des économies et aux restructurations qui en découlent (Conter, 2007). Ces institutions mettent aussi l'accent sur un retour rapide à l'emploi des individus concernés grâce à des politiques d'activation (Divay, 2008, 2009, 2012) centrées sur la formation des chômeurs et leur accompagnement renforcé à la recherche d'emploi (Conter, 2007), assuré de plus en plus par des organisations privées. Les accompagnements que celles-ci prodiguent requièrent des individus un effort réflexif (Aquilanti & Leroux, 1999) et sont basées sur une activation de l'individu dans sa démarche de repositionnement professionnel (Divay, 2008, 2009, 2012). Ces accompagnements incitent également les personnes à effectuer un bilan introspectif qui passe, notamment, par une autoévaluation (Miller & Robinson, 2004) et une cartographie de leurs traits et compétences (Aquilanti & Leroux, 1999; Cusin, 2012; Martin & Lekan, 2008; Stacho & Stachová, 2015; Waraich, 2012) dans le but de développer une présentation de soi singulière et distinctive. Ce processus, soutenu par des outils qui prennent en compte les enjeux identitaires des transitions professionnelles (Masdonati et al., 2020), amène alors les individus à une reconstitution identitaire, érigée comme condition préalable aux efforts de recherche d'emploi (Miller & Robinson, 2004). Finalement, ces accompagnements intègrent des outils de coaching ou une démarche de ce type, ce qui est source de renouvellement des compréhensions de soi (Gray et al., 2015; Persson & Rappin, 2013, 2015; Rappin, 2011). Par ailleurs, quand l'expérience liminale, ou la transition professionnelle, est hautement institutionnalisée, comme en contexte de reclassement, le travail de redéfinition de soi est circonscrit aux limites de l'institution au sein de laquelle s'opère la transition, et est notamment affecté ou régulé par les discours qui y sont véhiculés (Ibarra & Obodaru, 2016). Ces discours sont porteurs d'un certain rapport au travail (Denave, 2015; d'Iribarne, 1993, 1998, 2006) et transmettent aussi des directions sur ce que les individus doivent être et/ou devenir à l'avenir tout comme dans ce contexte précis. Ces dimensions peuvent ainsi affecter la façon dont l'individu (re)travaille sa façon de se percevoir et de se définir. Elles peuvent également entrer en contradiction avec la conception de soi préalable de l'individu ou avec le rapport au travail entretenu par ce dernier.

A ce stade, la recherche s'intéresse aux accompagnements mis en place dans ce contexte, autant publics (Divay, 2008, 2009, 2012) que privés (Aquilanti & Leroux, 1999; Davy et al., 1995;

Martin & Lekan, 2008; Mercier et al., 2012, 2012; Mercier & Lacour, 2013; Miller & Robinson, 2004; Stacho & Stachová, 2015; Waraich, 2012; Westaby, 2004), et met effectivement en avant une restauration identitaire de l'individu en transition professionnelle accompagnée (Miller & Robinson, 2004), tout comme une prise en compte des enjeux identitaires de la transition professionnelle dans les outils mobilisés par les cabinets d'accompagnement au reclassement (Koorosh & Masdonati, 2020; Masdonati et al., 2020). Toutefois, la recherche ne permet pas encore de comprendre l'effet concret de ces accompagnements dans le processus grâce auquel l'individu retravaille sa définition de soi, ce qui a amené certains auteurs à appeler de leurs vœux la réalisation d'études longitudinales approfondies afin de saisir ces dynamiques (Alvesson & Willmott, 2002; Brown, 2020; Ibarra & Barbulescu, 2010; Masdonati et al., 2020). La présente thèse vise à combler ce manque dans la littérature et à répondre à ces auteurs. Ainsi, comment l'accompagnement au reclassement, et ses outils qui prennent en compte les enjeux identitaires, affectent-ils ou régulent-ils le processus de définition de soi de l'individu ? Quel est l'impact concret de l'accompagnement sur le processus de (re)définition de soi de l'individu en transition professionnelle ? Comment le rapport au travail s'inscrit-il dans ces dynamiques au regard du degré d'institutionnalisation de la transition professionnelle accompagnée ?

Par ailleurs, le degré élevé d'institutionnalisation d'une transition professionnelle accompagnée (Ibarra & Obodaru, 2016) invite à une étude critique de l'impact des discours transmis par les cabinets de reclassement sur le processus de (re)définition de soi de l'individu dans cette situation. Cette thèse répond à cette invitation, dans une volonté de souligner la responsabilité des parties prenantes impliquées dans ces transitions professionnelles accompagnées. Nous aborderons ainsi l'identité à travers une approche discursive combinant une approche centrée sur l'individu, dite micro sociale, et une approche, dite macro sociale (LaPointe, 2010), qui tient compte des discours environnants. L'identité sera, en ce sens, approchée comme le produit complexe d'une construction produite par l'individu en interaction avec les ressources discursives à sa disposition (LaPointe, 2010). Le langage devient alors un élément primordial qui, non seulement façonne activement la réalité de l'individu, mais produit aussi une identité dite discursive, exprimée par un discours sur soi, et dont la grille d'interprétation est donnée par la culture qui donne sens à ce langage (LaPointe, 2010). Dans ce contexte, il nous faut tenir compte des discours « dominants », notamment autour des carrières, qui aujourd'hui véhiculent une image de celle-ci comme discontinue et entrepreneuriale, entièrement dirigée par l'individu (Fournier, 1998, cité dans LaPointe, 2010). Or, cette conception du travail étant plutôt anglo-saxonne (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006), elle peut entrer en contradiction avec d'autres discours

et d'autres conceptions du travail, notamment en contexte hexagonal. La conception du travail étant, par ailleurs, une des dimensions qui permet de saisir les transformations de l'individu (Denave, 2015), il semble pertinent d'en tenir compte, du moins comme objet secondaire de recherche. Ainsi, pour répondre à notre problématique, nous analyserons l'accompagnement au reclassement grâce aux concepts de travail et de régulation identitaires (Alvesson & Willmott, 2002) afin de comprendre l'impact potentiel de la structuration de l'accompagnement et de ses outils sur le processus de (re)définition de soi de l'individu. Nous mobiliserons ensuite les concepts de jeu et de travail identitaires (Fachin & Davel, 2015) afin de comprendre l'effet réel de l'accompagnement sur l'identité des individus. Finalement, nous mobiliserons les notions de rapport au travail et de rapport au lien de subordination (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006) afin de comprendre leur place dans la dynamique accompagnement-individu, notamment du point de vue identitaire.

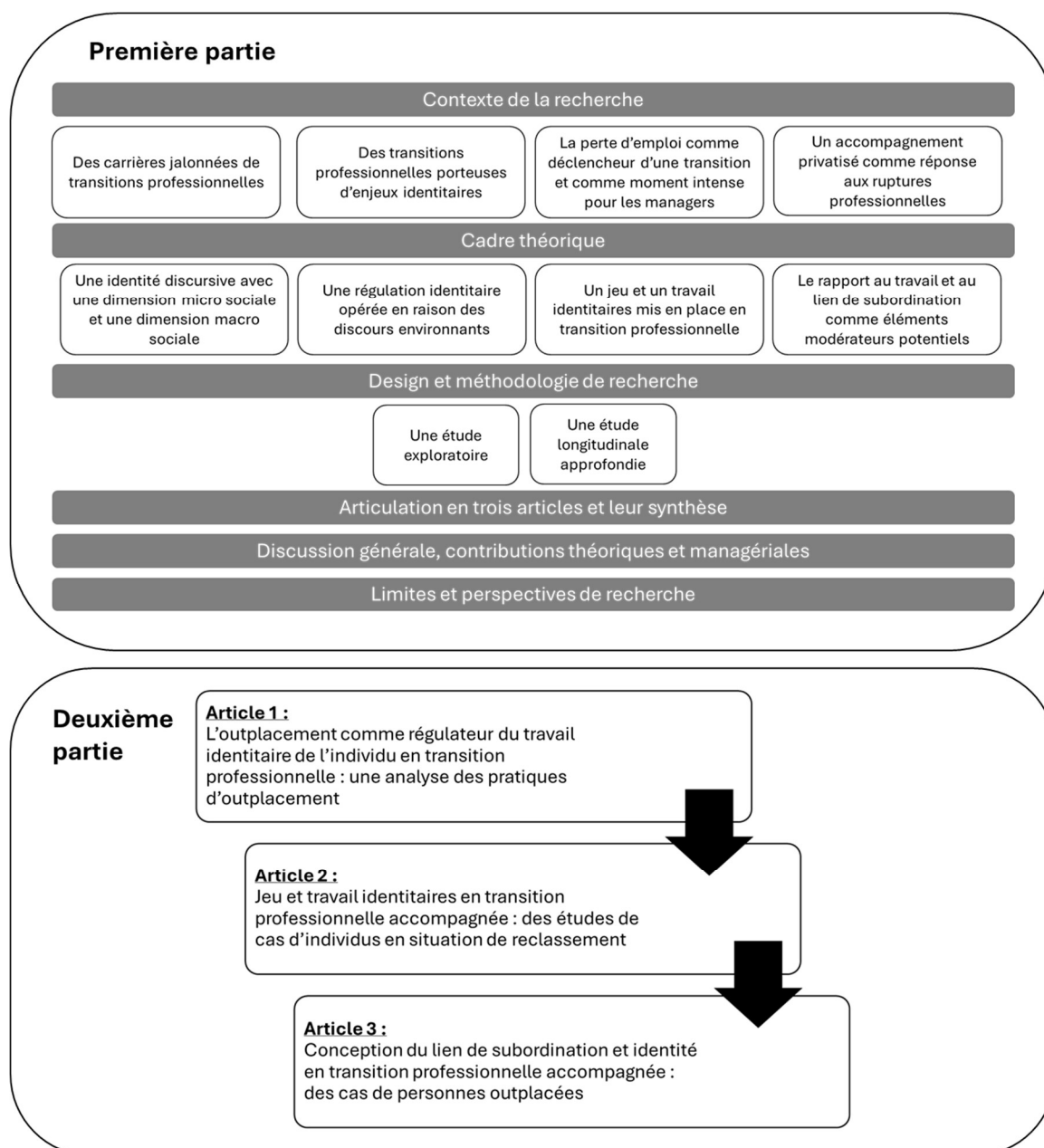
La présente thèse s'articule en deux parties. La première partie offre une vision globale de la recherche menée et s'organise en quatre chapitres. Le premier chapitre (chapitre 1) a pour objectifs de contextualiser et définir de façon précise l'objet de recherche et d'explicitier le cadre théorique mobilisé. Dans le deuxième chapitre (chapitre 2) nous abordons notre design et notre méthodologie de recherche, tout comme notre accès au terrain et nos méthodes d'analyse. Le troisième chapitre (chapitre 3) expose l'articulation de la recherche en trois articles distincts avec, pour chacun, une problématique de recherche, un cadre théorique et un matériau de recherche associés. Le quatrième chapitre (chapitre 4) présente les résultats transversaux de l'ensemble de la recherche menée pour cette thèse de doctorat, tout comme les apports à la littérature académique et à la pratique managériale, pour finir avec les limites de notre travail et les perspectives de recherche future.

La deuxième partie de cette thèse doctorale s'articule autour des versions complètes des trois articles associés à cette thèse⁶. Le cinquième chapitre (chapitre 5) présente le premier article, à visée exploratoire, et s'attarde à analyser les pratiques des cabinets de reclassement hexagonaux pour montrer le rôle régulateur de l'accompagnement au reclassement sur le travail identitaire de l'individu en transition professionnelle. Cet article a été accepté pour publication dans la *Revue Internationale de Psychologie et de Comportement Organisationnel* et paraîtra à l'automne 2024. Le sixième chapitre (chapitre 6) présente, quant à lui, le deuxième article et

⁶ Tandis que la deuxième partie de cette thèse expose les trois articles de façon approfondie, la première vise à présenter la logique d'ensemble de cette recherche, dont l'articulation de la thèse en trois articles, des redondances sont alors susceptibles d'apparaître entre chacune des deux parties.

met en avant le caractère facilitateur de l'accompagnement au reclassement sur le jeu et le travail identitaires des individus en transition professionnelle, grâce au suivi approfondi de six individus en transition professionnelle accompagnée. Ce papier a été présenté au congrès de l'AGRH 2021 et est en cours de soumission dans la revue associée à ce congrès. Le septième chapitre (chapitre 7) présente, finalement, le troisième et dernier papier qui se concentre sur le rôle de la conception du travail dans la dynamique accompagnement-individu. Cet article est toujours en cours de modification en vue d'une soumission pour publication.

Figure i : Représentation visuelle de la structuration de la thèse de doctorat



PREMIERE PARTIE

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE, REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLEMATISATION

Afin de contextualiser notre sujet de recherche et de définir le cadre théorique à mobiliser, ce premier chapitre s'articule autour de différentes sections. La première (section 1.1) présente le contexte général de notre étude qui est celui d'entreprises amenées, en raison d'un environnement changeant, à des défaillances et des restructurations qui impactent les carrières des individus. Cette section présente également ces carrières comme protéiformes, intégrant des transitions professionnelles qui deviennent aussi fréquentes et aussi diversifiées que les restructurations qui en sont à l'origine. Les enjeux identitaires des transitions professionnelles sont ensuite soulignés, que celles-ci soient subies ou volontairement menées par les individus. Cette section permet ainsi de poser le contexte général de notre recherche, de cartographier les types de transition de commencer à positionner notre objet de recherche (encadré 1). La deuxième section (section 1.2) présente le phénomène spécifique de la perte d'emploi comme un déclencheur d'une transition professionnelle, en raison des enjeux particuliers qui lui sont associés, et notamment en raison de la rupture identitaire qui en découle. Dans cette section nous soulignons, par ailleurs, l'intensité particulière avec laquelle les managers vivent la rupture d'emploi, ce qui nous permet de cadrer notre recherche autour de ce type de profil. Cette deuxième section nous permet alors d'affiner notre objet de recherche et de le circonscrire à certains types de transition (encadré 2). La troisième section (section 1.3) aborde les réponses institutionnelles, et notamment émanant des pouvoirs publics, au phénomène de perte d'emploi et aux transitions professionnelles qui en découlent. Nous soulignons alors le caractère de plus en plus privatisé de l'accompagnement mis en place dans ce contexte pour revoir la littérature académique autour de ces accompagnements, leur structuration et leurs outils. Ceci nous permet de remarquer l'impact de l'accompagnement au reclassement sur les efforts entamés par l'acteur pour se redéfinir, sans pour autant réussir à avoir de détails concrets sur les dynamiques de cet impact. Cette section nous permet, en ce sens, de circonscrire notre objet de recherche à ces accompagnements afin d'étudier la façon concrète dont ils influencent tout le processus de redéfinition de soi en transition professionnelle (encadré 3). La quatrième section de ce premier chapitre (section 1.4) revoit la littérature académique en sciences de gestion autour du concept d'identité afin de positionner notre cadre théorique de référence. Finalement, la cinquième section (section 1.5) synthétise les différentes étapes qui nous amènent à notre problématique générale de recherche qui est : *Quelles sont les dynamiques à l'œuvre entre le travail identitaire*

engagé par l'individu à la suite d'une rupture d'emploi et l'accompagnement au reclassement mis en place lors de cette transition professionnelle ?

1.1 Des carrières marquées par des transitions professionnelles imprégnées d'enjeux identitaires

Dans cette première section, nous nous attardons sur le contexte général de notre étude en présentant les défaillances d'entreprises et les procédures de sauvegarde, tout en tissant des liens avec les niveaux de chômage enregistrés sur des périodes données (section 1.1.1). Ces liens nous permettent ensuite de présenter les différentes dimensions identifiées dans la littérature comme permettant de saisir les enjeux des carrières des individus. Celles-ci sont, dans le contexte actuel, considérées comme protéiformes et liminales, intégrant divers moments de transitions entre deux emplois (section 1.1.2). Le caractère liminal, protéiforme et surtout récurrent des transitions nous permet alors de souligner les enjeux identitaires de ces dernières, qu'elles soient volontaires ou non, pour finir par conclure avec une cartographie des types de transitions professionnelles, en tenant compte du degré d'intentionnalité de la rupture et du degré de changement de métier, et un début de positionnement de notre objet de recherche (encadré 1).

1.1.1 Des défaillances d'entreprises et des restructurations qui amènent des carrières protéiformes

Selon la Banque de France, une défaillance d'entreprise est définie par « l'ouverture d'une procédure collective » afin d'aider une entreprise en difficulté. Ces procédures peuvent être de trois types : une procédure de sauvegarde, une procédure de redressement judiciaire et une procédure de liquidation judiciaire⁷. Seul le premier type de procédure collective donne lieu à une restructuration de l'entreprise concernée afin qu'elle ne tombe pas en « état de cessation de paiement »⁸. Si l'entreprise arrive à ce stade, elle alors peut entamer une procédure de redressement judiciaire. Lorsque l'une ou l'autre de ces procédures s'avèrent inefficaces la liquidation judiciaire permet de mettre fin à l'activité de l'entreprise en difficulté.

Si nous regardons les Figures 1 et 2 avec attention, nous remarquons des évolutions très similaires entre les défaillances d'entreprises en France et le nombre de chômeurs, depuis le début des années 1990. Après un niveau moyen/élevé au début des années 80 (Anne & L'Horty,

⁷ economie.gouv

⁸ Ibid.

2013) et un pic atteint en 1987, le chômage connaît une évolution plus modérée à la fin des années 1980 (Gautié & L'Horty, 2019) puis une recrudescence au début des années 1990 avec un pic atteint en 1993 (Figure 2). Nous observons alors le même pic de défaillances d'entreprises, définies en Figure 1 comme les entreprises en redressement ou liquidation judiciaires, pendant la récession de l'année 1993. Les défaillances d'entreprises connaissent alors une baisse significative à partir de 1997, pour atteindre un seuil bas à la fin de l'année 2000. Nous notons la même tendance au niveau du nombre de chômeurs entre 1997 et la fin de l'année 2000. La crise financière de 2008/2009 fait alors repartir à la hausse autant les défaillances d'entreprises que le nombre de chômeurs, qui atteignent en 2015 des niveaux similaires à ceux du début des années 1990, pour repartir à la baisse jusqu'en 2021/2022. Néanmoins, dans ces développements nous ne considérons que les redressements ou liquidations judiciaires, et prenons peu en compte les procédures de sauvegarde, qui entraînent des restructurations. Une autre étude⁹ permet de combler ce gap sur les 10 dernières années. La Figure 3 synthétise les évolutions de ces procédures collectives entre 2014 et 2023, et met en évidence une évolution similaire entre les trois types de procédures collectives.

Figure 1 : Défaillances d'entreprises en France entre 1991 et 2023¹⁰



⁹ Etude menée par l'organisation Ellisphère, organisation diffusant de l'information économique, légale financière et extra-financière d'organisations de différents pays et territoires.

¹⁰ Banque de France

Figure 2 : Evolution du nombre de chômeurs en France entre 1975 et 2023¹¹

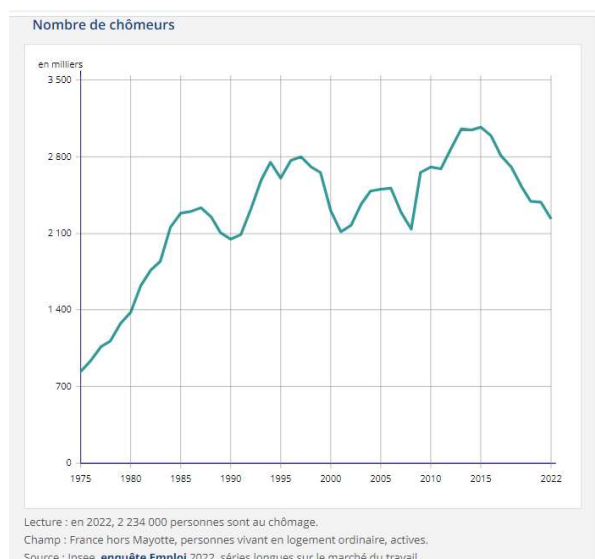
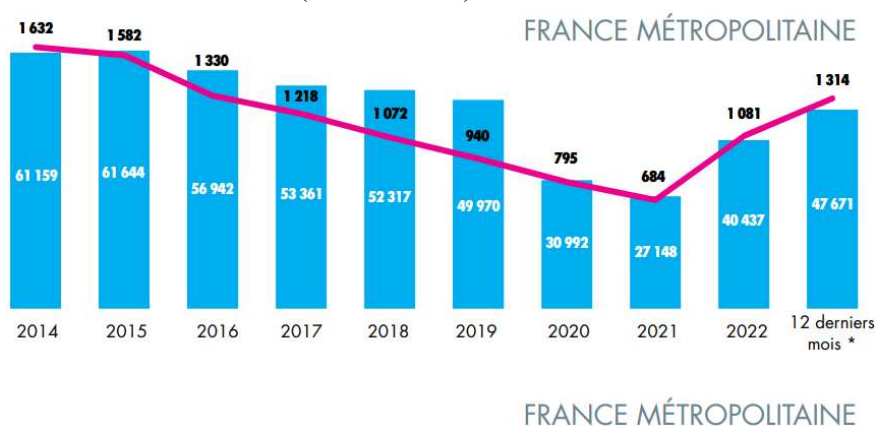


Figure 3 : Evolution des défaillances d'entreprise (Barres) et des procédures de sauvegarde (Courbe rose)¹²

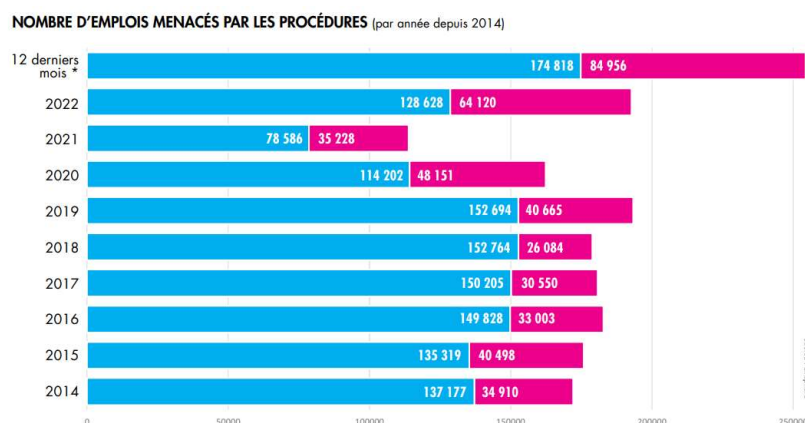


L'impact sur l'emploi de ces différentes procédures est également explicite dans cette même étude, la Figure 4 synthétise le nombre d'emplois menacés par les différentes procédures sur les 10 dernières années.

¹¹ INSEE

¹² Ellisphère

Figure 4 : Nombre d'emplois menacés par les procédures collectives¹³



Que ce soit lors de redressements judiciaires, de liquidations judiciaires ou de plans de sauvegarde, l'impact de ces procédures sur l'emploi est fort, ce qui explique des évolutions similaires entre le nombre de chômeurs et les défaillances d'entreprises. Au-delà de ces procédures de sauvegarde, les entreprises sont amenées à des évolutions constantes, afin de s'adapter aux diverses évolutions économiques, faisant du monde du travail un environnement complexe, volatile et imprévisible (Arnold, 2011; Chudzikowski, 2012; Gedro, 2017; Grote & Raeder, 2009; Loacker & Sliwa, 2018, cités dans Hoyer, 2020). Cet environnement entraîne, pour les organisations en quête de survie et d'adaptation, des restructurations permanentes aux formes diversifiées (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004) liées à des décisions stratégiques prises autant dans les périodes de crise que dans les moments de croissance (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004; Monsavoir, 2000).

La récurrence de ce phénomène amène alors de nouvelles tensions au sein des organisations, qui se retrouvent à prôner le capital humain et exigent implication et mobilisation de la part des salariés, tout en intégrant dans leurs pratiques de gestion un impératif de mobilité qui expose les individus à un risque de perte de leur emploi (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004). Malgré le caractère récurrent des restructurations, les organisations continuent de les gérer comme des crises, « des accidents de parcours », ce qui conduit Aubert et Beaujolin-Bellet à appeler à une gestion concertée et continue des restructurations autour de 3 axes : structures et organisation des entreprises, trajectoires professionnelles et finalement territoires (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004). Ces mêmes auteurs prônent également le développement d'un dialogue en continu sur l'employabilité des individus, comme responsabilité partagée. Bernard Gazier (2012) conseille même le développement d'une « gestion préventive et négociée de

¹³ *Ibid.*

l'employabilité [avec] un dispositif de surveillance et d'actualisation des compétences. » (Gazier, cité dans Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004, p. 109). Parmi les pratiques de gestion des restructurations, les pratiques de gestion des sureffectifs, qui peuvent affecter l'emploi, sont diverses et dépendent de divers facteurs comme la taille de l'organisation, l'ampleur des suppressions d'emplois, la culture sociale de l'entreprise ou le degré d'anticipation des effets sur emploi (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004; Noël, 2001). Cela va du volontariat de départ à l'accompagnement au départ, en passant par les plans sociaux, dont la part est finalement marginale (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004; Noël, 2001). Lors de la mise en œuvre de ces derniers, la mise en place de dispositifs de reclassements s'avère efficace en termes de retour à l'emploi mais leur utilité varie en fonction de la qualification des individus. En effet, les cellules de reclassement sont plus utiles pour les individus les moins qualifiés, qui rencontreront toutefois des difficultés à mettre en avant leur compétences (Guyonvarch, 2008), que pour les individus les plus qualifiés, pour qui la cellule s'avère plutôt inefficace puisqu'ils seront en mesure d'utiliser leur réseau (Guyonvarch, 2008). Toutefois, il n'y a pas d'évaluation des effets des restructurations a posteriori, autant en termes de performances de l'entreprise (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004; Beaujolin, 1999; Mallet et al., 1997) qu'en termes de trajectoires des salariés (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004; Bruggeman et al., 2002) ce qui permettrait de prendre conscience des effets induits des restructurations et de les maîtriser (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004; Cornolti et al., 2001).

Finalement, le marché du travail se retrouve, lui aussi, en proie à des transformations structurelles (Boutinet, 2014; Masdonati et al., 2020) qui impactent indéniablement « la configuration des parcours professionnels des individus » (Boutinet, 2014; Masdonati et al., 2020). Ceux-ci sont « moins normés » (Masdonati et al., 2020) avec un « dérèglement de l'horloge sociale » et une multiplication des transitions, souvent plus désordonnées et imprévisibles » (Fournier et al., 2016, p. 98; Masdonati et al., 2020). Les carrières des individus, définies comme les « séquence[s] évolutive[s] au fil du temps, des expériences professionnelles [des] individu[s]" (Arthur, Hall et Lawrence, 1989, cités dans LaPointe, 2010), deviennent « protéennes » (Hall, 1996, cité dans Hoyer, 2020) ou « sans frontières » (Arthur & Rosuseau, 1989, cités dans Hoyer, 2020), conception dans laquelle l'accent n'est plus mis sur la responsabilité de l'organisation qui emploie vis-à-vis de la carrière de ses salariés, mais plutôt sur la responsabilité de l'individu vis-à-vis de sa propre trajectoire, en mettant l'accent sur son adaptabilité, son employabilité et/ou sa capacité à développer des compétences en fonction des exigences du marché (Grove & Raeder, 2009; Mirvis & Hall, 1994, cités dans Hoyer, 2020).

Cette nouvelle conception de la carrière implique alors une mobilité croissante, impérative, et une relation d'emploi plus « courtermiste », contractualisée et basée sur des projets définis dans le temps (Chudzikowski, 2012; Standing, 2011, cités dans Hoyer, 2020).

1.1.2 Des carrières marquées par des transitions professionnelles fréquentes, diversifiées et imprégnées d'enjeux identitaires

Masdonati, en citant Fournier et al. (2016), liste cinq dimensions permettant de saisir les enjeux d'un parcours professionnel : sa stabilité, le sentiment de maîtrise de la personne, la temporalité du parcours, et son articulation avec les autres sphères de la vie de l'individu (Fournier et al., 2016, cités dans Masdonati et al., 2020). Finalement, la subjectivité au travail de l'individu est également nécessaire afin de saisir les enjeux de son parcours professionnel et peut être définie comme le sens que l'individu donne à son inscription dans le mode du travail (Masdonati et al., 2020). Ce sens est, lui, influencé par le rapport à l'emploi (sécurité vs insécurité), par le rapport au travail (intrinsèque vs extrinsèque) et par l'identité et l'estime de soi. Ces deux dernières dimensions peuvent être définies comme la signification donnée par l'acteur à son statut de travailleur et au fait d'avoir un métier donné dans une organisation donnée. Cette identité permet de se sentir appartenir à un métier ou une organisation (Masdonati et al., 2020) et est indissociable des enjeux des parcours professionnels des individus, notamment dans nos sociétés occidentales (Law et al, 2002, cités dans Hoyer, 2020).

Or, les transitions se multiplient et se complexifient (Boutinet, 2014; Olry-Louis et al., 2017; Rudisill et al., 2010) et deviennent, à l'image des carrières des individus, protéennes (Masdonati et al., 2020). Masdonati et al. (2020) établissent, grâce à Berton (2013) et Fournier et al. (2017), plusieurs façons d'envisager les transitions professionnelles du point de vue du produit de la transition. Ainsi, il s'agit pour Berton (2013) de distinguer : les transitions qui débouchent sur une poursuite de carrière, les transitions qui aboutissent sur une voie nouvelle mieux adaptée à l'individu, les reconversions vers un nouveau métier ou reconversions « véritables », et les réorientations dues à une rupture et résultant dans un nouveau statut d'emploi dans un tout nouveau secteur (Berton, 2013). Quant à Fournier et al. (2017), ils distinguent différents types de transition : comme un repositionnement biographique, comme une reconversion vocationnelle, comme une requalification sociale ou encore comme un repositionnement stratégique (Fournier et al., 2017). Pour le cas spécifique de transition qu'est la reconversion, Masdonati et Zittoun (2012) nous permettent d'en saisir les enjeux grâce à quatre axes : l'intentionnalité, la maîtrise, le degré de continuité et l'axe identitaire. Ce dernier s'appuie sur

le fait qu'une reconversion peut déboucher sur une revalorisation ou une dégradation de l'identité de l'individu (Masdonati et al., 2020; Masdonati & Zittoun, 2012), qui pour certains auteurs est irréversible (Kaddouri, 2019, cité dans Recoules & Chaliès, 2024), faisant des reconversions des bifurcations pour les biographies des individus qui en font l'expérience (Denave, 2006, 2009, 2015, 2017; Négroni, 2005, 2007; Recoules & Chaliès, 2024).

Négroni (2005) pour sa part s'intéresse aux reconversions professionnelles volontaires et les classe selon certains critères (Négroni, 2005; Recoules & Chaliès, 2024). Ce type de transition est en rupture avec l'emploi précédent, marqué par un désir de changement vis-à-vis d'un emploi qui a été occupé pendant *a minima* 4 ans, et est surtout marqué par un engagement volontaire de l'individu dans la transition, par opposition à une transition dont l'origine est due à une rupture involontaire de l'emploi. Ces caractéristiques classent les reconversions volontaires, selon Denave (2015), dans la catégorie des ruptures professionnelles, afin de les distinguer des reconversions « en général », catégorie qui, pour l'auteur, recouvre un plus grand spectre de situations. La transition professionnelle est ainsi un objet protéen qui recouvre une « grande diversité de situations » (Recoules & Chaliès, 2024, p. 81), mais qui se définit comme le « passage d'un individu d'une situation à une autre » (Négroni, 2007, p. 32; Recoules & Chaliès, 2024, p. 81) ou comme une « situation[s] intermédiaire[s], de passage entre deux périodes distinctes » (Dupuy & Blanc, 2001, p. 61). Ces moments de passage ne sont pas sans incidences identitaires (Balleux & Perez-Roux, 2011) pour les individus, qui doivent avancer « sur des bases incertaines » (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004; Cordier, 2000), faisant de ces moments charnières un phénomène anxiogène.

Par ailleurs, les carrières protéennes (Hall, 1996, cité dans Hoyer, 2020) font qu'« il est de plus en plus difficile de concevoir la vie professionnelle comme l'occupation d'un même emploi et la réalisation des mêmes tâches, dans la même entreprise, pendant toute une vie active. » (Dubar, 1992; Guyonvarch, 2008). Il en découle une augmentation de la mobilité professionnelle autant en France qu'à l'international en raison de la complexité et de la versatilités accrues des carrières des individus (Recoules & Chaliès, 2024). L'exigence actuelle de mobilité a des effets sur l'« ensemble des éléments et processus positionnant les individus dans leurs rapports au travail et à l'emploi, et définissant le sens qu'ils confèrent à leur activité professionnelle » (Guyonvarch, 2008, p. 160), c'est-à-dire sur leur identité professionnelle. Cette exigence de mobilité peut être perçue par les individus comme une précarisation découlant de l'injonction de flexibilité, et génère chez eux des incertitudes quant au rapport à l'emploi et au travail (Guyonvarch, 2008; Linhart et al., 2005). Cette nouvelle injonction

managériale à « être quelqu'un et être flexible » (Chiapello & Boltanski, 1999; Guyonvarch, 2008) a fini par être intégrée dans une plus ou moins grande mesure par les individus, qui envisagent de plus en plus leur carrière avec l'éventualité d'un licenciement. Ce dernier n'en demeure pas moins déstabilisant au plan identitaire pour la personne, malgré cette intégration a priori d'une éventuelle mobilité professionnelle (Guyonvarch, 2008). Celle-ci ne permet pas non plus une reconfiguration stabilisée de l'identité professionnelle suite à un licenciement (Guyonvarch, 2008), il s'agit plutôt « d'arrangements pour face à une épreuve qu'il faut surmonter » (Guyonvarch, 2008), et cette instabilité vient, aujourd'hui, faire partie intégrante de l'identité professionnelle de l'individu (Guyonvarch, 2008). Dans ce sens, les dispositifs de reclassement lors des plans sociaux sont certes bénéfiques en termes de retour à l'emploi, mais ne sont pas systématiquement synonyme de reconversion « au sens de reconstruction de l'identité professionnelle » (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004; Linhart, 2002; Mazade, 2004).

Même lorsque les transitions sont volontaires et choisies, différentes dynamiques identitaires sont à l'œuvre chez les individus (Perez-Roux, 2016). Perez-Roux (2016) les analyse au prisme de la triple « transaction biographique – relationnelle – intégrative » (Perez-Roux, 2011, 2016). La transaction biographique compose avec les tensions « entre continuité et changement » (Perez-Roux, 2016, p. 84), tandis que la seconde transaction intègre celles entre le rapport à soi et aux autres. La troisième, quant à elle, tente d'unifier la « cohérence du moi [...] et [la] diversité des registres de pensée et d'action » (Perez-Roux, 2016, p. 84). En termes de transaction biographique, les individus « réquisitionnent » leur passé, et des changements s'opèrent alors graduellement. Dans cette étude, Perez-Roux n'observe pas de rupture avec le passé, mais plutôt une réutilisation de celui-ci pour envisager la transition et l'avenir plus sereinement. En termes de transaction relationnelle, les individus en transition requièrent d'un sentiment de légitimité qui se construit graduellement, mais uniquement s'il est associé à des « formes de reconnaissance qui font sens pour les acteurs » (Perez-Roux, 2016, p. 90). Dans le cas d'une transition désirée, la reconnaissance se fait auprès des pairs, et des formateurs par exemple. La personne peut ainsi, grâce à cette reconnaissance, se penser en sujet de la transition professionnelle qu'il est en train de vivre (Honneth, 2000; Perez-Roux, 2016). En ce qui concerne la transaction intégrative, les acteurs expérimentent un rééquilibrage entre leur vie personnelle et professionnelle, grâce à une « mise en projet de soi » (Perez-Roux, 2016, p. 83) qui permet notamment de retrouver un sentiment de cohérence.

Concernant le cas précis des reconversions volontaires, certains auteurs les voient comme des moments de « transformation identitaire » (Kaddouri, 2019, cité dans Recoules & Chaliès,

2024) émanant d'une insatisfaction entre l'identité actuelle de l'individu et celle désirée par celui-ci (Recoules & Chaliès, 2024). Ce moment requiert d'un "engagement subjectif important" (Négroni, 2005) qui passe notamment par une mise en tension du travail avec les différentes autres sphères de la vie de l'individu, ce qui donne son caractère irréversible à la redéfinition identitaire (Kaddouri, 2019, cité dans Recoules & Chaliès, 2024). Tout projet de reconversion est alors vu comme un « véritable projet identitaire » (Kaddouri, 2019, cité dans Recoules & Chaliès, 2024, p. 91) dont les différentes tensions (identitaires) (Kaddouri & Hinault, 2014, cités dans Recoules & Chaliès, 2024) sont plus marquées si le métier précédent est marqué par un « ancrage identitaire » fort relié à une institution, comme cela peut être le cas pour les reconversions après une période dans l'armée (Lecerf & Loubes, 2020, cités dans Recoules & Chaliès, 2024).

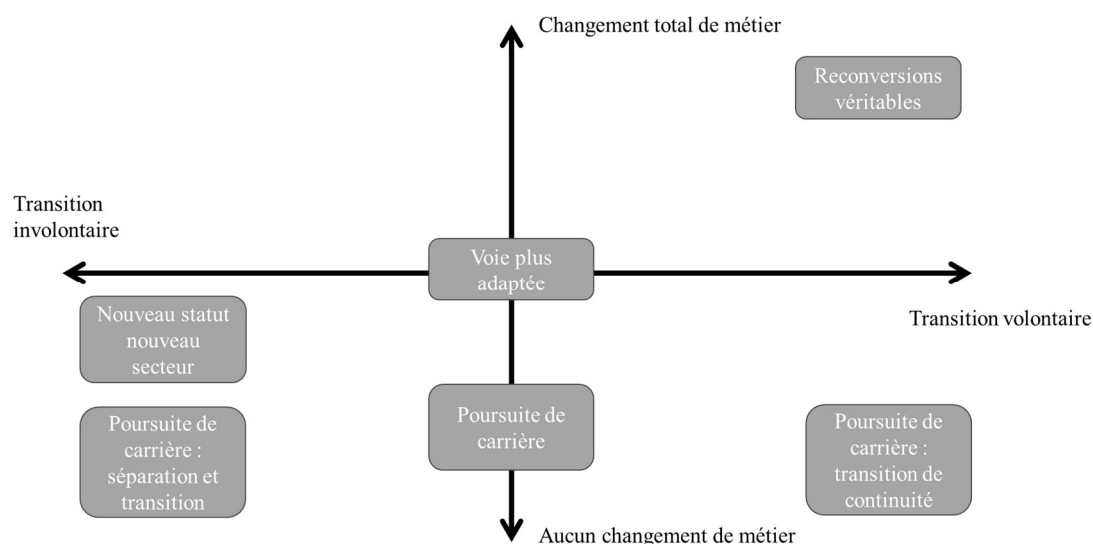
Finalement, la récurrence des transitions dans les carrières actuelles a amené certains auteurs à parler de « carrières liminales » dans lesquelles les individus font face à des relations de travail et des attentes au travail ambiguës, tout comme des possibilités de carrière incertaines (Budtz-Jorgensen et al., 2017, cités dans Hoyer, 2020) marquées par différents moments charnières qui servent de passage entre deux situations distinctes dans les carrières des individus. Le concept de liminalité a, en effet, pour étymologie le mot latin « *Limen* » qui signifie « seuil » (*Threshold*, en anglais). Les implications sur l'identité de l'individu seront discutées plus tard, mais le concept requerrait d'une définition immédiate.

Encadré 1 : Cartographie des types de transition et début de positionnement de l'objet de recherche

La transition professionnelle est définie comme le « passage d'un individu d'une situation à une autre » (Recoules & Chaliès, 2024, p. 81). Ce passage recouvre, en fait, un spectre large de situations. Nous distinguerons alors, grâce à Berton (2013) et Négroni (2005, 2007), quatre grands types de transition. D'abord les transitions, volontaires ou non, qui débouchent sur une poursuite de carrière, comme cela peut être le cas pour une personne quittant son entreprise, à la suite d'une démission ou d'un licenciement, pour continuer dans le même poste ou dans un autre qui suppose une évolution par rapport au poste précédent, mais avec la même logique de carrière (évolution hiérarchique dans une autre entreprise par exemple). Or, nous introduisons deux nuances à cette catégorie. La première concerne les individus qui, à la suite d'un licenciement retrouvent un emploi équivalent au précédent, et que nous appellerons, pour l'instant, « séparation et transition ». La deuxième nuance concerne les individus qui quittent volontairement leur entreprise pour un emploi équivalent. Nous nommerons cette nuance « transition de continuité », malgré le côté paradoxal d'une telle nomenclature. Nous garderons une catégorie « centrale » de poursuite de carrière, pour couvrir les situations dans lesquelles l'individu et l'organisation se séparent d'un commun accord (rupture conventionnelle par exemple) et où l'individu poursuit la même logique de carrière. Ensuite, nous distinguerons, les transitions, volontaires ou non, qui aboutissent sur une voie nouvelle mieux adaptée à l'individu. Ces transitions couvrent un spectre plus large que les reconversions « véritables », d'une part, parce qu'elles peuvent découler d'une rupture involontaire de l'emploi, et, d'autre part, par un moindre

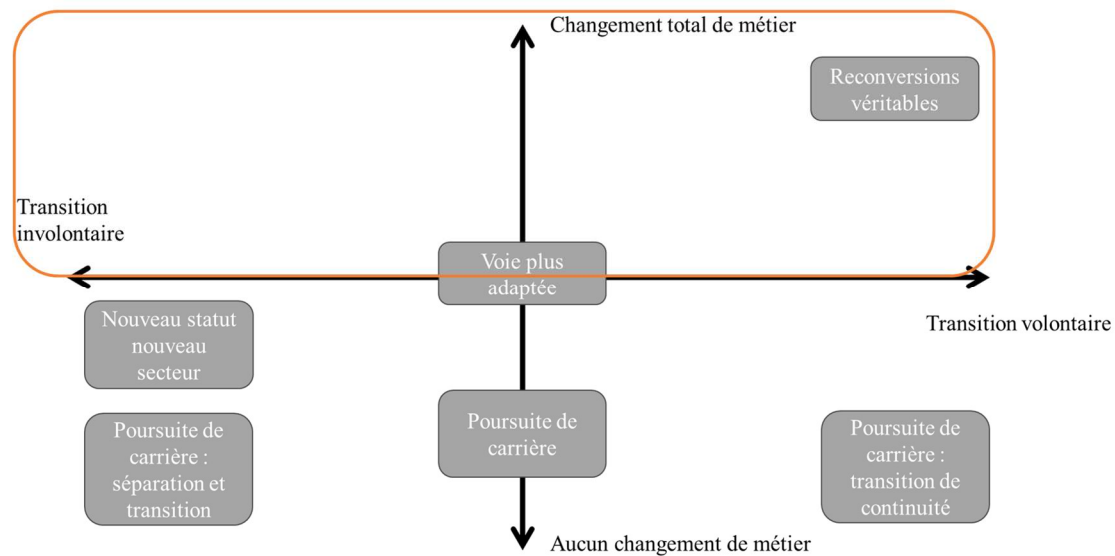
degré de changement dans le nouveau métier. Ici, par exemple, nous pourrions classer les personnes qui, à la suite d'un licenciement ou une démission, font un métier similaire mais dans une organisation plus en accord avec leurs valeurs. Nous distinguerons ensuite les reconversions volontaires vers un nouveau métier (ou reconversions « véritables ») qui sont marquée par un désir de changement vis-à-vis de l'emploi et sont surtout marquées par un engagement volontaire de l'individu dans la transition. Nous ne retiendrons pas le critère d'ancienneté établi par Négroni (2005) puisque trop limitant. Un individu peut avoir exercé son dernier emploi pendant moins de 4 ans, mais être actif depuis plus de 4 ans dans ce type de métier. Et, finalement, nous distinguerons les réorientations dues à une rupture involontaire et qui aboutissent à un nouveau statut d'emploi dans un tout nouveau secteur. Ici, nous pourrions par exemple citer les personnes qui, à la suite d'un licenciement, deviennent auto-entrepreneurs, entrepreneurs, enchaînent des missions à durée déterminée ou changent d'emploi dans un tout nouveau secteur. A partir de ces distinctions basées sur le degré de changement de métier à l'issue de la transition et le degré d'intentionnalité de la transition, nous pouvons établir la Figure 5. La zone qui représente la transition débouchant sur un emploi dans une « voie plus adaptée » aurait pu prendre plus de place dans la figure, en raison d'un spectre large de nuances dans le changement de métier et d'un degré d'intentionnalité tout aussi large. Néanmoins, cela aurait été gênant visuellement, c'est pourquoi la zone est limitée au centre du graphique.

Figure 5 : Cartographie des transitions professionnelles à l'aide des développements de Berton (2013) et Négroni (2005)



Nous avons également vu qu'en cas de transition volontaire, celle-ci est reliée à des enjeux identitaires, qu'ils soient reliés à un « véritable projet identitaire » (Kaddouri, 2019, cité dans Recoules & Chaliès, 2024, p. 91) ou à une triple « transaction biographique – relationnelle – intégrative » (Perez-Roux, 2011, 2016). Néanmoins, ces enjeux identitaires sont supposés être plus importants quand reliés à des changements significatifs dans le métier, comme cela peut être le cas lors des « reconversions véritables » (Berton, 2013). En ce sens, nous supposons, pour l'instant, que des transitions comprenant des changements de métier situés sur la partie négative de l'axe des ordonnées (degré de changement de métier), seront reliés à de moindres enjeux identitaires. Dans cette logique, un début de positionnement de l'objet de recherche serait illustré par la Figure 6 ci-dessous : l'ensemble des transitions, involontaires ou voulues, comprenant un changement de métier situé sur la partie positive de l'axe des ordonnées (délimitée en orange) reliées à un minimum d'enjeux identitaires.

Figure 6 : Début de positionnement des transitions étudiées selon le degré de changement de métier et le degré d'intentionnalité de la rupture.



Or, malgré des carrières protéennes et des individus qui intègrent l'éventualité d'une rupture involontaire d'emploi dans leurs parcours, les licenciements déstabilisent l'identité de l'individu (Guyonvarch, 2008). Pour cette raison, il nous faut creuser la perte d'emploi comme élément spécifique qui déclenche une transition professionnelle.

Le contexte général étant défini, nous avons identifié différentes dimensions qui permettent de saisir les enjeux des parcours des individus. Nous avons également souligné les enjeux identitaires des différents moments de transition dans les parcours professionnels et avons commencé à positionner de notre objet de recherche en tenant compte du degré d'intentionnalité de la rupture professionnelle et du degré de changement de métier. Dans la section suivante nous allons cibler un type spécifique de rupture professionnelle générateur d'une transition professionnelle, la perte d'emploi, et expliquer en quoi le ciblage d'un type de profil, celui des managers, permet d'avoir un effet de loupe sur les dynamiques identitaires à l'œuvre dans ce contexte. Grâce à ces développements, nous concluons la section suivante (section 2.1) avec un affinement de notre objet de recherche et un ciblage d'un type de profil (Encadré 2).

1.2 La perte d'emploi, phénomène générateur d'une transition professionnelle et d'une rupture identitaire, est vécue de manière particulièrement intense par les managers

Certains auteurs envisagent la perte d'emploi comme une période positive dans laquelle, malgré la rupture, il existe des possibilités de retour à « la norme professionnelle ayant précédé la [rupture d'emploi] » (Grima, 2007, p. 50). Néanmoins, la perte d'emploi provoquée par un

licenciement a un impact négatif sur le bien-être psychologique et social des personnes (Bennett et al., 1995; DeFrank & Ivancevich, 1986). La littérature pointe vers une rupture parfois traumatique générée par la perte d'emploi. Cette rupture viendrait entre autres d'un sentiment de perte, notamment de repères, de cadre et d'appartenance à un projet collectif (Bennett et al., 1995). Les individus ressentent de la solitude, une isolation sociale, « *despair* », et ont globalement un sentiment de pessimisme (Bennett et al., 1995; Jahoda, 1982; Leana & Feldman, 1992), lequel peut aller jusqu'à une sensation de « perte de soi » (Linhart, 2002). Certains auteurs parlent de « montagne russe émotionnelle » (Gray et al., 2015), de « trauma de résiliation » (Gray et al., 2015), de dégradation identitaire (Berger, 2006; Gray et al., 2015) ou encore de perte identitaire (Fineman, 1983). Les stratégies d'adaptation à la perte d'emploi peuvent être de deux sortes : une stratégie orientée vers la résolution du problème que représente la perte d'emploi (*problem focused strategy* – stratégie orientée problème) et une stratégie qui ne se concentrerait pas sur le problème directement, mais qui serait plutôt orientée vers l'allègement de la charge émotionnelle négative qui en découle (*emotion focused strategy* – stratégie orientée émotions). Ces deux stratégies seraient finalement complémentaires pour faire face à la situation de perte d'emploi et de transition professionnelle subie (Tan et al., 1994), contexte dans lequel la prise de recul serait par ailleurs essentielle à une meilleure gestion de ces émotions négatives. Ces résultats iraient dans le sens d'une action des cabinets de reclassement à la fois orientée vers la résolution du problème (la perte de l'emploi) et vers l'allègement de la charge émotionnelle négative qui découle de ce contexte.

Des liens existent donc entre les ressources à disposition de l'individu pour faire face à la perte d'emploi et les stratégies mises effectivement en place par les acteurs (Solove et al., 2015). Ces ressources sont définies comme des « facteurs internes et externes utilisés par les acteurs pour faire face à la perte d'emploi involontaire » (Latack et al., 1995) et il s'agit plus spécifiquement de l'estime de soi, du support social et des ressources financières. Les deux premières seraient corrélées positivement aux deux stratégies. Les ressources financières quant à elles seraient corrélées négativement à une stratégie émotionnelle. Ainsi, plus le soutien social est élevé, plus l'individu sera enclin à adopter une dynamique réseau et à la réévaluation de la situation comme moins stressante, grâce notamment à un soutien émotionnel (Solove et al., 2015). Par ailleurs, l'existence d'un projet clair, concernant la prochaine étape du parcours professionnel, permet à l'individu en rupture d'emploi de mieux mobiliser son réseau relationnel, vu, par certains auteurs (Dobrow & Higgins, 2005; Grima, 2007) comme une ressource essentielle pour faire face à la transition professionnelle involontaire. Pour sa part, l'estime de soi agirait

positivement sur la confiance que les individus portent sur leur recherche d'emploi. D'autres auteurs (Bennett et al., 1995) se sont intéressés à différents facteurs ayant une influence sur la stratégie orientée problème de l'acteur. Ainsi, parmi les résultats de l'étude menée à bien par Bennett et al. (1995), le niveau perçu d'assistance organisationnelle n'a pas d'impact sur ce type de stratégie. Le niveau d'injustice perçue à cause de la procédure de licenciement a, dans le cas de cette étude, une influence positive sur une stratégie orientée problème. Ce qui n'est pas sans poser un certain nombre de questions éthiques. Par ailleurs, quand les émotions associées au licenciement déclinent en intensité, l'efficacité de la stratégie orientée problème augmente, ce qui va dans le sens de Leana and Feldman (1992). Finalement, l'auto-reproche (*self-blame*) est très corrélé négativement à une stratégie orientée vers la recherche d'emploi (Bennett et al., 1995).

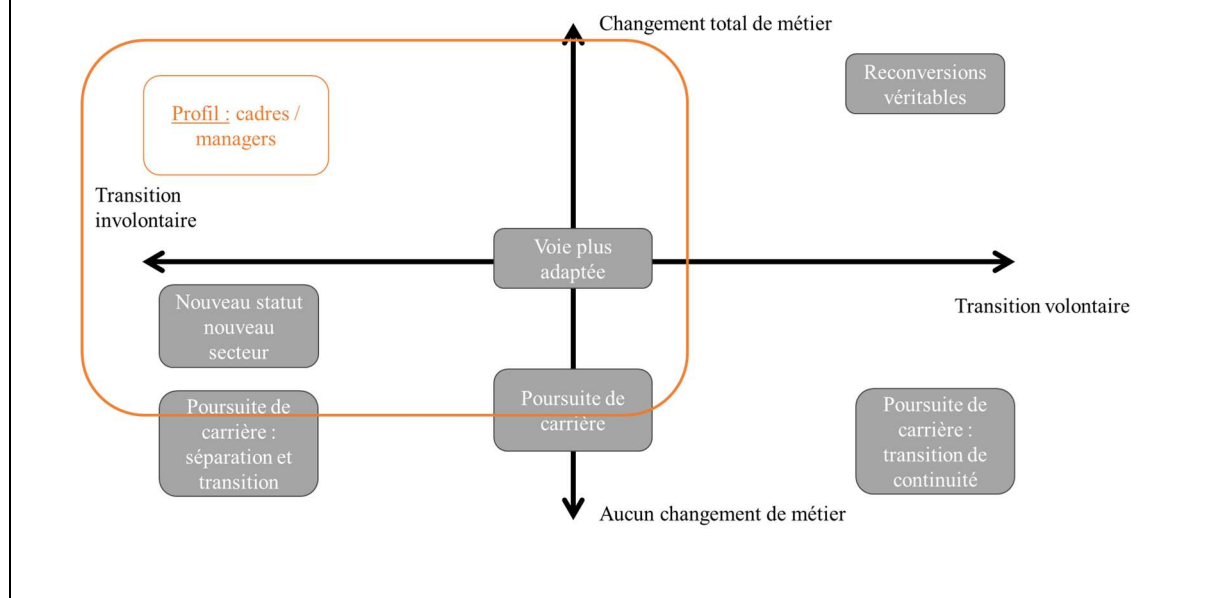
Par ailleurs, la qualification de l'individu ne le protège plus aujourd'hui contre le licenciement, même si les salariés les plus qualifiés sont plus à même de retrouver un emploi stable suite à un licenciement (Guyonvarch, 2008). Ainsi, la « perte d'emploi n'est plus une exception dans la carrière des cadres » (Grima, 2007, p. 48), et c'est dans cette catégorie de professionnels que l'on retrouve « les réactions les plus négatives à l'égard » de ce phénomène (Grima, 2007, p. 49). Au-delà d'un sentiment d'incertitude accru chez ce type de profils (Willmott, 1994, cité dans Bardon et al., 2017), la « montagne russe émotionnelle » du licenciement (Gray et al., 2015) se retrouve exacerbée pour des individus qui ont vécu un certain succès professionnel passé et qui s'en retrouvent privés (Gray et al., 2015). Ceci entraîne un sentiment de perte de contrôle, ce qui génère une « réaction émotionnelle difficile » (Grima, 2007, p. 49). Certaines de ces personnes maintiendraient des « rôles professionnels formels » qui leur permettraient de lutter contre une « dégradation identitaire » engendrée par cette situation d'absence d'emploi (Berger, 2006; Gray et al., 2015). Ceci permettrait ainsi le maintien d'une certaine image de soi exposée à autrui afin d'éviter une dégradation de la perception de soi, autant pour l'acteur que pour les individus de son environnement. La dimension collective et celle individuelle sont également à tenir en compte. Les licenciements collectifs sont a priori moins « endommageants » pour le bien-être mental que les licenciements individuels, du fait d'un sentiment d'exclusion amoindri par cet effet de groupe. Un sentiment de doute persisterait chez les managers licenciés individuellement, relié à la « perception d'une évaluation négative de leur expertise occupationnelle » (Raito & Lahelma, 2015). En d'autres termes, un doute persisterait quant à leur (in)compétence professionnelle, entraînant une position isolée qui peut miner l'identité occupationnelle (ou professionnelle) ainsi que le bien-être mental de ces

individus (Raito & Lahelma, 2015). Un doute au sujet de soi persiste donc du fait d'un décalage entre la perception que l'individu avait de lui-même et l'image que ce licenciement individuel lui renvoie sur lui-même. Finalement, un retour à l'emploi qualitatif est essentiel au maintien du bien-être mental de l'individu. Si les conditions de ce retour à l'emploi ne correspondent pas aux aspirations des candidats, la situation peut être vécue comme encore plus dégradante que la « simple » perte d'emploi (Raito & Lahelma, 2015). Par ailleurs, le stress généré par la rupture professionnelle peut être amplifié par un risque de réduction des ressources du ménage (Raito & Lahelma, 2015).

Encadré 2 : Affinement de l'objet de recherche

Au-delà des stratégies des individus pour faire face à la perte d'emploi, et des ressources à leur disposition affectant ces stratégies, notre intérêt se portera sur les enjeux identitaires de la transition professionnelle. En effet, dans un contexte marqué par la multiplicité de ces périodes, ayant amené certains auteurs à parler de carrières protéennes, sans frontières ou liminales, cette exigence de mobilité impacte l'identité professionnelle des individus, ce qui en fait un enjeu prioritaire pour la recherche en sciences de gestion, comme le montre l'attention croissante portée à l'identité dans ce domaine (Ashforth & Schinoff, 2016; Baumeister, 1986; Brown, 2015, 2020; Caza et al., 2018; Miscenko & Day, 2016; Swann Jr. & Bosson, 2010). Dans les parties 1.2 et 1.3 nous abordons les transitions volontaires marquées par un changement de métier comme porteuses d'enjeux identitaires, ce qui nous a amené à délimiter notre objet de recherche à l'ensemble des transitions, involontaires ou voulues, comprenant depuis un minimum de changement de métier jusqu'à un changement total de métier. Or, la littérature fait déjà état des « transformations » identitaires des reconversions « véritables » (Berton, 2013). Nous écarterons alors les cas de « reconversion véritables » de notre objet de recherche. Par ailleurs, nous venons de voir que la perte d'emploi constitue un moment « privilégié » de rupture identitaire. Ceci nous amène à intégrer à notre objet de recherche les transitions involontaires. Néanmoins, comme pour les reconversions véritables, la littérature fait déjà état de la rupture identitaire pour des individus licenciés en quête d'un emploi similaire. En ce sens nous recentrerons notre objet de recherche comme illustré dans la figure 7. Nous accepterons, toutefois, un certain degré d'intentionnalité ou volontariat dans la transition professionnelle, tout comme un certain degré de continuité dans le métier exercé, afin de ne pas complètement brider notre objet de recherche, ce qui risquerait de rendre périlleuse l'étude empirique/terrain tant il existe de nuances dans l'intentionnalité et dans les changements d'un métier. Par ailleurs, les « transitions de continuité » continueront d'être écartées, puisque supposées, pour l'instant, moins porteuses d'enjeux identitaires pour la transition professionnelle. Finalement, compte tenu des réactions exacerbées des managers/cadres à l'égard de la rupture professionnelle, nous ciblerons cette population supposée amplifier les enjeux identitaires de la transition professionnelle. En outre, nous ne pouvons pas décorréler les transitions professionnelles de leur environnement social, économique et institutionnel, autant national que supranational. Ce pourquoi il nous faut nous intéresser aux réponses des pouvoirs publics face aux fluctuations du marché de l'emploi et face aux transitions professionnelles (impératives) qui en découlent.

Figure 7 : Positionnement de notre objet de recherche parmi les différentes typologies de transition professionnelle



Après avoir introduit le contexte général de notre recherche, souligné les enjeux identitaires des différentes transitions professionnelles et ciblé un type spécifique de rupture professionnelle, nous avons également identifié un type de profil nous permettant de mieux étudier les dynamiques identitaires à l'œuvre en contexte de rupture et de transition professionnelles. Un affinement des types de transitions à étudier a été, par ailleurs, nécessaire. Dans la section suivante (section 1.3) nous allons aborder les réponses institutionnelles des pouvoirs publics au phénomène des ruptures d'emploi, et par extension aux différentes transitions professionnelles qui caractérisent aujourd'hui les parcours des individus. Ces réponses s'articulent ainsi autour de plusieurs dimensions, parmi lesquelles nous retrouvons un accompagnement renforcé aux transitions professionnelles. Cet accompagnement a vécu des évolutions au fil des dernières décennies, tant dans la forme que dans le fond, et tend à se privatiser. Au-delà, les organisations privées ont recours à des accompagnements également privés afin d'accompagner les personnes dont elles se détachent. La section suivante nous permet également de revoir la littérature académique à ce sujet et de souligner les effets sur l'identité des individus accompagnés, sans réussir, toutefois, à apporter des détails clairs sur la façon dont l'accompagnement produit ces effets. Ceci nous permet alors d'identifier un manque dans la littérature académique, auquel cette thèse s'efforcera de répondre. Nous concluons, finalement, cette section par une contextualisation de notre objet de recherche et un affinement supplémentaire (encadré 3).

1.3 Parmi les réponses des pouvoirs publics aux pertes d'emploi et aux transitions professionnelles : un accompagnement privatisé impactant l'identité individuelle

Il existe au niveau européen des lignes directrices « d'action aux Etats membres en matière de politiques d'emploi » (Conter, 2007) données par la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) depuis 1997. Ces lignes directrices s'articulent autour de plusieurs points. Tout d'abord autour d'une augmentation des personnes disponibles sur le marché du travail, puis d'un renforcement des dépenses actives en matière de formation professionnelle, et ce afin d'améliorer l'employabilité des individus sur un marché du travail fluctuant. La SEE prône également une flexibilité du marché du travail en encourageant la formation continue et en favorisant les transitions professionnelles nécessaires à l'adaptation des individus aux évolutions rapides des économies et aux restructurations qui en découlent (Conter, 2007). Les directives européennes en matière d'emploi s'articulent finalement autour d'une modération salariale (Conter, 2007) qui est possible grâce à un stock de chômeurs disponibles, mais également en recherche active pour exercer un effet de compétitivité sur le marché du travail. C'est pourquoi, il s'agit d'accroître l'intensité de la recherche d'emploi des personnes au chômage via des politiques d'activation centrées sur la formation des chômeurs, mais aussi via des politiques d'accompagnement renforcé à la recherche d'emploi (Conter, 2007). Ces mesures sont amplement inspirées de la « flexicurité » danoise, notion aujourd'hui intégrée dans la rhétorique européenne, dont le but est d'allier flexibilité du marché du travail et sécurisation des transitions professionnelles grâce à un système renforcé d'accompagnement et de formation des chômeurs, couplé d'un système d'indemnisation généreux. Celui-ci, généreux ou pas, est également la réponse la plus directe des pouvoirs publics face au phénomène du chômage, afin de combler la perte de revenus des individus concernés (Anne & L'Horty, 2013). Malgré les effets pervers qui ont pu être associés à un système d'indemnisation des personnes sans emploi, la mise en place d'un revenu de remplacement permet à terme un appariement plus adéquat entre l'offre et la demande de travail en évitant que les individus tombent dans une logique de « survie » et acceptent un travail quel qu'il soit, au risque que cet emploi soit décorrélé de leurs compétences (Anne & L'Horty, 2013). Au-delà de l'octroi d'un revenu de remplacement, les pouvoirs publics mettent également en œuvre des actions pour « activer » les personnes privées de leur emploi comme des actions de formation, le suivi et l'incitation à la reprise d'activité, ou l'aide à la création d'entreprises (Lefèbvre & Pestieau, 2017). La recherche d'une opportunité professionnelle à proprement parler suppose un coût également, pour l'individu en quête d'un travail, pour les pouvoirs publics et pour l'employeur à la recherche de futurs salariés (Anne &

L'Horty, 2013). Afin de réduire ce coût, des services publics de l'emploi ont été créés, comme cela est le cas en France avec France Travail, appelé jusqu'en 2008 ANPE, puis Pôle Emploi jusqu'en 2024. Ces structures jouent un rôle d'accompagnement et de contrôle des chômeurs, de suivi de leurs démarches et d'arbitrage des indemnités. Apparaît alors la distinction entre « bons » et « mauvais » chômeurs, les premiers étant considérés comme tels de par leur recherche active d'emploi, tandis que les seconds sont soupçonnés de profiter du système (Anne & L'Horty, 2013).

Quant à l'accompagnement vers l'emploi, celui-ci se traduit en France par différents acteurs institutionnels en fonction du public auquel il est destiné. De la Mission Locale à France Travail, il existe d'autres structures comme Cap Emploi, la Caisse des Allocations familiales ou les associations spécifiques. France Travail, organisme le plus générique de rattachement des personnes dites au chômage, agit en opérateur de placement, c'est-à-dire qu'il s'occupe de l'accompagnement et du placement des chômeurs, dans un but d'insertion professionnelle, grâce à des formations ou des accompagnements spécifiques (Divay, 2009). Néanmoins, depuis la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, l'ensemble du parcours d'accompagnement des chômeurs peut être confié à des opérateurs privés de placement. Tendance initiée depuis la fin des années 1990 par la Commission européenne (Divay, 2009), elle se renforce depuis une dizaine d'années. Dans ce sens, France Travail (Pôle Emploi à ce moment-là) avait créé des prestations spécifiques entièrement externalisées au profit d'organismes privés lors de son Conseil d'Administration du 21 mai 2014¹⁴. Sophie Divay (2009) analyse les pratiques de trois de ces opérateurs, l'un spécialisé dans l'intérim, les deux autres l'étant plus dans l'accompagnement et le placement de chômeurs. Elle y remarque, comme l'ont déjà fait d'autres auteurs (Benarrosh, 2000; Pillon, 2016), un tri de chômeurs en fonction de critères d'« accompagnabilité » et d'« employabilité ». Divay (2009) observe également la retranscription des directives d'activation, déjà présentes dans les lignes directrices de la SEE, dans des pratiques fondées soit sur l'écoute, soit sur l'injonction à réaliser diverses actions. Divay (2009) note, par ailleurs, une intermédiation de ces structures entre les demandeurs d'emploi et les entreprises proposant des offres d'emploi disponibles. Ces opérateurs privés de placement interviennent également auprès d'organisations qui, dans le cadre de restructurations ou ruptures d'emploi, proposent à leurs salariés des accompagnements à la transition professionnelle. Ceci est connu sous l'anglicisme, *outplacement*, qui se traduit

¹⁴ Réponse à la question N° 60308 de M. Philippe Le Ray (Union pour un Mouvement Populaire – Morbihan) au Ministère du Travail, emploi et dialogue social publiée au JO le 28/04/2015 (<https://questions.assemblee-nationale.fr/>)

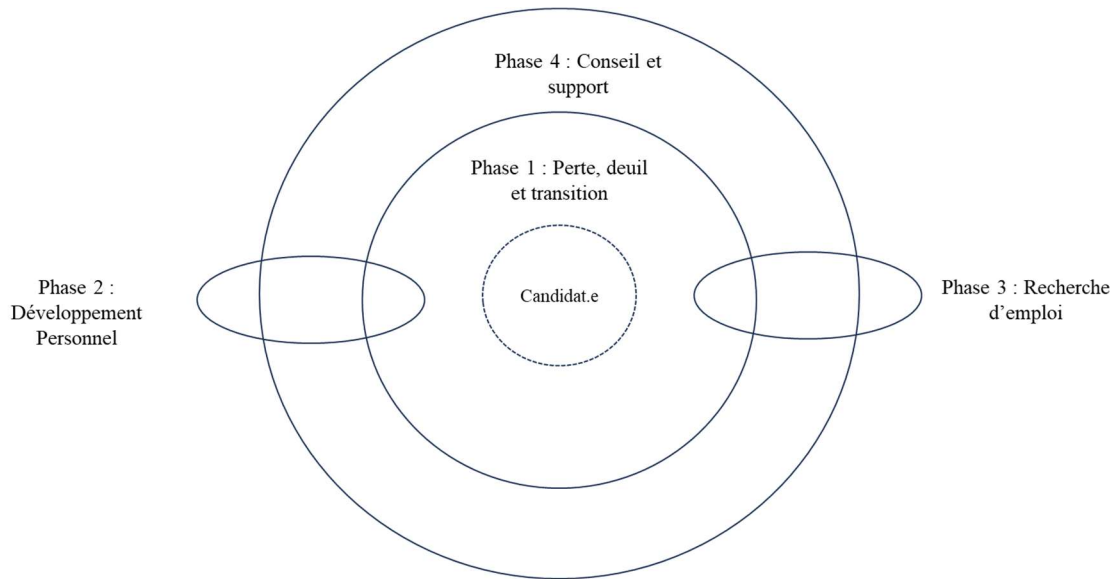
par un « *placement en dehors de l'entreprise* », et, en français, par de l'accompagnement reclassement ou du reclassement (externe).

L'organisation professionnelle hexagonale Syntec Conseil possède une Commission destinée à évaluer, de façon annuelle et, ce depuis 2001, la typologie des profils, la durée des recherches et la typologie d'emploi à l'issue du reclassement des personnes accompagnées par des cabinets qui assurent ce type de missions, membres de cette organisation professionnelle. Leur étude du premier trimestre de 2024¹⁵ met en avant un accompagnement destiné « à l'origine aux cadres dirigeants » qui s'est diversifié ces dernières années pour accueillir également des « cadres en milieu de carrière ». Ainsi, la majorité des bénéficiaires de ce type d'accompagnements (70% ou plus) ont plus de 45 ans, possèdent *a minima* un Bac+5 et retrouvent un emploi en moins de 9 mois. Par ailleurs, plus de la moitié d'entre eux se retrouverait un emploi grâce un ou plusieurs réseaux professionnels (propre à la personne, au cabinet, réseaux sociaux, etc) et seraient issus de grands groupes (2000 salariés ou plus). La majorité des bénéficiaires d'un accompagnement au reclassement retrouveraient un statut de salarié.e (76%), même si 14% de ces personnes se réorientent vers des contrats de courte durée ou de l'auto-entrepreneuriat. Néanmoins, cette étude ne nous éclaire pas sur les étapes de l'accompagnement ou la forme que celui-ci peut prendre.

Aquilanti et Leroux développent le modèle présenté en Figure 8 (Aquilanti & Leroux, 1999), en nourrissant trois modèles existants d'accompagnement au reclassement, avec des cadres théoriques autour du développement de carrière, du deuil et des transitions. Malgré le manque d'outils opérationnels du modèle, ces auteures défendent un accompagnement de l'individu en quatre phases non linéaires : « Perte, deuil et transition », « Développement Personnel », « Recherche d'emploi » et « Accompagnement et support ». Elles soulignent ainsi, dans la phase d'accompagnement et support, la nécessité d'une « réflexion de soi » de l'individu, c'est-à-dire de sa capacité à se regarder, à regarder son vécu et son expérience de la transition, et à comprendre ses comportements et ses réactions. En d'autres termes, la phase « accompagnement et support » requiert de la part de l'individu, sa capacité à effectuer un effort réflexif par rapport à lui-même, à son vécu et à la façon de s'inscrire dans la transition. Par ailleurs, la phase de « recherche d'emploi » permet de former les individus à la démarche et de promouvoir un état d'esprit positif et d'améliorer la réponse psychologique et la confiance en soi (Adamson & Murray, 1983; Davy et al., 1995; Feldman, 1988).

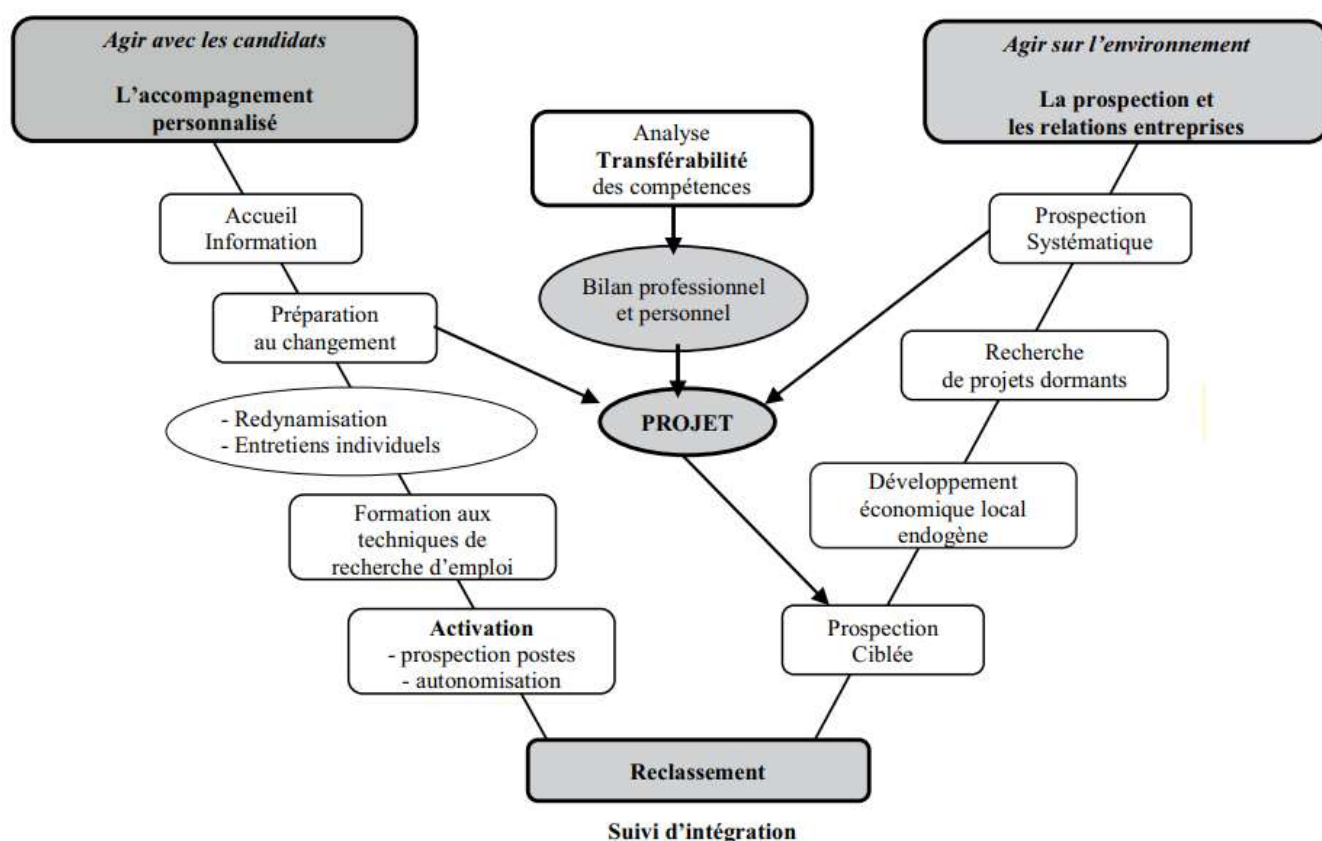
¹⁵ <https://syntec-conseil.fr/actualites/etude-sur-loutplacement-individuel/>

Figure 8 : Modèle intégré d'accompagnement au reclassement d'Aquilanti (Aquilanti & Leroux, 1999, p. 185, traduction de l'auteur)



Du côté de la littérature francophone, Loufrani et al. (2015) décrivent les activités d'une cellule collective de reclassement en contexte de Plan de Sauvegarde de l'Emploi (Figure 2), activités principalement orientées vers l'analyse de la transférabilité des compétences des individus accompagnés, la définition d'un projet professionnel et la mise en œuvre d'une prospection. Il semble alors que « l'activation » remarquée par Loufrani et al. (2015), dans une cellule collective de reclassement orchestrée par une organisation privée, aille dans le même sens que celui de Divay (2012). Il semble également que le projet professionnel, ressource essentielle pour faire face à la transition professionnelle involontaire (Grima, 2007), permettent d'armer l'individu dans cette période. Cet accompagnement est également rythmé par des entretiens individuels qui soulignent le caractère langagier de l'accompagnement au reclassement (Demazière & Glady, 2011). Finalement, le « bilan professionnel et personnel » remarqué par Loufrani et al. (2015) semble trouver son écho dans la phase de « développement personnel » du modèle d'Aquilanti et Leroux (1999), soulignant, au-delà du caractère langagier de l'accompagnement donné par les entretiens individuels, le caractère introspectif et réflexif de de l'accompagnement au reclassement.

Figure 9 : Pratiques d'une cellule collective de reclassement (Loufrani et al., 2015, p. 31)



Harry Martin et Dennis Lekan (2008) s'appliquent, quant à eux, à décrire l'accompagnement au reclassement selon un certain nombre d'objectifs qui, dans un effort de synthèse, peuvent être regroupés selon les 4 axes du modèle d'Aquilanti :

Tableau 1 : Mise en relation des phases du modèle d'Aquilanti (1999) et des objectifs de l'accompagnement tels que décrits par Martin et Lekan (2008)

Phase du modèle d'Aquilanti (1999)	Objectifs comme décrits par Martin et Lekan (2008)
« Perte, deuil et transition »	Aider à faire face au choc et au trauma de la perte emploi Aider au maintien du sentiment de statut, d'estime de soi et de valeur de soi Aider à augmenter la perception de contrôle sur le succès de la recherche d'emploi Aider à augmenter la capacité pour faire face au stress, construire confiance et attentes
« Développement Personnel »	Evaluation de : conscience de soi, traits, préférences, caractéristiques, capacités
« Recherche d'emploi »	Trouver un nouvel objectif professionnel Coaching

	Assistance dans la recherche d'emploi : techniques, création de réseau, préparation de CV, préparation aux entretiens, « impression management », stratégies pour faire face à la recherche
« Accompagnement et support »	Conseil et soutien

Or, Miller et Robinson analysent l'accompagnement au reclassement (Miller & Robinson, 2004) en s'appuyant sur la métaphore de « *cooling out the mark* » de Goffman (1952). Celle-ci découle de l'étude des dynamiques des acteurs pendant une arnaque. « *The mark* », la personne victime de l'arnaque, doit être « *cooled out* », d'une certaine manière refroidie, calmée, non seulement à cause du sentiment de perte, mais également à cause de la potentielle humiliation. Ce processus est dirigé par la personne en charge de l'arnaque, dans le but de se prémunir d'une éventuelle réaction « imprévisible et problématique » de la personne qui s'est fait arnaquer, et afin d'éviter une escalade de déceptions. Ce processus de refroidissement de la victime se produit en lui donnant une alternative à la perte matérielle et en lui promettant un nouveau statut. Ceci passe par un processus de « ventilation » (dissiper la rage par le biais de l'expression émotionnelle), puis de « stabulation » (« *stalling* », retarder la réaction à la perte), et enfin de « corruption » (« *bribery* », prémunir une escalade d'humiliation en rendant celle-ci secrète sous condition de discrétion). En partant de ce processus de refroidissement et du constat de Goffman (1952) que la perte d'emploi est souvent accompagnée d'une activité de refroidissement, les auteurs remarquent que l'accompagnement au reclassement est vendu aux organisations comme un outil de refroidissement qui permettrait notamment de réduire considérablement le risque de contentieux juridique dont le salarié licencié pourrait être à l'origine (Challenger, 1989; Granholm, 1991; Morin, 1982; Nobile, 1991). L'accompagnement au reclassement permettrait ainsi de réduire considérablement les coûts des licenciements pour les organisations, sous réserve de le faire débiter avant le départ de l'individu de l'entreprise (Miller & Robinson, 2004). Les auteurs analysent ensuite les microprocessus de l'accompagnement au reclassement et parmi ceux dirigés vers l'individu licencié, ils listent la neutralisation affective, la redéfinition situationnelle qui permet une distanciation par rapport à l'ancien employeur et la reconstitution identitaire. Cette dernière est facilitée par la redéfinition situationnelle et passe par l'(auto)évaluation de la personne accompagnée, le conseil sur l'estime de soi, le conseil sur le marketing de soi et, finalement, par la « facilitation » du retour à l'emploi. Cette « restauration identitaire » est une condition importante préalable aux efforts de recherche d'emploi (Brammer & Humberger, 1984; Furler, 1980; Miller & Robinson, 2004;

Morin, 1982, 1990). Dans un effort de synthèse, nous pouvons lister les microprocessus à l'œuvre dans chacune des phases du modèle d'Aquilanti et Leroux (1999) en lien avec les objectifs proposés par Martin et Lekan (2008) :

Tableau 2 : Mise en relation des phases du modèle d'Aquilanti (1999), des objectifs de l'accompagnement tels que décrits par Martin et Lekan (2008) et des micro-processus observés par Miller et Robinson (2004)

Phase du modèle d'Aquilanti (1999)	Objectifs comme décrits par Martin et Lekan (2008)	Micro-processus tels que mis en avant par Miller et Robinson (2004)
« Perte, deuil et transition »	Aider à faire face au choc et au trauma de la perte emploi Aider au maintien du sentiment de statut, d'estime de soi et de valeur de soi Aider à augmenter la perception de contrôle sur le succès de la recherche d'emploi Aider à augmenter la capacité pour faire face au stress, construire confiance, et attentes	Neutralisation affective Redéfinition situationnelle Début de reconstitution identitaire
« Développement Personnel »	Evaluation de : conscience de soi, traits, préférences, caractéristiques, capacités	Reconstitution identitaire
« Recherche d'emploi »	Trouver un nouvel objectif professionnel Coaching Assistance dans la recherche d'emploi : techniques, création de réseau, préparation de CV, préparation aux entretiens, « impression management », stratégies pour faire face à la recherche	Redéfinition situationnelle Reconstitution identitaire
« Accompagnement et support »	Counseling and support	N/A

Nous voyons ainsi apparaître, à différents stades de l'accompagnement, le microprocessus de reconstitution identitaire, facilité par le microprocessus de redéfinition situationnelle, lui-même favorisé par le travail identitaire de l'acteur. Dans cette étude, les auteurs se basent sur la définition du travail identitaire de Goffman, à savoir « redéfinir le soi le long des lignes défensives » (Goffman, 1952, p. 456). L'acteur apparaît ainsi comme en position défensive, en réaction à la rupture identitaire générée par la perte d'emploi, ce qui l'amène à se redéfinir. Cette dernière action, permet aussi une redéfinition de la situation de perte d'emploi comme une occasion de prendre du recul temporairement (Grima, 2007; Miller & Robinson, 2004). Mais les travaux de Miller et Robinson (2004) manquent d'une étude empirique des pratiques mobilisées par les cabinets. Nous pourrions alors nous questionner sur les outils réellement

mobilisés par l'accompagnement et dans quelle mesure ils impactent l'identité professionnelle de l'individu et les enjeux identitaires propres à la transition professionnelle.

En termes d'outils, l'accompagnement au reclassement mobilise des outils d'évaluation des « compétences marketables » (Waraich, 2012, p. 169) tels que des outils d'évaluation de la personnalité, de la carrière, des capacités, des habiletés, de la conscience de soi et des préférences (Cusin, 2012; Davy et al., 1995; Martin & Lekan, 2008; Waraich, 2012). L'accompagnement au reclassement est également composé de techniques de présentation de soi, d'écriture de CV, de recherche de travail, de préparations aux entretiens et d'acquisition de compétences de *networking* (Aquilanti & Leroux, 1999; Cusin, 2012; Davy et al., 1995), ces dernières étant essentielles à la transition professionnelle (Grima, 2007). Ces accompagnements intègrent aussi des conseils pour faire face au choc de la rupture professionnelle et se projeter dans l'avenir, tout comme des conseils pour conserver un sentiment d'estime, de valeur et de confiance en soi, et des conseils pour augmenter la perception de contrôle sur la transition et pour faire face au stress (Cusin, 2012; Martin & Lekan, 2008). Au-delà des différentes évaluations psychologiques, de personnalité, des préférences individuelles, ou des capacités, Koorosh et Masdonati (2020) appellent à dépasser cette conception « orthodoxe » de l'accompagnement et à mobiliser des pratiques qui intègrent les enjeux identitaires caractérisant les transitions professionnelles (Koorosh & Masdonati, 2020; McMahon, 2017). Il s'agirait plus globalement, de tenir compte des processus de travail identitaire dans un contexte où l'accompagnement au reclassement tient peu compte de la dimension identitaire, pourtant essentielle à la construction de l'employabilité des individus (Schmidt et al., 2013). Masdonati et al. (2020) analysent notamment l'outil de la ligne de vie dans une démarche de bilan de compétences, en contexte de reconversion (un cas spécifique de transition professionnelle). Cet outil permet notamment une prise de conscience de la part de l'acteur, la création de liens entre différents événements de vie et leur contextualisation et, finalement, la définition d'un « fil rouge » (Masdonati et al., 2020). L'outil de la ligne de vie permet ainsi de faire un bilan sur le passé de la personne et de « faire le point », ce qui permet de renforcer l'identité individuelle pour mieux percevoir le futur (Masdonati et al., 2020).

L'accompagnement d'individus en repositionnement professionnel peut également prendre la forme d'un coaching ou intégrer une démarche de ce type (Gray et al., 2015). Du point de vue pratique, le coaching en repositionnement professionnel intègre les pratiques des processus d'accompagnement au reclassement décrits précédemment (Gray et al., 2015). Néanmoins, le coaching, comme forme spécifique d'accompagnement, suscite les critiques du monde

académique autant que l'enthousiasme quasi prosélyte du monde professionnel (Gori & Le Coz, 2006, 2007; Persson et al., 2011; Persson & Rappin, 2015). Le coaching se définit comme une autonomisation de l'individu à partir des ressources propres à ce dernier, démarche qui permet un renouvellement de ses compréhensions de soi et de ses pratiques (Bayad et al., 2010; Gray et al., 2015; Persson & Rappin, 2015; Rappin, 2012). Ce renouvellement étant source de renégociation identitaire (Amundson, 1994), l'utilisation du coaching en contexte de transition professionnelle pose la question de l'impact de cette pratique sur le travail identitaire de l'individu reclassé.

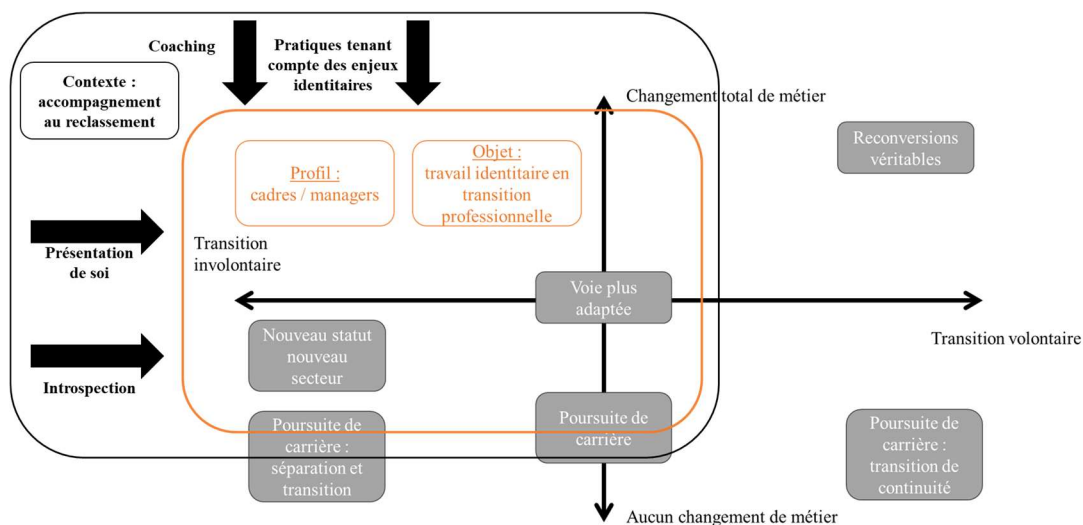
Le recours à une démarche coaching dans l'accompagnement au reclassement mérite une attention particulière en raison notamment d'enjeux identitaires propres à cette pratique. D'un point de vue pratique, le coaching en repositionnement professionnel permettrait d'apporter un certain nombre de compétences pratiques aux individus comme l'écriture de CV ou la préparation aux entretiens. Mais le succès de ce coaching dépend fortement de la réponse individuelle du coaché (Gray et al., 2015). Une relation existe donc entre l'attitude du coaché vis-à-vis du coaching et sa capacité à s'engager dans une réflexion de soi (Gray et al., 2015), ou effort réflexif, souvent source de renégociation identitaire (Amundson, 1994). La réflexion sur soi et, notamment, la capacité à l'effectuer est essentielle au succès du coaching. Ces résultats sont complémentaires aux études de Baptiste Rappin (2012) sur cette forme d'accompagnement. En effet, cet auteur montre que par un renouvellement des compréhensions de soi, le coaching opère un renouvellement des pratiques de l'individu. Il s'agit pour ce dernier de se comprendre sous un autre angle, afin d'effectuer une « refonte de soi » (Locke, 2001; Locke & Coste, 1700). Ce constat permet à Rappin (2011) de suggérer une réflexion autour des « conditions de possibilité de se penser autrement » (Pezet & Le Roux, 2012; Rappin, 2011). Or, cela implique pour l'individu un double travail sur soi : une définition préalable de soi, et une redéfinition à partir de cette définition existante. Une démarche de type coaching permet, finalement, de maintenir un sens cohérent et positif de soi en permettant à l'individu une réflexion sur soi. Ceci pourrait poser les bases d'une réflexion autour de l'impact de cette pratique sur l'identité de l'individu. Le coaching permettrait en quelque sorte la réécriture « l'histoire de vie » de l'individu, réécriture qui pourrait être vue comme une négociation identitaire. Les coachs peuvent néanmoins pousser à bout les coachés. Pour les managers privés d'emploi notamment, recevoir de l'aide peut être très énergivore vu que par le passé ils ont eu un certain pouvoir et un certain statut. Ce type de démarche peut exacerber l'anxiété, la honte, la rage ou encore l'envie dans un contexte déjà critique (Gray et al., 2015). Cependant, le

coaching permet de créer un espace sécurisé propice au déversement des émotions négatives liées à la perte de l'emploi, et plus largement liées à la perte de pouvoir et de statut pour des acteurs comme les hauts managers (Passmore, 2010). Ces développements pourraient finalement nous amener à nous questionner quant à l'impact de ce type d'accompagnement dans la stratégie mise en place par les managers faisant face à la perte de leur emploi (stratégie orientée problème ou émotions).

Encadré 3 : Contextualisation de l'objet de recherche et affinement supplémentaire

Dans l'Encadré 2 nous avons affiné notre objet de recherche en le circonscrivant à certains types de transitions professionnelles, en fonction de leurs enjeux identitaires. Nous avons également défini un profil permettant de mieux observer ces derniers. Il s'agit dans cette partie de donner un contexte particulier à ces transitions professionnelles, celui des accompagnements au reclassement. Ces derniers, incitent l'individu à lister ses traits de personnalité ou capacités, ce qui semble l'aider dans l'auto-évaluation remarquée par Miller et Robinson (2004) et paraît aller dans le sens du bilan personnel et professionnel de Loufrani et al. (2015), tout comme celui de la phase de développement personnel d'Aquilanti et Leroux (1999). Les outils de l'accompagnement au reclassement aident également l'individu à créer une présentation de soi et certains intègrent les enjeux identitaires caractérisant les transitions professionnelles (Koorosh & Masdonati, 2020; McMahon, 2017), posant ainsi les contours d'un effet potentiel sur l'identité professionnelle de l'individu. En aidant la personne à faire face au choc de la rupture professionnelle et à se projeter dans l'avenir, l'accompagnement au reclassement aide sans doute l'individu dans sa stratégie orientée émotions, mais semble surtout l'assister dans la redéfinition situationnelle déjà remarquée par Miller et Robinson (2004), qui facilite la restauration identitaire de l'individu en transition professionnelle. Finalement, l'accompagnement au reclassement a recours au coaching, ou prend la forme de ce type d'accompagnement. Ce dernier facilite un renouvellement des compréhensions de soi et des pratiques (Gray et al., 2015; Bayad et al., 2010; Persson & Rappin, 2015; Rappin, 2012), ce qui est source de renégociation identitaire pour les individus (Amundson, 1994). Ces derniers arguments finissent alors par poser les contours d'un effet potentiel de l'accompagnement au reclassement, non seulement sur les enjeux identitaires d'une transition professionnelle, mais plus spécifiquement sur le travail identitaire de l'individu dans ce type de situation. Nous pouvons ainsi illustrer l'affinement supplémentaire et la contextualisation de notre objet de recherche dans la Figure 10 ci-dessous :

Figure 10 : Affinement supplémentaire et contextualisation de notre objet de recherche



Or, il manque ici une définition concrète des différentes dimensions de notre objet de recherche. Dès lors, il s'agira, dans les parties suivantes, de définir le concept d'identité et de revoir la littérature académique sur le concept de travail identitaire. Nous aborderons ensuite d'autres notions associées à ces concepts, pour nous permettre d'affiner notre objet de recherche.

1.4 L'identité en tant qu'objet multidimensionnel en sciences de gestion : définitions et cadrage de notre objet d'étude

Dans cette section nous allons revoir la littérature en sciences de gestion qui traite du concept d'identité afin de positionner notre cadre théorique de référence. La première sous-section (section 1.4.1) introduit le concept d'identité, pour ensuite définir le concept de travail identitaire (section 1.4.2), celui de régulation identitaire (section 1.4.3) et la dimension socio-matérielle de l'identité (section 1.4.4). Notre revue de littérature nous emmène à exposer les enjeux particuliers de l'identité en contexte organisationnel (section 1.4.5) pour ensuite présenter les développements de deux auteurs spécifiques, Claude Dubar (section 1.4.6) et Matts Alvesson (section 1.4.7), sur les identités professionnelles et leur conception en sciences de gestion. A partir de la huitième sous-section (section 1.4.8) nous ciblons la littérature qui traite spécifiquement de l'identité en transition professionnelle afin de comprendre les enjeux et les dynamiques identitaires de ce contexte précis. Nous mettons alors en avant l'importance du discours sur soi, ainsi que de l'exploration de soi (ou jeu identitaire), pour finir par intégrer le degré d'institutionnalisation de la transition comme élément modérateur de cette exploration de soi. Ce constat nous amène à nous intéresser aux discours institutionnels véhiculés, pour cibler spécifiquement le rapport au travail et au lien de subordination comme éléments potentiellement modérateurs de l'effet de l'accompagnement sur le travail identitaire de l'individu.

Depuis quelques années, une attention croissante est portée à l'identité au sein des organisations (Ashforth & Schinoff, 2016; Baumeister, 1986; Brown, 2015, 2020; Caza et al., 2018; Miscenko & Day, 2016; Swann Jr. & Bosson, 2010), notamment en raison d'un contexte de « modernité liquide » (Bauman, 2000; Brown, 2020) dont la caractéristique principale est sa dimension éphémère, ce qui rend les identités « irrémédiablement fluides, ambivalentes et pas fiables » (Bauman, 1993, p. 234). L'identité se caractériserait donc aujourd'hui par une certaine fluidité si ce n'est précarité. Les individus seraient constamment impliqués dans « la formation, le maintien, la réparation ou la révision des constructions productrices d'un sens de soi cohérent et distinctif » (Alvesson & Willmott, 2002). Les sources traditionnellement acceptées d'identification des individus deviennent aujourd'hui plus confuses puisque les personnes ont

un choix plus large d'identification (Baumeister, 1986) et la complexité des organisations peut rendre plus problématique le maintien d'un sens de soi cohérent et sécuritaire (Alvesson & Willmott, 2002). Ainsi, dans la même logique que l'injonction managériale d'être quelqu'un et d'être flexible, les organisations incitent les individus à venir avec leur « Soi complet » (*whole selves*), dans une tentative d'instrumentaliser leurs compétences, aptitudes, attributs personnels et identités (Brown, 2020; Fleming, 2014). Le degré de liberté qui existe, de ce fait, dans l'identification amène alors la responsabilité de devenir le bon type de membre pour l'organisation tout en étant sous une injonction d'agilité (Brown, 2020; Coupland & Spedale Latimer, 2020).

L'identité individuelle reste néanmoins un concept controversé. Pour les socio-psychologues, l'identité est à voir comme un système de structures affectivo-cognitives (Baumeister, 1986; Brown, 2020; MacIntyre, 1981). De leur côté, Caza et al. (2018), identifient 3 types/conceptualisations de l'identité en sciences de gestion. Il s'agit de l'identité collective comme significations de soi sur les organisations et les métiers, puis des identités de rôle comme leaders, managers ou autres figures de l'organisation, et finalement, des identités personnelles comme la description que donne l'individu sur lui-même basé sur son genre, son ethnicité ou encore d'autres facteurs individuels. Différentes conceptualisations de l'identité engendrent donc un certain nombre de débats dans le domaine de la recherche autour de l'identité. Par exemple, le degré de stabilité vs le degré de fluidité de l'identité. Celui-ci s'appuie sur la vision de Goffman (1990) selon laquelle les identités sont des créations plastiques et fluides qui sont constamment revisitées en réponse à une situation donnée (Beech & Broad, 2020; Gergen, 1972). Comme cela est le cas pour les travaux de Miller et Robinson (2004). Le degré de stabilité s'appuie, de son côté, sur la tradition socio-psychologique initiée par James (1890) dans laquelle l'identité est « relativement sécurisée et stable » (Ashforth & Kreiner, 1999, p. 417) en raison de la quête du « sentiment de stabilité » de l'acteur (Petriglieri, 2011, p. 644). Quoiqu'il en soit, la plupart des identités finissent par intégrer des « tensions » (Beech, 2008, p. 71; Brown, 2020), des « antagonismes » (Clarke et al., 2009), des « ambiguïtés » et peuvent même être des constructions hybrides (Currie & Logan, 2020) ou même paradoxales (Fairhurst & Sheep, 2020). Dans ces dernières, les tensions paradoxales peuvent justement servir de ressources discursives pour le travail identitaire (Brown, 2020; Fairhurst & Sheep, 2020). De son côté, Winkler (2020) propose de s'intéresser aux émotions, évidentes dans le travail identitaire et dans le processus d'identification, et qui permettent de connecter les individus entre eux. L'identité reste toutefois essentielle pour comprendre notamment les processus de

socialisation du leadership (Ibarra, 1999) ou l'internalisation des rôles de leadership (DeRue et al., 2009; Fairhurst & Sheep, 2020; Ford, 2020). Finalement, malgré le changement permanent qui caractérise les carrières modernes, Hoyer (2020) montre que les identités peuvent être cohérentes grâce à la perspective de carrière de l'individu laquelle permet de mieux appréhender les identités discursives construites par les individus (Hoyer, 2020). Brown (2020), tout comme d'autres auteurs, appellent ainsi à étudier la construction identitaire sur de longues périodes avec notamment des études de cas en profondeur, afin de mieux apprécier la nature complexe et plurielle des identités et de leur construction (Cutcher, 2020; Gill, 2020; Langley et al., 2020; Learmonth & Griffin, 2020; Watson, 2020; Whittle & Mueller, 2020).

1.4.1 Le concept d'identité

Le *Self* (Soi), ou l'identité, est défini comme la « définition et conception de soi-même ». Cette définition de soi est en réalité multi-dimensionnelle (un Moi Multiple), mais garde une certaine unité (James, 1890). Elle se construit dans un « processus individuel et social » et comme le « produit de la réciprocité des perspectives et donc de la prise en charge par *Ego* des images de soi formulées par les autres » (Cooley, 1902). Ainsi, la définition que nous avons de nous-mêmes est non seulement individuelle, mais est également liée à l'image qu'autrui nous renvoie, c'est le « *looking-glass self* » (Cooley, 1902). Cette présentation à autrui est, par ailleurs, mue par une détermination de se présenter positivement afin d'obtenir un retour sur soi dans une logique de négociation identitaire (Brown, 2020; Cooley, 1902; Mead, 1934). De surcroît, plus l'opinion d'un autrui en particulier est importante pour l'individu, plus celui-ci va chercher à avoir son retour (Brown, 2020; DeRue et al., 2009; Swann Jr. et al., 2003). Pour certains, la conception de soi pourrait également émerger des relations entre l'individu et des « Autrui significatifs », avant le développement du langage articulé (la famille, par exemple). Les sociologues de Chicago postulent, par ailleurs, que parmi les différentes dimensions de l'identité, autant attribuées que revendiquées, il existe une identité principale, liée à une position vue comme objective dans la société et à la reconnaissance « subjective » de l'individu par lui-même. Finalement, ces différentes dimensions de l'identité s'expriment avec plus ou moins d'importance en fonction de la situation, et peuvent parfois entrer en compétition ou en contradiction (Alvesson et al., 2008; Tracy & Trethewey, 2005).

Deux dimensions complémentaires permettent la construction d'une définition de soi cohérente, positive et distinctive. D'une part, il faut un travail individuel et introspectif (*modalité inward ou self reflexion*), qui aboutit à la construction d'un récit (*self-narrative*), d'une histoire que

l'individu se raconte sur lui-même (Watson, 2008). Celle-ci intègre et est façonnée par divers éléments comme des récits déjà énoncés, ceux sur une expérience similaire à celle que vit l'individu, des éléments culturels archétypiques (Ibarra & Barbulescu, 2010) véhiculés par des discours et un ensemble d'identités sociales auxquels l'individu est exposé. Ces dernières sont définies comme des notions culturelles, discursives, et institutionnelles de ce que les individus peuvent être (Watson, 2008), c'est-à-dire, comme un assemblage de matériaux culturels (langage, symboles, valeurs, significations partagées etc...) (Alvesson & Willmott, 2002) qui permettent de donner une direction à l'individu dans ce travail de définition de soi. Ces discours et ces identités sociales n'auraient d'effet sur les identités des individus (Alvesson & Willmott, 2002) qu'à la seule condition d'entrer en contact avec ceux-ci. Dans le cas contraire, l'intégration de ces identités véhiculées ne pourrait avoir lieu (Alvesson & Willmott, 2002). Toutefois, dans la diversité des identités présentes dans les discours sociaux, persiste un espace de « libre-arbitre » où l'individu se construit une identité « unique » (Watson, 2008). D'autre part, la deuxième dimension de la construction identitaire est la présentation de cette histoire sur soi (*self presentation ou modalité outward*) à autrui dans une logique de vérification de soi (*self-verification*) (Down & Reveley, 2009). Ainsi, si les images qui sont renvoyées à l'individu sont positives, l'internalisation identitaire est facilitée, et, a contrario, si les images renvoyées sont négatives, le doute au sujet de soi s'installe et le processus recommence jusqu'à obtenir validation par autrui (Beech, 2008). Ces deux dimensions du travail de construction du soi sont alors complémentaires (Clarke et al., 2009) et permettent de souligner le caractère processuel de la construction identitaire (Spicer, 2008).

Giddens définit ainsi l'identité comme un « discours réflexivement organisé dérivé de la participation dans des discours en compétition et de diverses expériences » (Alvesson & Willmott, 2002; Giddens, 1991). Elle pourrait donc être définie comme l'assemblage que l'individu fait d'éléments inspirés des différents discours auxquels il est exposé, d'éléments inspirés des identités sociales véhiculées par ces discours, et d'éléments appris lors de différentes expériences au contact d'autrui. L'acteur intègre ainsi ces différents aspects dans une narration qu'il raconte sur lui, ce qui lui permet de créer un « certain degré de continuité et de sécurité existentielles » (Ibarra & Barbulescu, 2010) nécessaires à la cohérence de son identité. Cette dernière n'est donc pas à concevoir comme « un ensemble de traits distinctifs possédés par l'individu », au sens de caractéristiques à détenir, « mais plutôt le soi comme réflexivement compris par l'acteur » (Alvesson & Willmott, 2002; Giddens, 1991), c'est-à-dire comme la narration que l'individu a composé sur lui-même à partir des différents éléments

énoncés. L'identité devient ainsi une construction subjective et réflexive à partir d'éléments culturels (comme le langage, des symboles, des ensembles de significations, des valeurs) dérivés des interactions sociales, de l'exposition à des discours ou messages institutionnels (véhiculés par les médias ou l'école par exemple) et de procédés inconscients. L'absence de remise en cause des discours dominants limite donc au niveau individuel l'émergence d'éventuelles nouvelles facettes de l'identité (Alvesson & Willmott, 2002).

De prime abord, l'autoévaluation, remarquée par Miller et Robinson (2004), et qui peut s'associer avec la phase de « Développement personnel » du modèle d'Aquilanti et Leroux (1999) et celle de « bilan personnel et professionnel » de Loufrani et al. (2015) semble faciliter l'introspection nécessaire à la modalité interne (*inward*) de la construction de l'identité. Les outils de l'accompagnement au reclassement aident, par ailleurs, l'individu à créer une présentation de soi, ce qui semble faciliter, ou du moins enclencher, la modalité externe de la construction de l'identité. Par ailleurs, si l'identité est à voir comme un discours réflexivement organisé, ce travail ne serait-il pas aidé par la réflexion de soi nécessaire à une démarche de coaching, et qui est justement source de renégociation identitaire ? Finalement, il semble pertinent de se questionner quant aux discours auxquels sont exposés les individus reclassés et à leurs effets sur le travail de (re)construction de leur définition de soi en contexte de transition professionnelle.

1.4.2 La notion de travail identitaire

Le travail identitaire ou « *identity work* » a fait l'objet de différentes définitions. Dans notre revue de l'accompagnement au reclassement nous mentionnions celle de Goffman (1952), c'est-à-dire « redéfinir le soi le long des lignes défensives » (Goffman, 1952, p. 456). De leur côté, Snow et Anderson (1987) le définissent comme « l'éventail d'activités que les individus entreprennent pour créer, présenter, et maintenir des identités personnelles qui sont congruentes et qui maintiennent le concept de soi » (Brown, 2020; Snow & Anderson, 1987, p. 1348). Alvesson et Willmott (2002), le définissent comme « l'activité mentale qu'un individu développe pour construire et soutenir un sens de soi positif et distinct » (Alvesson & Willmott, 2002). Sveningsson et Alvesson en donnent une autre définition en 2003 (Sveningsson & Alvesson, 2003), tout comme Watson en 2008 (Watson, 2008). Commune à toutes les définitions est l'engagement de l'acteur dans diverses activités cognitives afin de construire et de maintenir une définition subjective de soi cohérente et distinctive (Alvesson et al., 2008). Ce maintien de la continuité dans la définition de soi a lieu en fonction de processus divers comme

des processus d'identification (Ashforth & Mael, 1989; Brown, 2017), d'affinité et d'émulation (Pratt, 2000), ou encore de positionnement culturel (Hermans, 2001). Le travail identitaire a également lieu en raison d'un « nombre vertigineux de motifs potentiels » (Ashforth & Schinoff, 2016, p. 116; Brown, 2020), parmi lesquels : le renforcement de soi (Tajfel & Turner, 2001) suite à un retour négatif d'autrui sur soi, par exemple, la recherche de distinctivité (Kreiner et al., 2006), la recherche de continuité dans la définition de soi (Ashforth et al., 2008), la vérification de soi (Swann Jr. et al., 2003), l'espoir (Bloch, 1995) ou encore le sentiment d'appartenance (Baumeister & Leary, 1995). « Le travail identitaire est donc contingent de l'histoire de vie de l'individu » (Alvesson & Willmott, 2002). Finalement, le travail identitaire est plus particulièrement intense en des moments de transition où l'acteur peut se retrouver en tension entre différents rôles (Brown, 2020), comme en contexte de transition professionnelle.

La construction de l'identité tout comme le travail identitaire sont donc des processus, « individuels et sociaux », coincés entre une volonté individuelle d'asseoir une identité construite à partir d'identités sociales et d'images de soi renvoyées par les autres. La (re)construction de l'identité est finalement inséparable d'une dichotomie entre l'image que l'individu a de lui-même et celle renvoyée par autrui. Cette antinomie est génératrice de certaines activités mentales que l'individu met en place, d'une façon plus ou moins consciente, afin de (re)construire ou de maintenir un sens de soi « cohérent et distinctif » : c'est le travail identitaire. L'identité est exprimée par l'individu au travers d'un récit sur lui-même (positif, cohérent et distinctif) qui puiserait dans divers éléments contingents son histoire de vie, dont des éléments culturels archétypiques, c'est-à-dire des éléments reliés à un « univers de significations » et à leurs manières de « donner du sens » (d'Iribarne, 1998) aux actions des individus dans la société, et par extension dans les organisations.

1.4.3 Le phénomène de régulation identitaire

La régulation identitaire peut être définie comme l'adoption (*enactment*) ou le rejet de certaines pratiques, discours, mécanismes ou valeurs dans la définition que l'individu donne de lui-même par exposition à ces discours, pratiques, mécanismes et valeurs (Alvesson & Willmott, 2002). L'identité individuelle est alors soutenue par l'activité mentale créatrice de cohérence qu'est le travail identitaire, qui lui est modéré ou régulé par l'adoption (ou le rejet) de certaines pratiques et discours, en fonction de leur exposition à l'individu. En d'autres termes, la construction et le maintien de la cohérence et distinctivité de l'identité individuelle se fait par l'intégration de discours ou de pratiques et par leur rejet, en fonction des éléments auxquels est exposé

l'individu. Ces derniers vont inspirer l'acteur et lui donner une direction à prendre dans la construction de l'histoire qu'il raconte sur lui-même. Cette direction conditionne finalement les discours et pratiques à adopter ou à rejeter en fonction de ce que l'individu est « censé être ou devenir ». Alvesson et Willmott distinguent ainsi deux modèles de régulation identitaire. D'abord par contact avec des discours communautaires/culturels (Alvesson & Willmott, 2002) qui émergent de convictions et de compréhensions et significations partagées qui « donnent du sens » aux actions des individus dans la société (d'Iribarne, 1998). Ce modèle de régulation peut s'opposer, soutenir ou intervenir indépendamment de la régulation managériale-organisationnelle (Alvesson & Willmott, 2002). Cette dernière provient des discours grâce auxquels l'identité est construite et maintenue au sein d'une organisation. La régulation organisationnelle et managériale « peut réduire l'anxiété des employés quand elle les aide à faire face à l'ambiguïté » (Alvesson & Willmott, 2002). Néanmoins, elle laisse peu de place à l'effort critique (Alvesson & Willmott, 2002). Un espace de libre-arbitre persisterait toutefois dans la multiplicité des discours véhiculés, même au sein d'une même organisation. Cet espace de « micro-émancipation » (Alvesson & Willmott, 2002) permet d'octroyer à l'individu une certaine liberté dans la manière dont il construit sa conception de lui-même. Finalement, certains auteurs postulent que, du fait de la mondialisation, la régulation identitaire peut se faire au-delà des discours organisationnels et nationaux, et intégrer une dimension de pouvoir néocolonial (Boussebaa, 2020). Dans un contexte de recherche de continuité et de cohérence dans la définition de soi, nous serions en mesure de nous interroger sur l'impact des discours des cabinets de reclassement, et leur possible effet régulateur, sur le travail identitaire des individus reclassés, autant en termes de compatibilité avec d'autres discours qu'en termes de réduction de l'espace de libre-régulation identitaire de l'acteur.

1.4.4 La dimension socio-matérielle de l'identité

Les objets physiques (ou artefacts) permettraient également aux individus de signaler ou d'affirmer (intentionnellement ou pas) leur identité (*modalité outward*). Stéphan Pezé (2012) (2012) se questionne ainsi quant à l'importance de la dimension matérielle dans la régulation identitaire. D'une part, les artefacts « enactent » l'identité sociale qu'un individu souhaiterait signaler aux autres comme étant sienne (Anteby, 2008), c'est-à-dire que certains objets physiques permettent à l'individu de mettre en œuvre son identité. D'autre part les artefacts n'ont de sens que par l'usage que les acteurs en font, c'est-à-dire « exposer » leur identité (Elsbach, 2004). Dans ce sens, il serait intéressant de se demander quel est « l'univers de

significations » qui donne un sens aux artefacts, sens lié à un langage particulier qui « code » la réalité de l'individu (d'Iribarne, 1998).

En définissant les « pratiques » comme un « ensemble d'activités humaines incorporées intermédiées matériellement et organisées autour de significations partagées » (Schatzki & Cetina, 2001), Stephan Pezé (2012) montre comment ces dernières sont des formes de régulation identitaire à part entière. Les individus s'approprient les pratiques dans une démarche individuelle dans laquelle ils intériorisent des discours organisationnels qui agissent en régulateurs identitaires (Brown & Lewis, 2011). Cette démarche renvoie également à l'« *enactment* » de l'identité d'Anteby (2008), qui se définit comme la création et le maintien des identités désirées par des pratiques organisationnelles officielles et officieuses (Anteby, 2008). Ces pratiques « socio-matérielles » sont pour Pezé (2012) des occasions de travail identitaire parce qu'elles contribuent au maintien de l'identité en tant que récit de soi cohérent et distinctif (Journoud & Pezé, 2012). Elles peuvent alors soutenir un travail identitaire réparateur (*remedial*) quand l'identité est déstabilisée (Lutgen-Sandvik, 2008) et peuvent amener de nouvelles pratiques « enactant » une identité plus conforme au récit identitaire des individus. La mise en acte (*enactment*) des discours normalisateurs des identités sociales, permettrait de considérer les pratiques comme des formes de régulation identitaire qui prolongeraient l'identité en la modifiant d'une façon plus ou moins importante. La matérialité de l'identité se manifesterait ainsi par l'usage d'artefacts (Spicer, 2008) et par les liens entre identités et pratiques incorporées (Alvesson et al., 2008). Les « pratiques socio-matérielles » (Pezé, 2012) font donc de la matérialité un des éléments centraux de la construction de l'identité individuelle parce qu'elles « donnent corps à l'identité des individus et aux discours de régulation identitaire » (Journoud & Pezé, 2012) dans une logique d'*enactment*. L'exposition de l'identité se ferait donc par une histoire que l'individu raconte sur lui-même, appuyée par l'utilisation d'artefacts et l'intégration de « pratiques socio-matérielles ». Ces constats sont corroborés par Reyes (2021), qui voit dans les pratiques des « marqueurs identitaires » qui permettent à l'individu d'intégrer de nouvelles dimensions à son identité, par une répétition de pratiques déterminées (Reyes, 2021).

L'identité, en tant que conception que l'individu a de lui-même, se forge donc dans un premier temps par introspection et par une volonté de donner une réponse à la question « Qui suis-je ». La réponse à cette question est multi-dimensionnelle mais garde une certaine continuité soutenue par l'activité mentale plus ou moins consciente de l'acteur : c'est le travail identitaire. Cette recherche de cohérence et de distinctivité se fait par l'adoption ou le rejet de certains

discours et pratiques qui est conditionnée par une direction institutionnelle ou culturelle de ce que les individus doivent être ou devenir. C'est la régulation identitaire. Cette direction à prendre dans la construction de l'identité est véhiculée par un ensemble de notions culturelles, discursives et institutionnelles de ce que les individus peuvent être (Watson, 2008). Ce sont les identités sociales. Dans les interactions de l'acteur avec son environnement, l'identité est exprimée par une narration que l'individu raconte sur lui-même, mais également par l'utilisation d'artefacts ou de pratiques. Ceci permet à l'acteur de valider ou d'invalidier l'identité qu'il voudrait revendiquer, par contact et retour d'autrui, dans une logique de vérification de soi. Quand dichotomie il y a entre l'image que l'individu se forge sur lui et l'image qu'autrui lui renvoie sur lui-même, un doute au sujet de soi s'installe et sert de point de départ pour une reconstruction de l'image et du discours que l'acteur a de lui-même. La construction de l'identité est donc processuelle, à la fois individuelle et sociale, inséparable d'un doute au sujet de soi et d'une dimension socio-matérielle ; et elle est régulée par des identités sociales véhiculées par des discours culturels/communautaires et managériaux qui entrent en contact avec l'individu. Un espace de « libre régulation identitaire » persiste et permet ainsi à la personne de rester actrice de la construction de son identité et de son discours sur soi. Cette « libre régulation identitaire » nécessite toutefois un effort critique de l'individu, ce qui n'est point facilité en l'absence de contre-discours remettant en cause les discours dominants. Finalement, si la socio-matérialité est centrale dans la (re)construction et le travail identitaires, et si les pratiques agissent en marqueurs identitaires, nous serions en mesure de nous questionner quant à l'impact des pratiques des cabinets sur le travail identitaire des individus reclassés, surtout si ces pratiques tiennent compte des enjeux identitaires de la transition professionnelle (Koorosh & Masdonati, 2020; McMahon, 2017).

1.4.5 L'identité en contexte organisationnel

L'organisation n'est pas le lieu unique de construction de l'identité (Alvesson & Willmott, 2002) mais c'est un « domaine » où l'identité est la plus volontairement construite et la plus sujette à des évolutions, puisque liée à la carrière de l'individu. Toutefois, nous sommes aujourd'hui dans un « contexte contemporain post-bureaucratique où prime la flexibilité » (Alvesson & Willmott, 2002), et où la complexité des organisations, considérées « liquides » (Bauman, 2000), peut rendre difficile le maintien d'un sens de soi cohérent et sécurisé. Dans ce contexte, l'identité se caractérise aussi par une certaine fluidité, si ce n'est précarité. Les individus sont constamment impliqués dans « la formation, le maintien, la réparation ou la

révision des constructions productrices d'un sens de soi cohérent et distinctif » (Alvesson & Willmott, 2002). Dans ce cadre ambigu, l'identification organisationnelle peut être activement créée et façonnée. L'employé peut être vu, selon Alvesson et Willmott (2002), comme un « travailleur identitaire » qui est invité à intégrer dans le discours sur soi, de nouveaux discours organisationnels, comme, par exemple, la notion d'appartenance à un groupe au sein d'une organisation (Alvesson & Willmott, 2002). La fluidité du contexte ainsi que celle de l'identité contemporaine, pourraient alors rendre les sujets plus réceptifs à l'identification à l'organisation, et moins enclins à développer une forme de résistance à cette identification. Dans ce sens, la formation ou les procédures de promotion, par exemple, pourraient être développées de façon à impacter l'identité individuelle (Alvesson & Willmott, 2002). Alvesson et Willmott s'intéressent ainsi à la régulation de l'identité comme moyen de contrôle organisationnel en s'intéressant à la manière dont les acteurs d'une organisation vont mettre en acte et intégrer des mécanismes et des valeurs de l'organisation. Cet auteur postule que la gestion des discours présents au sein d'une organisation, leur façonnement afin de véhiculer des valeurs que les acteurs vont pouvoir intégrer, permet de réguler la (re)construction de l'identité et le travail identitaire des individus (Alvesson & Willmott, 2002). Effectivement, si la régulation identitaire consiste en l'adoption ou le rejet de certaines pratiques, discours, mécanismes ou valeurs dans la définition que l'individu donne de lui-même (Alvesson & Willmott, 2002), la gestion des discours et du contenu véhiculé par ces discours permet de contrôler ce qui entre en contact avec l'individu, et donc de contrôler la manière dont l'individu se construit. La gestion des discours organisationnels en vue de la gestion des sources d'identification organisationnelle peut se faire par l'apport d'un « vocabulaire spécifique de motifs », c'est-à-dire par l'apport d'histoires archétypales qui donnent une « série de points de référence de ce que les individus doivent être » (Alvesson & Willmott, 2002). Cela peut également se faire par la transmission d'un ensemble de valeurs morales, la définition de connaissances ou compétences qui vont caractériser ceux ou celles qui les détiennent, par la catégorisation d'un groupe et l'affiliation à celui-ci, par la localisation hiérarchique de/des individu/s ou encore par la définition d'un ensemble spécifique de règles caractérisant une catégorie donnée d'individus (Alvesson & Willmott, 2002). Cet ensemble d'éléments peuvent être façonnés intentionnellement dans les discours présents au sein d'une organisation afin de contrôler les sources d'identification et ainsi la construction de l'identité individuelle. Les individus vont intégrer ces discours et valeurs organisationnelles façonnées pour eux, comme étant les leur. Leurs discours vont évoluer, et par extension leur identité discursive. Dans cette logique, les managers peuvent promouvoir, d'une façon plus ou moins consciente, une certaine perception de l'organisation

qui finira par être intégrée par les employés (Alvesson & Willmott, 2002). Néanmoins, les discours organisationnels seraient intégrés au même titre que d'autres discours et éléments de l'histoire de vie de l'acteur. L'identification avec les valeurs organisationnelles reste alors assujettie à une compatibilité avec d'autres sources d'identification (Alvesson & Willmott, 2002), au risque de créer des tensions chez l'individu.

Ces développements soulèvent des questions quant aux discours auxquels les individus sont exposés durant la procédure de reclassement, et notamment à l'intérieur même du cabinet, compte tenu d'une fluidité inhérente au contexte de transition professionnelle. Dans ce contexte, l'individu recherchant activement une cohérence et une continuité dans la définition de soi est exposé à des discours lors de la procédure de reclassement, qui peuvent alors être façonnés intentionnellement. Ceci peut soulever des questions éthiques quant à une certaine forme de normalisation en fonction du positionnement du cabinet et des discours qui y sont véhiculés.

1.4.6 Les identités professionnelles (Dubar, 1991, 1998, 2007, 2010)

Du côté francophone, Claude Dubar présente un certain paradoxe épistémologique dans la notion d'identité puisque cette dernière serait à la fois « ce qui demeure identique dans un processus de changement » et une « forme typique du changement » (Dubar, 1991). Pour cet auteur, le travail identitaire serait lié, parmi d'autres facteurs, à des « cadres cognitifs, des normes, des représentations sociales, et trajectoires typiques dans les organisations fluides » (Dubar, 1991), ce qui s'inscrit dans la lignée des développements d'Alvesson et Willmott (2002) sur les éléments qui permettent de réguler la construction de l'identité individuelle au sein d'une organisation. Dubar (1991) se questionne également sur la compréhension et l'articulation des différentes dimensions de l'identité professionnelle, et tente de mettre en forme des identités professionnelles dans un but compréhensif en les reliant à différentes conceptions de la carrière. Premièrement, « l'identité catégorielle » ou « identité métier » (Dubar, 1991) regroupe les identités de type vocationnel (Dubar, 2010) ou fusionnel (Sainsaulieu, 1977) qui accordent de l'importance à l'autonomie au travail et à la qualification professionnelle. Pour cette « identité métier » les groupes de pairs, appartenant au même métier, sont les autres de référence. Dans ce cadre, les politiques d'emploi associées à la flexibilité, la polyvalence ou la rotation interne peuvent entrer en rupture avec l'identité qui s'est stabilisée autour d'un type d'activité ou d'un métier, et avec un certain idéal du « travail bien fait ». Cette forme identitaire autant masculine que féminine concerne notamment les parcours devenus plats après une évolution initiale positive et sont alors considérés comme « bloqués ». Deuxièmement, Dubar (1991) théorise

« l'identité réseau » (Dubar, 1991) plutôt associée aux discours déployés par les jeunes diplômés se sentant « frustrés des conditions qui leur sont faites dans l'organisation » dont ils « ne partagent pas les modes de légitimité » (Dubar, 2007). Cette forme identitaire a pour références les études, les diplômes et le projet d'auto-entrepreneuriat. Néanmoins, autant l'identité métier que l'identité réseau se retrouvent « confrontées à une individualisation des situations d'emploi et de travail » (Dubar, 2010) caractérisant la société contemporaine. Troisièmement, « l'identité d'entreprise » (Dubar, 1991) accorde de l'importance au travail et surtout à l'organisation dans lequel il est exercé. Tout projet de transformation de l'entreprise devient, pour l'individu, un enjeu de développement personnel et de promotion sociale. Ainsi si l'individu est déçu par l'organisation, un basculement s'opère vers une autre forme identitaire. Cette identité entreprise est plus masculine que féminine et est associée à des « parcours de mobilité ascendants et interne aux grandes entreprises » (Dubar, 2007). Et quatrièmement, « l'identité hors travail » (Dubar, 1991) trouve ses références en dehors de l'organisation, et accorde une place secondaire au travail. Ce dernier est considéré comme purement instrumental, l'identité et la reconnaissance venant d'en dehors de l'organisation. Cette forme identitaire est, selon les développements de Dubar, caractéristique d'individus sensibles au nom et aux connotations ethnico religieuses (Dubar, 2007). Finalement, ces formes identitaires sont des « identités discursives », « des affaires de langage » et définiraient des identités professionnelles au sens français, puisque liées au triptyque éducation/emploi/travail. Ce dernier étant secondaire dans certaines sociétés, au profit d'identités ethniques utilisées pour « se catégoriser soi-même et catégoriser les autres » (Barth, 2008; Dubar, 1998). Par ailleurs, ce triptyque façonnerait, dans un contexte hexagonal, la position sociale et le statut, et dans ce sens les formes identitaires de Dubar pourraient être considérées comme des « identités sociales ». Néanmoins, ces formes identitaires ont besoin d'être contextualisées, puisqu'elles ont été développées dans « les années 80 en France dans les grandes entreprises privées » (Dubar, 1998).

1.4.7 Les images de l'identité en sciences de gestion (Alvesson, 2010)

Alvesson (2010) caractérise sept images de l'identité en sciences de gestion. Ces images ne sont pas des théorisations de l'identité, ni même des identités professionnelles au sens de Dubar. Elles sont un ensemble de compréhensions préalables de l'auteur, à la suite de diverses lectures traitant de l'identité en sciences de gestion. Ainsi, l'auteur développe sept images qui correspondraient à sept façons d'aborder l'identité, de la conceptualiser, dans la littérature

académique anglo-saxonne en sciences de gestion et qui ont pour objectif d'« encourager la créativité dans la façon de concevoir les constructions identitaires dans les organisations » (Alvesson, 2010).

Dans un premier temps l'auteur caractérise l'image du « Sceptique », du « Douteur ». La principale caractéristique de cette image est « l'insécurité comme clé de l'existence et des relations sociales » (Alvesson, 2010). « L'insécurité et l'anxiété » sont pour cette conceptualisation de l'identité « irréductibles mais socialement renforcées » et saperaient les constructions identitaires individuelles. Dans un second temps, Alvesson propose une deuxième image, celle des « Combattants ». L'identité est alors « un combat parfois difficile mené afin de construire une identité individuelle qui apporte un sentiment de cohérence temporaire et une réduction de la douleur et de la fragmentation. » (Alvesson, 2010). Ensuite, l'auteur propose l'image du « Surfer », l'identité est alors définie comme un ensemble de positions temporelles. Le sujet serait ici « processuel » et « ouvert ». « Dans un monde dynamique et turbulent » le sujet bougerait « facilement entre les différentes identités temporaires sans trop de difficulté ». Il surfe sur les différentes vagues constituées chacune d'identités temporaires. Alvesson propose également l'image du « Conteur », avec pour stabilisateur le récit de soi. L'identité est ici, comme pour Giddens, une « construction réflexive et une re-production d'un récit de soi comme une façon effective de gérer les incertitudes de la vie » (Alvesson, 2010). Apparaît aussi l'image du « Stratège », avec un individu capable de fabriquer une identité fonctionnelle. L'« individu essaye de fabriquer un sens de soi qui est mobilisé pour l'accomplissement d'un objectif autant personnel que collectif » (Alvesson, 2010). Ici, Alvesson fait notamment référence à Ibarra (1999) et à la façon dont les individus utilisent stratégiquement des « Sois provisoires » afin de s'adapter à leur carrière ascendante. Ces images ne sont pas mutuellement exclusives, mais complémentaires. Parmi ces images, la notion de « travail identitaire » peut s'appliquer à celle du « Combattant », mais également à celle du « Douteur » ou du « Conteur ». Ce « travail identitaire » définirait ainsi des personnes engagées dans la formation, la réparation, le maintien, le renforcement et la révision « de constructions productrices d'un sens de cohérence et de distinction » (Alvesson, 2010). C'est-à-dire, la création, la réparation, le maintien, le renfort et la révision d'un sens de soi cohérent et distinctif. Par ailleurs, les images du « Douteur », du « Combattant », et du « Surfer » peuvent être combinées et incorporées avec l'image du « Conteur » (Alvesson, 2010). En effet, l'individu en sciences de gestion peut ainsi être vu comme soumis à un questionnement existentiel généré par une anxiété et une insécurité qui seraient constantes et socialement renforcées. L'individu combattrait de cette manière ce

questionnement existentiel, parfois hardiment, par un processus de création d'une identité individuelle qui lui apporterait un sentiment de cohérence temporaire, lequel peut être stabilisé par un récit de soi qui équilibre l'identité. Le dynamisme de nos sociétés modernes faciliterait cependant une certaine fluidité de l'identité. L'individu adopterait ainsi plus aisément différentes identités temporaires, parfois même de façon stratégique pour servir un objectif autant personnel que collectif.

Alvesson finit par caractériser les images de l'identité en sciences de gestion avec l'image du « Pochoir » et l'image du « Soldat ». Dans la première, l'identité est vue comme la « résultante d'opérations de forces régulatrices créatrices d'un soi conformiste et docile » par la « duplication de modèles dominants pour Être » (Alvesson, 2010). Dans la seconde, l'identité se construit par inspiration à partir d'identités organisationnelles fabriquées par des entités sociales (organisations ou collectivités). L'individu est ainsi soumis à des forces régulatrices organisationnelles qui agissent en régulateurs identitaires et peut également s'inspirer d'identités organisationnelles fabriquées.

Avec les éclaircissements apportés par Alvesson sur les images des identités dans les sciences de gestion (Alvesson, 2010), les identités professionnelles telles que théorisées par Dubar (1991, 1998, 2007, 2010) s'inscriraient plutôt dans l'image des « Conteurs » d'Alvesson. Les identités professionnelles (Dubar, 1991, 1998, 2007, 2010) étant des « identités discursives ». Toutefois, « l'identité réseau » possède des nuances de « Stratège » ou de « Combattant ». « L'identité entreprise » quant à elle pourrait être rapprochée de l'image du « Pochoir » ou du « Soldat ». L'importance accordée à l'organisation pourrait être vue comme une force régulatrice de l'identité professionnelle de l'individu. « L'identité catégorielle », stabilisée autour d'un type d'activité spécialisée, d'une expertise, pourrait avoir des nuances de « Douteur » quand confrontée à des politiques de flexibilité, de polyvalence ou de rotation interne. Finalement, « l'identité hors travail », où le travail professionnel est considéré comme purement instrumental puisque l'identité et la reconnaissance viennent d'ailleurs, serait caractéristique d'individus sensibles au nom et aux connotations ethno-religieuses (Dubar, 2007). Nous pourrions peut-être voir ici des nuances de l'image du « Soldat » dans la mesure où l'identité se construit par inspiration à partir d'identités fabriquées par des entités sociales, comme les institutions publiques par exemple.

Finalement, Bardon et al. (2017) ajoutent une image supplémentaire aux développements d'Alvesson et à ceux de ce dernier avec Willmott (2002, 2010), grâce à la notion de « Phronesis ». Cette dernière est définie comme un "jugement prudent/prudentiel" (Nonaka et

al., 2014, p. 368, cités dans Bardon et al., 2017), comme une "sagesse pratique" (Shotter & Tsoukas, 2014, p. 235, cités dans Bardon et al., 2017) ou encore comme de la « sagacité » (Holt, 2006, p. 1661, cité dans Bardon et al., 2017). Ainsi Bardon et al. (2017) proposent l'image de l'identité discursive et « phronétique » qui est aussi un type d'identité discursive. Dans cette image, l'individu, et notamment quand il ou elle est manager, est vu en recherche de sagesse afin de prendre les décisions appropriées dans un contexte ambigu.

1.4.8 L'identité en transition professionnelle : de l'importance du discours sur soi au degré d'institutionnalisation de la transition, en passant par le jeu et le travail identitaires

1.4.8.1 En transition professionnelle, le discours sur soi est essentiel

Les transitions entre des rôles professionnels pourraient être définies comme le passage « entre des rôles organisationnels, occupationnels ou professionnels séquentiellement tenus » (Ibarra & Barbulescu, 2010). En ce contexte, le travail identitaire serait particulièrement intense, et notamment en cas de transition « radicale, non intentionnalisée et socialement indésirable » (Ibarra & Barbulescu, 2010), comme une perte d'emploi. Dès lors que l'image que l'individu a de lui-même manque un tant soit peu de consistance, cela peut être très mal vécu par l'acteur. Des « tensions, de l'anxiété, de la honte et même de la culpabilité peuvent apparaître » (Alvesson & Willmott, 2002). En contexte de transition professionnelle subie, la perte d'emploi peut être vécue comme une « rupture identitaire ». L'individu peut se retrouver face à une dichotomie entre l'image qu'il avait de lui-même en tant que professionnel actif, et celle qu'il renvoie désormais en tant que professionnel inactif, et cela malgré lui. De cette dichotomie naît un travail identitaire afin de redonner un sens positif, cohérent et distinctif à la conception que l'individu a de lui-même, et qui s'est vue endommagée. Dans ce contexte, une transition occupationnelle impliquerait pour l'individu l'intégration « de compétences, comportements, attitudes et modèles d'interaction interpersonnelle » associés à l'image socialement construite du nouveau rôle professionnel. Cette intégration peut se traduire par des changements profonds dans la définition que l'individu donne de lui-même (Ibarra & Barbulescu, 2010).

« Pour bien d'individus, l'occupation ou leur travail, est une partie centrale de leur définition de soi. Ils doivent donc être capables de raconter une bonne histoire à propos de comment ils en sont arrivés à faire ce qu'ils font pour vivre » (Ibarra & Barbulescu, 2010). Ceci implique, en contexte de transition professionnelle, d'être capable de raconter une bonne histoire à propos

de l'avènement de la transition. Les acteurs expérimentent ainsi avec des « Soi Provisoires » (Ibarra, 1999) qui « serviraient d'essais pour des identités professionnelles possibles, mais pas complètement élaborées » (Ibarra, 1999). Ces « Sois Provisoires » (Ibarra, 1999) seraient constitués d'un ensemble de discours que l'individu a de lui, un « répertoire discursif », lesquels expliquent notamment les raisons de la transition professionnelle. Ces discours sur soi deviennent des « ponts de transition » (Ashforth, 2001; Ibarra & Barbulescu, 2010) entre l'ancienne identité et l'identité en devenir (Ibarra & Barbulescu, 2010) avec lesquels l'individu expérimente, et permettent aux individus « d'articuler leurs soi provisoires » (Ibarra & Barbulescu, 2010) afin de leur donner la cohérence nécessaire à l'aboutissement de la reconstruction identitaire. L'identité individuelle serait ici à envisager comme un répertoire plus ou moins structuré de discours. Elle serait soutenue par le travail identitaire dont l'objet est de rendre cet ensemble cohérent. Ce travail serait lui-même régulé par l'adoption (ou le rejet) de certaines pratiques et discours. Si un de ces discours du répertoire n'obtient pas validation, il est éliminé du répertoire ou révisé jusqu'à obtention de la validation (Ibarra & Barbulescu, 2010). La variété ainsi que la cohérence d'ensemble du répertoire favorisent l'aboutissement du travail « d'expérimentation identitaire ». Un travail séquentiel sur divers épisodes permettrait, par ailleurs, d'introduire des changements durables dans le répertoire discursif de l'individu. La structuration des différents discours sur soi est nécessaire à la création d'un sentiment d'authenticité et à la validation par autrui (Ibarra & Barbulescu, 2010). Ces deux aspects sont essentiels au modèle proposé par les auteures, dans une logique de vérification de soi. Quand l'histoire racontée par l'individu sur lui-même et la transition professionnelle qu'il vit intègre des causes contingentes, la désirabilité sociale de ladite transition est nécessaire à l'obtention de la validation par autrui, et à l'internalisation de cette histoire. L'inclusion de certains éléments d'archétypes culturels tout comme l'intégration du retour des pairs dans le discours sur soi, permettent également de favoriser cette validation par autrui, et la pérennisation de ce discours. Le discours sur soi est donc à la fois constitutif et un moyen d'expression de l'identité (Bruner, 1990; Gergen, 1994; Ibarra & Barbulescu, 2010; Lave & Wenger, 1991; McAdams, 1996; Pentland, 1999) et il permet de donner du sens à une transition occupationnelle ou professionnelle (Ibarra, 1999). D'un point de vue théorique il pourrait être défini comme « une série d'événements organisés de façon séquentielle dans le but d'arriver à un point précis » (Bruner, 1990; Ibarra & Barbulescu, 2010; Labov, 1997; Weick, 2015). Ce discours serait différent d'autres « discours auto-référentiels » comme les blagues ou les anecdotes. Néanmoins « l'efficacité du discours sur soi est contingente du type de transition professionnelle et du contexte culturel de ladite transition » (Ibarra & Barbulescu, 2010, p. 150).

Le contexte culturel pourrait également créer « des contingences dans l'importance accordée aux caractéristiques du discours » (sa cohérence, sa consistance, ...) (Ibarra & Barbulescu, 2010, p. 150). C'est pourquoi il pourrait être intéressant d'approfondir la compréhension de l'importance accordée au rapport culturel au travail dans un processus de reconstruction identitaire engagé à la suite d'une perte d'emploi. Toutefois, il nous faudra tenir compte du contexte contemporain de carrières nomades et discontinues (Arthur & Rousseau, 2001; Ashforth et al., 2008; Ibarra & Barbulescu, 2010; O'Mahony & Bechky, 2006). Dans ce contexte, les scripts institutionnels deviendraient plus importants dans la construction de l'identité individuelle (Ibarra & Barbulescu, 2010), ce qui pourrait venir composer avec le rapport culturel au travail de l'individu.

De leur côté, Jean-Luc Mègement et Alain Baubion-Broye (2001) s'intéressent aux dynamiques identitaires en période de transition professionnelle et personnelle. Ils montrent qu'il n'y a pas d'adaptation préalable de l'individu aux normes et attitudes du groupe professionnel dans lequel il cherche à s'insérer mais plutôt une expérimentation de l'acteur entre son identité préalable et son identité en devenir (Mègement & Baubion-Broye, 2001). Ces résultats vont dans le sens de l'expérimentation identitaire décrite par Ibarra et Barbulescu (Ibarra, 1999; Ibarra & Barbulescu, 2010). Mègement et Baubion-Broye (2001) intègrent toutefois des composantes extra-professionnelles, et notamment la sphère familiale, dans la définition de soi au travail. Le retour d'autrui sur l'identité occupationnelle de l'acteur se ferait également dans le cadre de la famille. Ainsi, l'individu intégrerait dans la construction de son identité professionnelle l'image renvoyée par sa sphère familiale sur lui. Dans ce sens, nous pourrions faire l'hypothèse d'une exposition de l'acteur reclassé à des identités sociales familiales, reliées à une certaine conception culturelle du travail.

1.4.8.2 Passage d'un jeu à un travail identitaire en contexte de transition professionnelle

Nous l'avons vu, le travail identitaire est particulièrement intense dans des moments de questionnement, de doute au sujet de soi et d'anxiété (Sveningsson & Alvesson, 2003), comme cela peut être le cas dans les moments de transition professionnelle. Dans ce contexte, les individus créent une narration sur soi en se basant sur les discours disponibles pour bâtir une identité cohérente et distinctive. Cette narration sur soi agit comme un travail identitaire puisqu'elle connecte les identités passées et futures, dans une logique de reconstruction et révision permanentes des différentes compréhensions de soi grâce à un répertoire discursif. Ce

processus de révision permet notamment de justifier la transition et de gagner en cohérence dans la narration (Ibarra & Barbulescu, 2010). Ce travail de (re)construction identitaire prend également en compte les rêves de l'individu, pas suffisamment matures pour être exposés lors d'interactions sociales (Ibarra & Petriglieri, 2010). Ainsi, lors d'une transition professionnelle, le travail identitaire au travers des « Sois provisoires » est interconnecté avec un Jeu identitaire : l'acteur passerait d'une réflexion et d'une exploration internes, menées sous forme de jeu identitaire (*identity play*), à une présentation de soi en suivant un processus séquentiel en 4 étapes (Fachin & Davel, 2015). Tout d'abord, l'individu est engagé dans une phase de fragmentation de soi en des parties pas complètement élaborées. Dans un processus d'exploration personnelle, l'individu sépare et isole des éléments de soi en tension, ce qui peut faire émerger des dimensions du Soi encore inconnues de l'acteur au moment de la transition. Ce processus d'exploration passe ainsi par une compréhension réflexive de qui est l'individu, et de qui il peut ou ne peut pas devenir. Par ailleurs, les expériences passées en apparence contradictoires peuvent nourrir ce processus créatif. Cette première étape qu'est la fragmentation est donc un processus interne de jeu avec différentes dimensions du soi, et n'implique pas le développement d'une nouvelle identité. Ceci nécessite d'être travaillé en interaction avec autrui. Tout ce processus réflexif de jeu ouvre, finalement, des sois possibles à asseoir dans le futur (Fachin & Davel, 2015). Une fois les possibles versions du soi ouvertes, ainsi que la définition des différentes personnes avec qui ces versions peuvent interagir, l'acteur est engagé dans une phase de développement, où il abandonne l'exploration interne pour s'engager dans des interactions à la fois sociales, et avec les discours environnants. Cette interaction permet à l'acteur de construire des compréhensions possibles de soi, pas encore complètement validées par autrui. Le discours sur soi est donc exploré au travers d'interactions informelles et sans exposer directement une identité définie. Les conditions contextuelles peuvent venir influencer tout ce processus réflexif et créatif. Le jeu identitaire “fantasmé”, tel qu'il a lieu pendant la phase de fragmentation, est, lors de la phase de développement, confronté avec les contraintes du monde réel, qui loin de complètement miner le processus, peuvent venir le nourrir. Cette phase de développement marque le début du passage de la réflexion interne à l'exposition externe (Fachin & Davel, 2015), à travers le développement d'une version narrative/discursive de soi. L'acteur va ensuite être engagé dans une phase de mélange, où il code le récit qu'il donne sur lui. Ce qui va lui permettre de donner une marge d'interprétation autant pour l'acteur, que pour autrui, ce qui finit par permettre de déclencher la phase d'extraction de différentes versions de soi, contingentes des interactions sociales, lors d'un travail identitaire localisé. L'ouverture de différents « Sois possibles » en vue d'un travail

identitaire futur, peut se faire en mobilisant les ambiguïtés présentes dans l'histoire racontée par l'individu. Finalement, l'acteur peut également utiliser, comme ressource pour le travail identitaire, l'apprentissage qu'il fait de tout ce processus réflexif et créatif.

Le jeu identitaire peut ainsi être déclenché par la découverte de différentes motivations internes (fragmentation) potentiellement contradictoires. Il est ensuite accompagné de la création de ressources discursives (développement) qui peuvent être suffisamment ambiguës (mélange) pour permettre à l'individu un travail identitaire futur et localisé, en mobilisant divers éléments de cette narration sur soi dans différentes interactions sociales (extraction) (Fachin & Davel, 2015). L'individu apparaît ainsi non seulement en réaction à un contexte de changement mais crée également le contexte de changement, grâce notamment à son imagination, ses rêves et ses fantasmes. Le travail identitaire, c'est-à-dire les activités engagées par l'acteur pour donner une cohérence au Soi, connecte ainsi les aspirations personnelles de l'individu, mais également les demandes sociales, dans une volonté de trouver également une cohérence entre les deux (Kreiner et al., 2006). Ceci amène une autre conceptualisation du travail identitaire : « l'intégration sur le long terme et dans différents contextes, de différentes versions de soi fragmentées, aux décalages multiples et parfois en compétition » (Fachin & Davel, 2015, p. 386). Le travail identitaire comporte ainsi une lutte de la part de l'acteur tout comme la création des conditions nécessaires pour la construction d'un soi dans le futur (Sveningsson & Alvesson, 2003).

Fachin et Davel (2015) voient dans le processus séquentiel d'interconnexion entre jeu et travail identitaires, une découverte de l'individu qui est affinée et validée en interaction avec autrui. Dans ce sens, ils préconisent de commencer la découverte de nouvelles possibilités de carrière, sans tenir compte des contraintes extérieures, pour permettre de générer des possibilités encore inconnues par l'acteur au moment de la transition. Ceci permettrait de faire évoluer les possibilités de carrière, au travers de l'expérimentation graduelle de l'acteur lors des phases de développement et notamment de codage et d'extraction. Or, tous les individus ne sont pas armés de la même manière pour faire face à ce processus, et des facteurs contextuels peuvent également venir l'influencer. Ceci amène ces auteurs à appeler les conseillers de carrière à agir en catalyseurs et pas seulement en acteurs de la transition, du moins dans les phases initiales de la transition (Fachin & Davel, 2015).

1.4.8.3 Le degré d'institutionnalisation de l'expérience liminale impacte le jeu identitaire de l'acteur

Nous avons vu que la récurrence des transitions dans les carrières actuelles des individus a amené certains auteurs à parler de « carrières liminales », marquées par différents moments charnières qui servent de passage entre deux situations distinctes dans les carrières des individus. Ibarra et Obodaru (2016) s'intéressent, pour leur part, de façon théorique aux liens entre le degré d'institutionnalisation d'une expérience liminale et son impact sur le jeu identitaire de l'individu. Elles définissent une expérience liminale comme intentionnalisée si la durée de la transition est définie d'avance, si elle est guidée par des « anciens » et soutenue par une communauté de pairs qui traversent la même épreuve/expérience, si elle possède des discours culturellement légitimes prêts et disponibles pour aider la personne à donner du sens à l'expérience liminale et si le nouveau rôle/statut/identité, à l'issue de la transition, sont connus d'avance. Elles postulent que plus une expérience liminale est institutionnalisée, plus l'individu est amené à se conformer aux scripts institutionnels, et moins il est engagé dans un jeu identitaire mené à travers une « exploration divergente » de soi et un « engagement retardé » dans le nouveau rôle/la nouvelle identité. Ces développements questionnent alors le rôle de l'accompagnement au reclassement, et notamment les discours institutionnels qui y sont véhiculés, sur le jeu identitaire de l'acteur en transition professionnelle accompagnée. En effet, l'accompagnement au reclassement donne un cadre hautement institutionnalisé à la transition puisqu'il définit un temps de transition (encadré par un contrat entre l'organisation commanditaire de l'accompagnement au reclassement et celle qui le mène), guide l'individu grâce à des consultants et consultantes qui peuvent être vus comme des sortes « d'anciens », et nous pourrions supposer l'existence d'une communauté d'individus reclassés ainsi que des scripts institutionnels qui aident l'individu à faire face à la situation et à y donner du sens, dans la logique de Martin et Lekan (2008). Le degré d'institutionnalisation étant défini par Ibarra et Obodaru (2016) comme une variable continue, nous supposerons qu'en début d'accompagnement au reclassement le nouveau rôle/statut/identité n'est pas connu d'avance. « Le prix de l'accompagnement est [alors] un moindre degré de liberté et une plus grande pression à se conformer/s'aligner/to conform » (Ibarra & Obodaru, 2016, p. 55).

1.4.8.4 En contexte de transition hautement institutionnalisée, une attention particulière doit être portée aux discours environnants et au rapport au travail véhiculé

Dans un contexte de transition, les scripts institutionnels deviendraient plus importants dans la construction de l'identité individuelle (Ibarra & Barbulescu, 2010). Et quand cette transition est hautement institutionnalisée, comme cela peut être le cas quand celle-ci est accompagnée, les institutions que les individus fréquentent peuvent aussi façonner les identités des individus, et constituent des « processus puissant[s] de modelage de l'individu » (Darmon, 2006, citée dans Denave, 2015, p. 165). Ainsi, il nous faut nous intéresser aux discours « maîtres » véhiculés par les institutions (LaPointe, 2010) et aux significations partagées (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006) qui y sont véhiculées. En effet, une approche macro sociale de l'identité se concentrerait exclusivement sur le contexte social et institutionnel et leur rôle dans le travail et la régulation identitaires de l'individu. Une approche micro sociale, de son côté, s'intéresserait aux contextes dans lesquels l'identité se produit, se performe et se travaille. Compte tenu de l'importance du discours sur soi en contexte de transition professionnelle (Ibarra & Barbulescu, 2010) et du caractère langagier de l'accompagnement (Demazière & Glady, 2011), une approche discursive de l'identité semble adaptée, qui combine, par ailleurs, l'approche micro sociale et l'approche macro sociale (LaPointe, 2010). L'identité est alors le produit d'une co-construction entre l'individu et les ressources discursives à sa disposition (LaPointe, 2010). Le langage est dans ce cadre primordial et façonne activement la réalité, et dans ce sens l'identité est à voir comme un produit du langage et de la culture (LaPointe, 2010). Or, les discours « maîtres » actuels autour des carrières véhiculent une image de celle-ci comme entrepreneuriale, entièrement dirigée par l'individu et discontinue (Fournier, 1998, cité dans LaPointe, 2010). Dans cette conception du travail, l'identité de carrière permettrait toutefois de donner un sentiment de cohérence et d'authenticité à l'identité individuelle, malgré le caractère discontinu de son activité professionnelle (LaPointe, 2010). Néanmoins, cette conception du travail est plutôt anglo-saxonne (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006) et peut entrer en contradiction avec d'autres discours et d'autres conceptions du travail, ces dernières étant, par ailleurs, une des dimensions qui permet de saisir les transformations de l'individu (Denave, 2015).

Le rapport au travail peut être appréhendé grâce à des échelles universalistes, comme celles d'Hofstede. Néanmoins, ce type d'approche laisse échapper des subtilités, des variations du sens accordé à chacune des dimensions de ces échelles dans différentes cultures. Ce pourquoi il convient de s'intéresser aux « univers de significations » (d'Iribarne, 1998) propres à ces

cultures et à leurs façons de guider les actions des individus. Cet univers est alors composé de mots et d'expressions. Appréhender ce langage nous permettrait d'avoir le « codage », le « référentiel » qui permet aux acteurs de donner du sens au monde dans lequel ils évoluent (d'Iribarne, 1998), dans lequel ils inscrivent leurs actions et dans lequel ils construisent leur identité. Le langage permet ainsi aux acteurs « de désigner, de classer, de repérer, de relier, de mettre en ordre, de catégoriser, de donner un schéma d'interprétation » (d'Iribarne, 1998). Cette dimension langagière est d'autant plus pertinente que notre approche de l'identité est discursive (LaPointe, 2010) et que l'accompagnement au reclassement revêt un caractère langagier (Demazière & Glady, 2011).

Philippe d'Iribarne conceptualise des « systèmes d'opposition fondamentales » (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006), qui sont des univers de significations basés sur une dualité antagoniste qui va guider la construction d'une « manière de vivre ensemble » et par extension qui vont marquer une manière de travailler ensemble et une façon de concevoir le travail. Ces significations sont marquées par un idéal, qui va façonner différentes conceptions du lien de subordination, et va donner différentes qualités attendues du chef. Sans en faire une dimension centrale de notre objet de recherche, compte tenu du profil que nous ciblons, il apparaît intéressant d'approfondir la question de ces systèmes d'oppositions fondamentales qui permettront de comprendre l'univers de significations pouvant marquer l'identité discursive des individus et pouvant guider la compréhension que font les individus de leur transition professionnelle. A partir des développements de Philippe d'Iribarne (1993, 1998, 2006) nous pouvons dresser la synthèse suivante de différents « systèmes d'opposition fondamentales » chacun avec une conception du lien de subordination et un lot de caractéristiques associées à la figure du chef, du manager.

Tableau 4 : Qualités attendues du chef en relation avec différents liens de subordination et différents systèmes d'oppositions fondamentales (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006)

Système d'oppositions fondamentales	Lien de subordination	Qualités attendues du chef
Noble vs Commun	Noble subordination vs Soumission humiliante	Maintien d'un rang, d'un statut. Ne rien faire pour s'abaisser face à ce statut. Respect de l'autonomie de ses subalternes.
Contractuel vs Arbitraire	Subordination contractuelle vs subordination arbitraire	Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné et contrôle de ces objectifs
Familial vs Etranger	Subordination familiale vs subordination servile	Intérêt quasi familial du chef envers ses subordonnés
Profane vs Sacré	Subordination « profane » vs subordination « sacrée »	Rectitude morale vs contrôle policier
Pacification consensuelle organisée vs agitation passive « dissensuelle » désorganisée	Subordination consensuelle fidèlement respectée vs Subordination désengagée passivement agitée	Facteur de stabilité Comportement prévisible Grandes qualités d'organisation
Consensus civilisé souverain communautaire vs dissensus sauvage individualiste	Subordination communautaire civilisée vs Subordination individualiste sauvage	

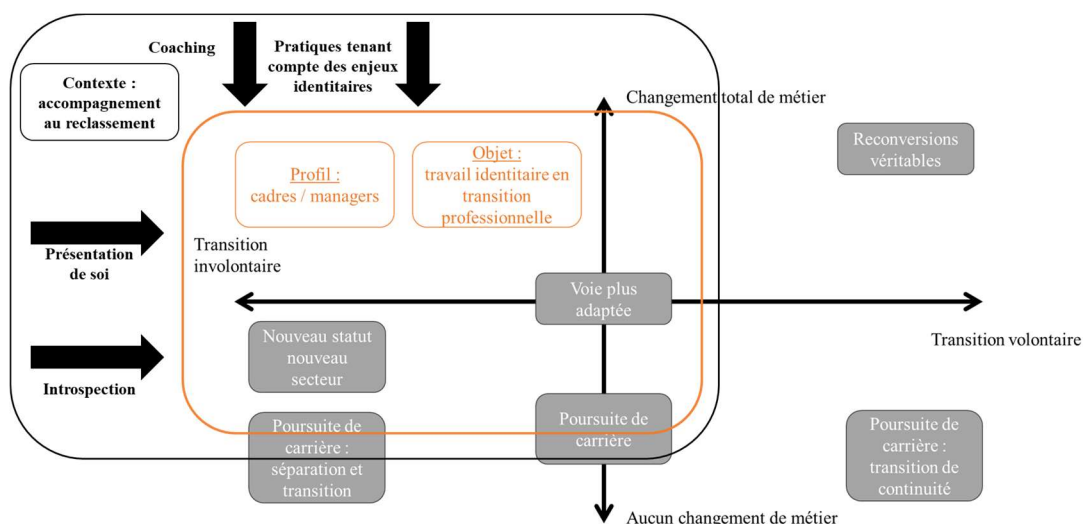
Or, Gavin Jack et Anna Lorbiecki (2007) explorent les connexions entre l'identité nationale, la mondialisation et la construction discursive de l'identité organisationnelle, et soulignent l'importance du discours et des significations véhiculées dans l'identification nationale. Au niveau de leur identité individuelle, certains des individus suivis lors de cette étude, intègrent dans leurs discours autant des références à leur identité britannique que des références à d'autres cultures, donnant naissance à une « hybridité culturelle » (Bhabha, 2004; Jack & Lorbiecki, 2007; Star, 1991). Ces résultats sont complémentaires de ceux de Koveshnikov et al. (2020) qui montrent comment les identités nationales se construisent à travers trois niveaux discursifs (macro dans les idéologies, méso dans les groupes culturels et micro dans les interactions quotidiennes) et recoupent les autres identités associées au genre ou à une certaine rhétorique globaliste (Koveshnikov et al., 2020). Sans faire de la dimension « nationale » une dimension centrale de nos développements, ce qui rendrait périlleuse et briderait en excès l'entreprise empirique dans un contexte hexagonal, il apparaît intéressant de la garder à l'esprit. Par ailleurs, si nous faisons l'hypothèse d'une construction identitaire assimilée à une « lutte » (*identity as a struggle*) (Sveningsson & Alvesson, 2003) entre différents discours et différentes identités sociales auxquelles l'individu est exposé, nous pourrions faire l'hypothèse d'une construction

du lien de subordination comme un syncrétisme de différentes conceptions, en incluant même une certaine dimension reliée à la mondialisation.

1.5 Problématique de recherche

Dans les Encadrés 2 et 3 nous avons délimité notre objet de recherche au travail identitaire des individus en transition professionnelle. Nous avons également défini le profil des managers comme celui des individus à étudier en raison de l'effet exacerbé des enjeux identitaires de leurs transitions professionnelles. Nous avons finalement contextualisé ces transitions et les avons délimitées aux transitions au contact d'un accompagnement au reclassement, en raison de l'effet potentiel de ces accompagnements sur le travail identitaire des individus. Ceci nous avait permis d'établir la Figure 10, rappelée ci-dessous.

Figure 10 : Affinement supplémentaire et contextualisation de notre objet de recherche



Dans la partie 1.10 nous avons défini les différents concepts associés à celui d'identité. Cette dernière est définie comme la définition subjective de soi, multidimensionnelle, dont la cohérence est assurée par le travail identitaire de l'individu. Ce dernier est, lui, régulé par la disponibilité d'une myriade de discours qui entrent en contact avec l'individu, et lui donnent des directions sur ce qu'il doit être ou devenir. C'est la régulation identitaire. Dans ce sens, les discours des organisations peuvent être activement façonnés afin de réguler le travail identitaire des individus. Ces directions peuvent être culturelles, institutionnelles ou managériales, c'est-à-dire données par des identités sociales. L'individu compose alors avec sa propre réflexion personnelle et les discours auxquels il est exposé, afin de construire et de maintenir une définition de soi cohérente et distinctive. Cette définition subjective de soi s'exprime grâce à un discours sur soi, une histoire sur qui l'on est, et grâce à des objets physiques (*artefacts*) et

des pratiques qui permettent d'exposer son identité auprès de différentes personnes. L'exposition de la définition de soi compose alors avec le retour d'autrui en pérennisant les aspects validés par les pairs et en retravaillant les éléments pas encore validés. Dans ce sens, en contexte de transition professionnelle, les individus expérimentent avec un répertoire de discours sur soi, suffisamment diversifié pour augmenter les chances de validation par autrui (les *Sois Provisoires*). Plus précisément, en contexte de mobilité et de transition professionnelle, l'individu passe d'un jeu identitaire à un travail identitaire dans un processus en quatre étapes. L'acteur traverse d'abord une phase de fragmentation de soi où il effectue une exploration personnelle, et sépare et isole des éléments de soi en tension. Cette exploration, ou jeu identitaire, ouvre des sois possibles à asseoir dans le futur. L'acteur passe ensuite par une phase de développement où il s'engage dans des interactions à la fois sociales, et avec les discours environnants. Cette interaction permet à l'acteur de construire des compréhensions possibles de soi, pas encore complètement validées par autrui. Il va ensuite être engagé dans une phase de mélange, où il code le récit qu'il donne sur lui. Ce codage permet de donner une marge d'interprétation autant pour l'acteur, que pour autrui, ce qui finit par permettre de déclencher la phase d'extraction de différentes versions de soi, contingentes des interactions sociales, lors d'un travail identitaire localisé.

Les transitions professionnelles, notamment quand elles découlent d'une rupture ou d'une perte d'emploi, peuvent s'effectuer avec un accompagnement privé spécifique, afin d'aider les individus concernés à mieux faire face à la situation. Ces accompagnements, dits au reclassement (externe), intègrent différents outils d'évaluation de soi mis à disposition des bénéficiaires, ainsi que différentes techniques de présentation de soi ou de construction d'artefacts de présentation de soi (CV ou lettre de motivation par exemple). Ils intègrent également divers conseils pour mieux faire face à la situation du point de vue psychologique et sont teintés d'une logique d'activation, où il s'agit d'activer l'individu dans sa recherche d'emploi. L'accompagnement au reclassement peut également intégrer une démarche coaching, propice au renouvellement des compréhensions de soi de l'individu et de ses pratiques, mais qui requiert de lui une capacité réflexive.

Encadré 4 : Problématisation 1

L'accompagnement au reclassement intégrant des outils d'évaluation de soi ainsi que des techniques de présentation de soi et de construction d'artefacts de présentation de soi, tout comme une démarche coaching qui favorise le renouvellement des compréhensions de soi ainsi que des pratiques, nous sommes en mesure de nous demander :

Quelle est la visée identitaire des outils mobilisés par ces accompagnements ? Les outils et pratiques de reclassement viennent-ils réguler le travail identitaire des individus en transition professionnelle, en leur donnant des directions à prendre dans la reconstruction de leur identité endommagée par la rupture professionnelle, notamment au regard de la logique d'activation qui sous-tend ces accompagnements ?

L'accompagnement au reclassement peut aussi être caractérisé grâce aux microprocessus orientés vers l'individu. Il s'agit notamment d'enclencher une redéfinition de la situation par l'individu tout comme d'amener une restauration identitaire chez la personne reclassée, grâce à une auto-évaluation, au conseil sur l'estime de soi, et à l'apprentissage et à la mise en pratique d'un marketing de soi. Certains auteurs appellent à dépasser cette conception « orthodoxe » de l'accompagnement, en mobilisant des outils qui permettent de faire un bilan du passé afin de renforcer l'identité individuelle pour mieux percevoir le futur.

Encadré 5 : Problématisation 2

L'accompagnement au reclassement enclenchant une restauration identitaire en mobilisant, entre autres, une auto-évaluation, l'apprentissage et la mise en pratique d'un marketing de soi, ce qui donne matière à préconiser l'utilisation d'outils qui permettent un bilan du passé pour renforcer l'identité individuelle, nous sommes en droit de nous demander :

Quels sont les effets réels de ces outils sur le travail identitaire de l'individu en transition professionnelle ? Et notamment, quels effets ces outils ont-ils sur le jeu et le travail identitaires de l'individu en transition professionnelle ?

La littérature ne permettant pas aujourd'hui de saisir concrètement les dynamiques entre l'accompagnement au reclassement et le travail de l'individu sur son identité endommagée par la perte d'emploi, particulièrement au regard du jeu et du travail identitaires menés en transition professionnelle, nous pourrions nous demander :

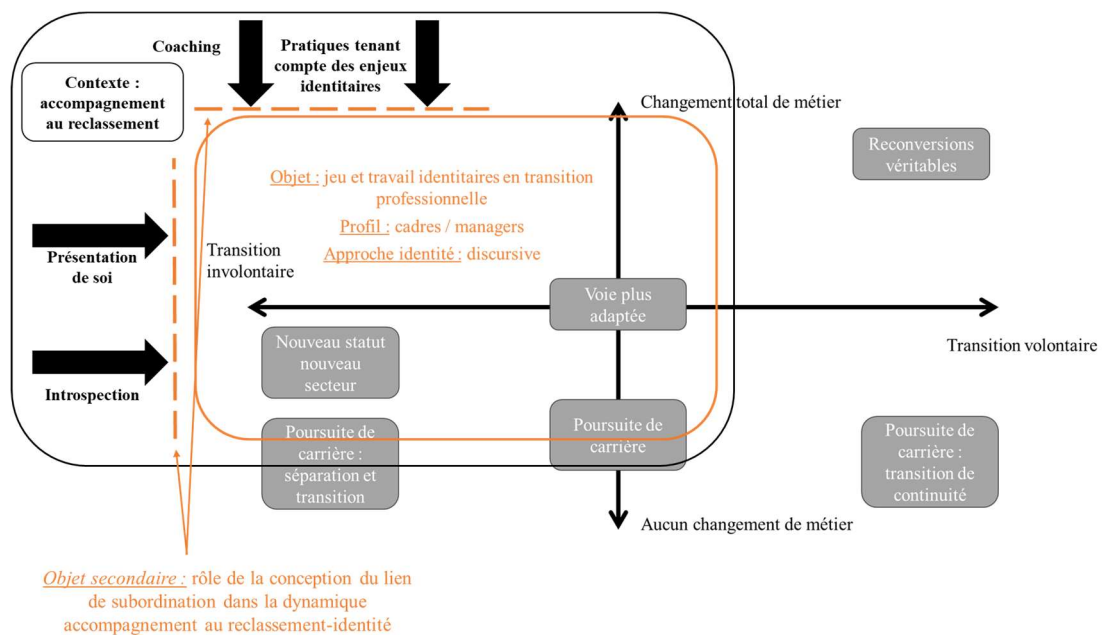
Encadré 6 : Problématique de recherche

Quelles sont les dynamiques à l'œuvre entre le travail identitaire engagé par l'individu à la suite d'une rupture d'emploi et l'accompagnement au reclassement mis en place lors de cette transition professionnelle ?

En ce sens, notre objet de recherche principal sera le travail identitaire de l'individu en transition professionnelle, et son évolution au contact de l'accompagnement au reclassement. Or, en

contexte de transition professionnelle hautement institutionnalisée, il nous faut tenir compte des discours auxquels sont exposés les individus, et notamment les univers de significations véhiculés par ces discours, et pouvant affecter les identités discursives des individus en transition professionnelle. Ainsi, nous aurons comme objet de recherche secondaire le rôle du rapport au travail dans la dynamique accompagnement au reclassement-travail identitaire. Ce rapport au travail sera appréhendé à travers le rapport au lien de subordination. Nous pouvons dès lors résumer notre objet de recherche avec la Figure 11 ci-dessous :

Figure 11 : Délimitation de l'objet de recherche



En contexte de carrières liminales, l'individu est activement impliqué dans la révision, la réparation et le maintien d'un sens de soi cohérent et distinctif, et ce tout le long de sa carrière et surtout dans des moments de transition. A cela s'ajoutent les discours institutionnels qui peuvent être activement façonnés afin de véhiculer des directions spécifiques à prendre par les individus dans la construction de leur identité. Cela peut s'accroître en cas de transition hautement institutionnalisée, comme en contexte d'accompagnement au reclassement. Il devient alors impératif de mieux comprendre les enjeux identitaires des transitions professionnelles, et notamment du travail identitaire, inhérents à la transition et au contact d'un accompagnement. En ce sens, la littérature pointée, en contexte d'accompagnement au reclassement, vers des « processus identitaires » dirigés vers l'individu, sans que nous puissions, pour l'instant, apporter plus de détails sur ces processus. La présente recherche vise à combler ce manque dans la littérature académique. Du point de vue managérial, il s'agit de mieux comprendre les effets de l'accompagnement au reclassement sur les individus, afin

d'éclairer les organisations qui les pratiquent sur leur impact sur l'humain, et le cas échéant les responsabiliser de cet impact. Il s'agit finalement de comprendre les dynamiques d'accompagnement au reclassement-identité afin de protéger les individus des dérives potentielles d'une manipulation des discours qui leurs sont véhiculés.

CHAPITRE 2 : DESIGN ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre nous aborderons notre design et notre méthodologie de recherche en explicitant notre posture épistémologique et la généralisation envisagée de la connaissance (section 2.1). Nous exposerons ensuite la méthodologie qualitative déployée, en deux temps, pour répondre à notre problématique de recherche (section 2.2). Nous expliciterons aussi la manière dont nous avons accédé au terrain et la manière dont nous avons collecté notre matériau de recherche pour finir par en expliquer les méthodes d'analyse.

2.1 Réflexions épistémologiques

2.1.1 *Entre réalisme critique et constructivisme pragmatique*

S'intéresser aux dynamiques intervenant entre l'accompagnement au reclassement et le travail identitaire de l'individu en contexte de transition professionnelle, présuppose avoir une vision « *a priori* » de la réalité. En effet, c'est présumer l'existence d'une « réalité profonde » (différente d'une « réalité observable ») dans laquelle le travail identitaire va gouverner les actions qui ont lieu dans cette « réalité observable » au contact d'un accompagnement. Se questionner sur ces dynamiques revient à se poser des questions sur la (in)capacité des individus à effectuer un travail identitaire, c'est-à-dire sur le fonctionnement de « mécanismes générateurs » qui en sont à l'origine. L'objectif de la recherche est ainsi de comprendre les règles de fonctionnement de ces « mécanismes » dans un contexte donné (accompagnement au reclassement) et leur rôle dans l'(in)capacité de réaliser un travail identitaire des individus (cette dernière action peut être perçue dans la « réalité observable »). Ces « mécanismes » sont, par ailleurs, supposés exister indépendamment de l'identification humaine, c'est-à-dire séparément de cette recherche. Finalement, cette « réalité observable » peut donc être observée, perçue, et expliquée en fonction d'un certain nombre de ces « mécanismes » à l'origine des actions humaines ayant lieu dans cette même « réalité observable ». Ces « mécanismes » s'activent en fonction d'un contexte donné et possèdent des règles qui leur sont propres. C'est l'ensemble des perceptions, par le chercheur, de cette « réalité observable » et la compréhension de ces « mécanismes », qui seront, ici, à l'origine de la connaissance. Toutefois, la volonté de comprendre les dynamiques entre l'accompagnement et le processus de travail identitaire est liée, ici, à l'histoire personnelle du chercheur. L'hypothèse de travail sera ainsi l'existence du réel indépendamment de celle-ci. Or, l'histoire personnelle du chercheur pouvant constituer un biais dans la compréhension du phénomène étudié, la connaissance produite ne portera que sur

une partie de ce réel observé. L'appréhension de la situation sera elle-même biaisée, la connaissance produite ne constituant que celle que le chercheur a individuellement du phénomène étudié. Finalement, la démarche de recherche ne s'inscrit pas dans une volonté descriptive de la façon dont le réel peut fonctionner, mais plutôt dans une démarche compréhensive de la réalité observée.

2.1.2 Généralisation de la connaissance

Compte tenu de la nécessité d'un contexte d'activation ainsi que de l'existence de règles propres à ces « mécanismes », se pose la question de la pertinence de la correspondance entre, d'une part les propositions théoriques et, d'autre part, ce qui est effectivement observé. Certains auteurs, comme Tsoukas (1989, 2000), considèrent indécidable la question de savoir si notre connaissance capture, ou pas, ce qui existe, tandis que d'autres vont privilégier une conception représentationnelle de la connaissance (Tsang, 2006; Tsang & Kwan, 1999; Van de Ven, 2007). Par ailleurs, la manière de légitimer la connaissance produite pourrait être l'adaptation fonctionnelle ainsi que sa viabilité (von Glasersfeld, 2001). Les connaissances seraient ainsi exprimées sous forme de modélisations. Toutefois, celles-ci dépendent du système de représentations du chercheur. Ainsi, la représentation qu'a le chercheur d'un phénomène ne sera que la sienne.

2.2 Méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problématique et pouvoir étudier notre objet de recherche, nous avons envisagé une méthodologie en deux étapes. Dans un premier temps, une étude exploratoire était nécessaire afin d'étudier les pratiques et les outils de l'accompagnement au reclassement pour en comprendre la visée identitaire. Cette démarche permet notamment de répondre à nos premières questions de recherche recueillies dans l'encadré Problématisation 1. Dans un deuxième temps, le suivi d'individus dans leurs procédures d'accompagnement au reclassement était nécessaire afin de comprendre les dynamiques concrètes entre les outils de l'accompagnement au reclassement et le travail identitaire de l'individu en transition professionnelle. Cette démarche permet notamment d'appréhender notre deuxième lot de questions de recherche, recueillies dans l'encadré Problématisation 2. La démarche globale, avec une première approche exploratoire et le suivi d'individus, nous permet de répondre sous différents angles et en profondeur à notre problématique de recherche : *Quelles sont les dynamiques à l'œuvre entre le travail identitaire engagé par l'individu à la suite d'une rupture*

d'emploi et l'accompagnement au reclassement mis en place lors de cette transition professionnelle ?

2.2.1 L'étude exploratoire : une méthodologie qualitative en deux temps

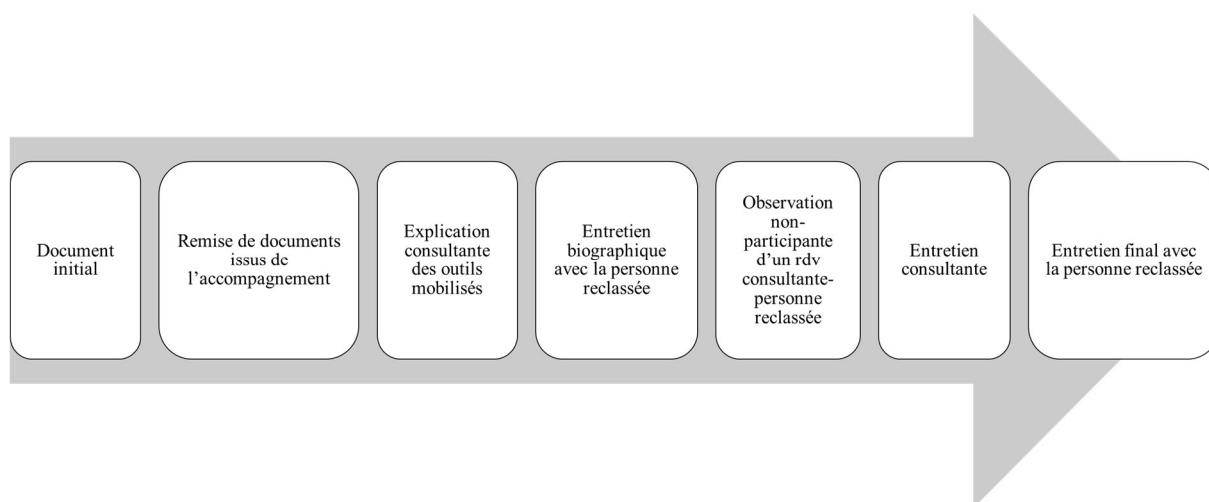
Afin d'appréhender en profondeur les pratiques et les outils mobilisés par les professionnels de l'accompagnement au reclassement et par les cabinets qui les emploient, nous avons d'abord envisagé des entretiens semi-directifs auprès de professionnels de ce type d'accompagnement : les objectifs étaient de connaître les acteurs rencontrés, de comprendre leur activité et celle de leurs cabinets respectifs, mais aussi de comprendre le déroulé des procédures d'accompagnement au reclassement et les outils mobilisés. Afin de nourrir ce matériau de recherche, issu de sources primaires, nous avons également envisagé une étude documentaire de plaquettes institutionnelles de différents cabinets de reclassement, présentant notamment leurs différents accompagnements au reclassement. Et ceci dans le but d'élargir notre compréhension des procédures de reclassement et des outils mobilisés par les différents cabinets, au-delà de ceux dans lesquels opèrent les acteurs interviewés.

2.2.2 Le suivi d'individus : une démarche longitudinale et approfondie

La méthodologie de recherche mise en place pour le suivi d'individus reclassés reste qualitative, mais évolue pour adopter un caractère longitudinal et approfondi, ce qui nous permet de répondre à l'appel de différents auteurs pour ce type de méthodologie dans l'étude de l'identité en sciences de gestion (Alvesson & Willmott, 2002; Brown, 2020; Ibarra & Barbulescu, 2010; Masdonati et al., 2020). Afin de saisir concrètement les dynamiques entre l'accompagnement au reclassement et le jeu et le travail identitaires de l'individu en transition professionnelle, nous avons procédé en différentes étapes. Compte tenu du nombre d'entretiens (consultant-individu) déjà élevé dans une procédure de reclassement, la difficulté majeure de notre démarche était de saisir en profondeur les dynamiques accompagnement au reclassement-individu, sans que cela ne soit trop chronophage et pesant pour les personnes suivies. Nous avons alors envisagé de réduire le nombre d'entretiens avec les individus reclassés au nombre de deux : un entretien biographique en milieu de procédure, puis un entretien à la fin de la procédure. Pour nourrir ces entretiens et notre démarche, nous avons remis un document dit « initial » aux individus, afin d'avoir un premier retour sur le contexte et les raisons de leur transition. Nous avons également envisagé de demander aux personnes reclassées des documents issus du travail réalisé pendant leurs accompagnements au reclassement, si la

possibilité nous en était donnée. Ce matériau étant insuffisant pour répondre à nos questions de recherche et notre problématique, nous avons songé à solliciter les personnes réalisant les accompagnements. D'abord, et en guise de première prise de contact, nous avons décidé de prévoir un échange avec les consultantes, dans la première moitié de la procédure d'accompagnement au reclassement, sur les outils mis en place, la réaction des individus à ces outils, et les premiers pas des personnes reclassées. Puis, en milieu de procédure, nous avons réalisé l'entretien biographique avec la personne reclassée, lequel avait pour objectifs, non seulement de connaître en profondeur le parcours personnel et professionnel de l'individu suivi, mais également de recueillir son vécu de la procédure au moment de l'entretien et celui des semaines ou mois passés. Nous avons aussi nourri notre démarche d'une observation non-participante d'un rendez-vous d'accompagnement au reclassement, afin d'observer les dynamiques à l'œuvre lors de ces entretiens consultantes-individu et de contextualiser les informations recueillies pendant l'entretien biographique. Dans le but de contraster et de nourrir l'ensemble du matériau recueilli avec toutes les étapes décrites précédemment, nous avons intégré à notre démarche longitudinale un entretien avec la consultante en charge de l'accompagnement, et ce à quelques semaines de la fin de l'accompagnement. L'objectif d'une telle démarche était de recueillir en profondeur l'avis de la consultante sur l'évolution de la personne qu'elle accompagne. Pour clôturer notre démarche, nous avons réalisé un entretien en fin de procédure de reclassement, avec la personne reclassée, pour recueillir son vécu avec le recul donné par les mois écoulés, mais aussi pour comprendre comment la personne se projette dans le futur. L'ensemble de notre démarche longitudinale approfondie est recueilli dans la Figure 12 ci-dessous.

Figure 12 : Synthèse de notre démarche longitudinale



2.2.3 Accès au terrain et collecte du matériau

2.2.3.1 L'étude exploratoire

L'accès au terrain pour **l'étude exploratoire** s'est fait en deux temps. Concernant les entretiens semi-directifs, l'accès s'est fait par prises de contact avec des professionnelles de l'accompagnement au reclassement avec une méthodologie proche du recrutement ou du démarchage commercial : d'abord par identification de candidats potentiels, puis par prises de contact et relances, et finalement avec les entretiens semi-directifs eux-mêmes. Ces prises de contact ont donné lieu à dix **entretiens semi-directifs (n=10)** avec différentes professionnelles, dont les profils sont recueillis dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3 : Synthèse des répondantes aux entretiens de notre étude exploratoire

Prénom	Age	Ancienneté dans l'accompagnement au reclassement	Cabinet	Nombre de salariés du cabinet	Région
Anna	50 ans	10 ans	Quatuor	7	Hauts-de-France
Daisy	30-40 ans	8 ans	Khepri	10	Bretagne
Inès	50 ans	17 ans		10	
Angélique	40-50 ans	4 ans	Anubis	16	Ile-de-France (IdF)
Carmen	40-50 ans	11 ans		16	
Pauline	50-60 ans	8 ans	Adèle Consulting	18	Grand Est
Véronique	50-60 ans	6 ans	Indépendante – Sous-traite pour Delphos, Apophis et Nephtis	5 – 10	IdF
Amandine	40-50 ans	15 ans	Indépendante – sous traite principalement pour Tozeur	400	IdF
Chloé	40-50 ans	5 ans	Osiris	6	IdF
Danielle	30-40 ans	4 ans	MB Apprentissage (Structure sous-traitant des accompagnements pour Pôle Emploi, devenu France Travail)	500	IdF et Hauts de France

Ces entretiens étaient articulés autour de trois piliers : le profil des répondantes, leur activité ainsi que celle du ou des cabinets qui les emploient et les outils mobilisés lors des procédures de reclassement. Le guide d'entretien construit à cet effet est présenté en dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4 : Grille d'entretien utilisée pour les entretiens semi-directifs de notre étude exploratoire

But	Questions
Précision de l'acteur	Pouvez-vous vous présenter vous-même et votre parcours ?
Compréhension de son activité et de son cabinet	Pouvez-vous me décrire votre poste ? Depuis combien de temps l'occupez-vous ? En quoi consistent vos tâches au quotidien ? Pouvez-vous me présenter [nom de la structure] ? Quelles sont les valeurs de [nom de la structure] ?
Compréhension de la procédure de reclassement et des outils mobilisés	En quoi consiste pour [nom de la structure] l'accompagnement au reclassement ? Pouvez-vous me présenter les différents types d'accompagnement mis en place par [nom de la structure] ? Sur quels critères vous basez-vous pour considérer qu'un accompagnement au reclassement est « réussi » ? Quelles sont les techniques employées pour réussir cet accompagnement ? Mettez-vous en place un accompagnement spécifique pour managers/cadres ? En quoi consiste-t-il ? Avez-vous des exemples à me donner d'accompagnements au reclassement « non-réussis » ? Comment expliqueriez-vous cela ?

Dans un deuxième temps, pour nourrir notre étude exploratoire, nous avons procédé à une étude documentaire. Celle-ci a été déployée par la recherche et recollection de **22 présentations d'accompagnement au reclassement** issues de 22 sites internet institutionnels de 22 cabinets de reclassement différents. Le tableau 5 ci-dessous synthétise les cabinets ayant fait l'objet de l'étude documentaire. Comme les personnes interviewées pour cette étude exploratoire travaillent dans certains des cabinets étudiés, nous avons procédé à l'anonymisation de l'ensemble des organisations.

Tableau 5 : Cabinets de reclassement analysés lors de l'étude documentaire de notre étude exploratoire

Cabinet	Nombre d'employés.es	Région
Delphos	10	Île-de-France (IdF)
Apophis Conseil	9	IdF
Nephtis	10	IdF
Anubis	25	IdF
Osiris	5	IdF
Adèle Consulting	47	France et Luxembourg
Tozeur	200	IdF
Quatuor	15	Hauts-de-France (HdF)
Seth RH	800	France entière
Sekhmet Conseil	6	HdF
Ammout Conseil	300	France entière
Morris RH	550	18 pays, dont la France
STFR Conseil	45	IdF
Scan et Mouvement	80	France entière
TQM RH	17	IdF
Sphinx Coaching	1	Centre

APMA	12	Occitanie
Parcouris RH	N/A	PACA
HR Comrades	300	France entière
Cherry RH	350	France entière
Lab Coaching	1	IdF
Groupe BETA	800	France entière

2.2.3.2 La démarche longitudinale approfondie

L'accès au terrain pour l'**étude longitudinale** a été facilité par un cabinet de reclassement breton de taille moyenne qui sous-traite des accompagnements au reclassement pour le compte d'un très grand cabinet de reclassement international, mais propose, également, des prestations sous leur propre label. Pour des raisons juridiques, nous n'avons eu accès qu'aux accompagnements proposés sous le label du « cabinet breton ». L'accès aux personnes en situation de reclassement s'est fait par effet boule de neige : présentation de l'étude aux consultantes, identification par ces dernières de candidats et mise en contact avec le chercheur afin de leur présenter le dispositif de recherche et de recueillir leur adhésion à l'étude. Le tableau 6 ci-dessous synthétise les profils des personnes suivies.

Tableau 6 : Synthèse des personnes étudiées lors de notre étude longitudinale

Nom de l'acteur	Niveau d'études	Années d'expérience professionnelle	Motif de la rupture professionnelle	Degré d'intentionnalité de la transition	Durée de l'accompagnement	Autorisation d'enregistrement des échanges
Yohan	Bac+3	20 ans	Rupture conventionnelle	Très faible	6 mois	Oui
Lola	Bac+2	25 ans	Rupture conventionnelle	Extrêmement faible	1 an	Oui
Martine	Bac+5	20 ans	Rupture conventionnelle	Elevé	9 mois	Non
Laura	Bac+3	15 ans	Démission pour suivi de conjoint	Elevé	6 mois	Oui
Samantha	Bac+5	20 ans	Licenciement	Extrêmement faible	6 mois	Oui
Françoise	Bac+5	17 ans	Rupture conventionnelle	Elevé	6 mois	Oui

Nos études de cas, au nombre de 6, sont cohérentes avec la démarche prônée par Eisenhardt (Eisenhardt, 1989). En effet, ce nombre de cas évite au chercheur de se laisser dépasser par le matériau et sa densité, tout en fournissant un échantillon de cas suffisamment représentatif pour généraliser la connaissance. Par ailleurs, notre démarche longitudinale est approfondie pour chaque cas, composée de plusieurs entretiens, autant avec la personne accompagnée qu'avec celle qui l'accompagne, d'une observation d'un rendez-vous de reclassement et de différents

documents aussi bien issus de l'accompagnement que remis par le chercheur. Notre démarche est ainsi cohérente avec l'appel de différents auteurs (Alvesson & Willmott, 2002; Brown, 2020; Ibarra & Barbulescu, 2010; Masdonati et al., 2020) pour ce type d'études de cas visant à étudier l'identité en sciences de gestion.

L'objectif du document dit « initial » était d'effectuer un premier recueil de matériau pour comprendre le profil de l'individu, le contexte de sa transition professionnelle, son ressenti par rapport à cette dernière, la projection de la personne dans l'avenir et sa vision de l'accompagnement, en début de procédure de reclassement. Le tableau 7 expose les différentes questions posées, en début d'étude, aux six personnes suivies.

Tableau 7 : Grille de questions du document initial

Thématique	Questions
Qui êtes-vous, que faites-vous	Qui êtes-vous ? D'où venez-vous ? Quel était votre emploi avant cette transition professionnelle ?
La transition professionnelle	Quelles sont les circonstances de votre transition ? Comment cela vous a-t-il été communiqué ? (Par qui, comment cela s'est-il passé en interne ?) Comment l'avez-vous communiqué à vos proches ? (Famille, amis, etc)
La transition et vous	Quels sentiments avez-vous ressenti pendant cette période de départ ? / comment l'avez-vous vécu ? Y a-t-il eu un ou des moment.s particulier.s chargé.s d'émotion dans cette période de départ ? Quelle était l'attitude de votre organisation à votre égard ? (Hiérarchie, service RH, etc.) Quels étaient vos sentiments par rapport à l'organisation ? Quels étaient vos sentiments par rapport à vous-même ? Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment selon vous ?
Comment envisagez-vous l'avenir à l'heure qu'il est ?	Quels sont vos sentiments par rapport à votre avenir ? / Comment vous projetez-vous dans l'avenir ?
Le process d'accompagnement et vous	Le process vous a-t-il été proposée spontanément par votre organisation ? Comment vous sentez-vous par rapport au process ? Quelles sont vos attentes par rapport au process ? et vos appréhensions ?

A la suite du premier échange avec les individus, est apparue la possibilité de récupérer des documents travaillés par les individus eux-mêmes lors de l'accompagnement au reclassement. Ils ont alors été envoyés par les personnes suivies, en même temps que le document initial. Tout ce matériau nous a permis d'ajuster notre grille d'entretien biographique aux particularités de chaque individu. Afin de recueillir les outils mobilisés dès le début de la procédure de reclassement, mais également un premier avis sur l'individu du point de vue de la consultante qui l'accompagne, nous avons procédé à un bref échange d'une vingtaine de minutes, avec

chacune d'entre elles. Ceci nous a permis de mieux comprendre les outils mobilisés lors des différents accompagnements, la raison d'utilisation de ces outils avec la personne concernée, et la réaction de cette dernière. Quelques semaines après cet échange, nous avons mené l'entretien biographique. Celui-ci a été articulé autour de trois axes : l'histoire de vie de la personne suivie, le déroulé et le contexte de la transition professionnelle et, finalement, le vécu de l'accompagnement au reclassement. Le tableau 8 ci-dessous synthétise les questions de lancement utilisées pour mener l'entretien biographiques. A celles-ci, se sont ajoutées des questions personnalisées afin de creuser certains aspects du discours de l'individu interviewé qui nous ont semblé intéressants et pertinents. Se sont également ajoutées des questions sur des dimensions marquantes remarquées dans le document initial et dans ceux issus de l'accompagnement. Cet entretien biographique nous a aussi permis de recueillir l'adhésion de l'individu à notre démarche d'observation non-participante.

Tableau 8 : Grille d'entretien biographique

Thématique	Questions de lancement
Acteur et histoire de vie	Pouvez-vous me raconter votre parcours personnel/académique/professionnel ?
Rupture professionnelle et vécu	Pouvez-vous me racontez votre transition professionnelle ? Comment l'avez-vous vécu ?
Accompagnement et vécu	Pouvez-vous me raconter votre process d'accompagnement ? Comment cela se passe pour vous ?

Quelques semaines après notre entretien biographique, nous avons mené l'observation non-participante d'un rendez-vous d'accompagnement, avec la personne reclassée et la consultante en charge de son repositionnement professionnel. Ces rendez-vous ayant eu lieu en distanciel, grâce à l'outil de travail Teams, nous avons aisément pu les observer sans que cela ne gêne l'échange. En effet, avec notre micro et notre caméra éteints, notre présence est passée inaperçue lors des différentes observations. Celles-ci nous ont d'ailleurs permis de mieux comprendre le déroulé des accompagnements, de mieux cerner la transition professionnelle de chaque individu et les dynamiques consultante-individu.

Quelques semaines après cette observation, nous avons procédé à l'entretien avec les consultantes accompagnant chaque individu. Ces entrevues ont été articulées autour du profil de chaque individu, des outils mobilisés et des réactions de la personne et, finalement, autour de l'évolution de l'acteur accompagné lors de l'accompagnement au reclassement. Le tableau 9 ci-dessous recueille les différentes questions ayant guidé nos entretiens avec les consultantes.

Tableau 9 : Grille d'entretien consultante

Thématique	Question de lancement
Profil accompagné	Peux-tu me parler de [nom de l'individu], de son profil ? Comment as-tu approché son accompagnement ?
Outils mobilisés et réaction	Quels sont les outils que tu as mobilisés avec [nom de l'individu] ? Comment a-t-il.elle réagit à ces outils ?
Evolution de l'acteur	Comment vois-tu évoluer [nom de l'individu] dans l'accompagnement ?

Néanmoins, une dimension intéressante est apparue dès nos premiers entretiens biographiques. Il s'agit de la notion de « statut », laquelle nous a fortement rappelé les écrits de Philippe d'Iribarne sur la conception française du travail. Cette notion nous a également permis de confirmer l'intérêt de notre objet secondaire de recherche. Pour étudier cette dimension, nous avons complété notre démarche longitudinale avec des entretiens dits par photo-élicitation auto-induite (Clark-Ibañez, 2004; Collier & Collier, 1986; Harper, 2010; Shaw, 2013) menés entre 2021 et 2022. En effet, les entretiens par photo-élicitation, c'est-à-dire basés sur des images choisies ou non par l'individu, permettent d'accéder à une meilleure compréhension d'expériences humaines complexes (Douglas, 1998, cité dans Shaw, 2013) telles que le travail identitaire en transition professionnelle et au contact d'un accompagnement de type reclassement. Ce type de méthodologie permet également de gagner en validité et en pertinence/reliability par rapport à des entretiens uniquement basés sur des mots (Harper, 2002, cité dans Shaw, 2013). Ces derniers permettent de récolter des réponses moins fournies que les entretiens par photo-élicitation (Samuels, 2004, cité dans Shaw, 2013). L'utilisation d'images permet aussi d'alimenter la conversation pendant l'entretien et d'échanger sur les valeurs de la personne interviewée (Alerby & Hornqvist, 2005, cité dans Shaw, 2013). Par ailleurs, quand la photo-élicitation est auto-induite, c'est-à-dire réalisée à partir d'images choisies par les acteurs eux-mêmes (Clark-Ibañez, 2004; Collier & Collier, 1986; Harper, 2010; Shaw, 2013) elle permet aux personnes interviewées d'avoir une plus grande influence sur l'entretien amenant ainsi une expression plus décomplexée et libre, ce qui peut soulager l'éventuel stress d'être l'objet d'un entretien de recherche. Par ailleurs, la photo-élicitation auto-induite permet aussi de produire des "informations imprévisibles" (Shaw, 2013, p. 788) qui facilitent la compréhension de phénomènes aussi complexes que le rôle du rapport au travail dans la dynamique accompagnement au reclassement-travail identitaire, appréhendé grâce au rapport au lien de subordination de l'acteur.

En amont de nos entretiens, nous avons demandé à l'individu de lister les qualités associées à la figure de manager/encadrant/chef. Il s'agissait ensuite pour la personne d'illustrer ces qualités par des images de son choix, sur lesquelles seraient basées l'entretien. Ce dernier débutait avec l'exposition des images et des qualités associées à la figure de manager et ce qu'elles représentaient. Notre échantillon comprenant, pour pratiquement l'entièreté du groupe, des acteurs ayant eu des rôles d'encadrement, il s'agissait ensuite de leur demander d'expliquer quelles qualités ils pensaient détenir. Finalement, il était demandé à l'individu de donner les qualités qui auraient pu se manifester pendant l'accompagnement, autant de son côté que du côté de l'accompagnement au reclassement ou de la consultante qui le suivait. Les réponses à ces questions étaient ensuite mises en perspective avec des dimensions qui avaient pu émerger d'autres entretiens. La figure 13 met en avant la démarche longitudinale ainsi que la place des entretiens par photo-élicitation auto-induite dans celle-ci. Le tableau 10 recueille, quant à lui, la grille d'entretien type utilisée et les questions de lancement.

Figure 13 : Synthèse de la démarche longitudinale et place des entretiens par photo-élicitation

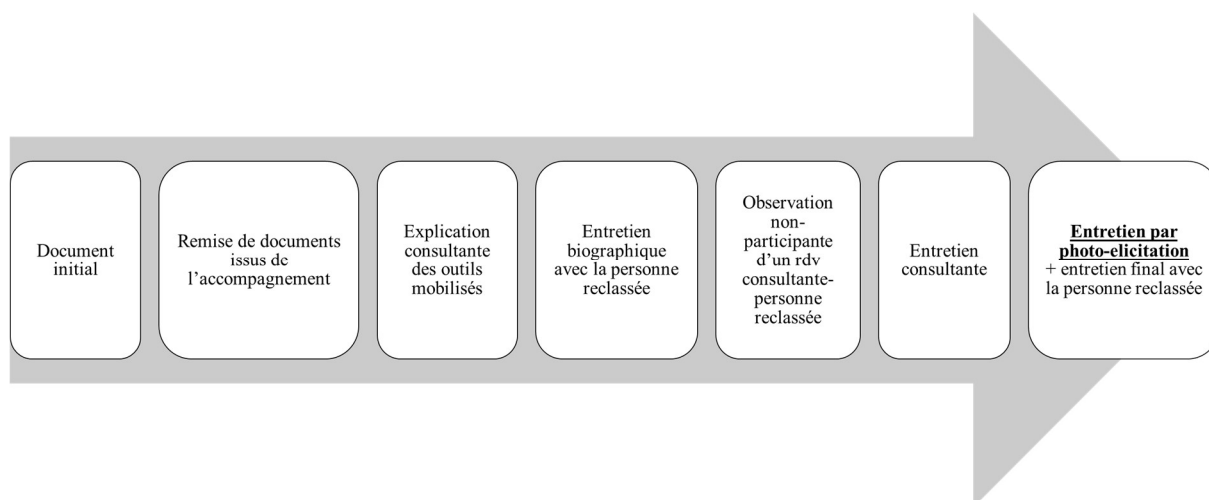


Tableau 10 : Grille d'entretien par photo-élicitation auto-induite

Question de lancement 1	Racontez-moi, quelles sont les images que vous avez choisies et pourquoi ?
Question de lancement 2	Selon vous, quelles caractéristiques et qualités pensez-vous avoir ?
Question de lancement 3	Selon vous, comment ces qualités et caractéristiques se sont-elles manifestées dans votre procédure d'accompagnement ?
Question de lancement 3 complémentaire	Que ce soit de votre côté ou du côté de l'accompagnement ?

D'autres questions ont été ajoutées ; personnalisées pour chaque individu, visant à approfondir certaines dimensions des entretiens biographiques, ou à aller plus dans le détail des réponses des individus. Le tableau 11 ci-dessous synthétise l'ensemble du matériau recueilli.

Tableau 11 : Récapitulatif du matériau recueilli

Type de matériau	Nombre de types de matériau	Durée totale et moyenne
Présentation de prestation d'accompagnement au reclassement	22	22 sites internet institutionnels 27 513 mots
Documents initiaux	6	5 080 mots
Entretiens	Total : 40 <i>Semi-directifs : 28</i> <i>Biographiques : 6</i> <i>Photo-élicitation : 6</i>	Total : 306 943 mots <i>Semi-directifs : 161 414 mots</i> <i>Biographiques : 70 581 mots</i> <i>Photo-élicitation : 74 948 mots</i>
Observations non-participantes	6	1h de durée moyenne 42 295 mots
Total sources de matériau	74 sources	381 831 mots

2.2.4 Analyse du matériau : l'étude exploratoire

2.2.4.1 Analyse du corpus d'entretiens

Dans l'objectif d'éviter le risque de circularité et de faire émerger du matériau des thématiques communes, l'ensemble des entretiens ont d'abord été traités par **attention flottante** (Dumez, 2016) : ils ont été lus de façon répétée afin de saisir le matériau dans sa totalité. Cette première phase d'analyse a permis de dégager 13 thématiques communes à tous les entretiens, lesquelles sont présentées dans le tableau 13. Les thématiques de « rupture », « souffrance », « deuil », « introspection », « réflexion de soi », « coaching » et « retour d'autrui » apparaissent déjà dans la littérature mobilisée, autant sur l'accompagnement au reclassement que sur le coaching ou le travail identitaire. Néanmoins, certaines catégories émanent directement du matériau. Les catégories « ateliers collectifs » et « validation du projet » en sont des exemples. La thématique du « networking », déjà présente dans la littérature, apparaît également dans notre matériau, mais notre approche, par attention flottante, permet sa déclinaison en 3 dimensions distinctes, et apporte ainsi des nuances. Il s'agit de la « mise en réseau de l'individu grâce au réseau du cabinet », de la « mise en réseau des individus reclassés », et de la « mise en réseau de l'individu grâce au réseau de la consultante ». Finalement, la notion de « pitch de présentation » émane entièrement du matériau mais n'est pas présente dans la littérature. Nous avons ensuite mené un **codage théorique** des entretiens grâce aux développements d'**Alvesson et Willmott (2002)**

sur les **quatre modes de régulation identitaire**, synthétisés dans le Tableau 12. Comme résumé dans le Tableau 13, au sein même de chaque catégorie de codage thématique, plusieurs modes de régulation identitaires ont été identifiés.

Tableau 12 : Synthèse des modes de régulation identitaire selon Alvesson et Willmott (2002)

Visée	Mode de régulation
L'individu	- Définir la personne directement de par ses caractéristiques - Définir autrui explicitement pour définir la personne indirectement
Les actions des individus	- La définition d'un vocabulaire et des références de ce qui doit être naturel et important de faire pour une personne - La définition d'un système de valeurs - La définition précise de connaissances et de compétences censées être détenues par les individus
L'interaction avec autrui	- Création d'un sentiment d'appartenance à une communauté - Définition de la localisation hiérarchique et comment elle est mise en œuvre dans la scène sociale
Le contexte	- Établir des idées/normes/pratiques de ce que les individus doivent faire dans un contexte donné - De par la création d'un discours sur le contexte/la situation et ses conditions préalables, lesquelles présupposent la mise en œuvre d'une identité spécifique et l'acquisition de caractéristiques précises

Tableau 13 : Grille d'analyse des entretiens semi-directifs

Thématiques identifiées après une première analyse par attention flottante	Explication des dimensions regroupées sous les thématiques repérées par attention flottante	Codage théorique – orientation de la régulation identitaire
Rupture	Rupture professionnelle Rupture personnelle	
Souffrance individuelle	Souffrance de l'individu, rage, sentiment de trahison	
Deuil	Tourner la page, processus de deuil, aller de l'avant, perte	
Introspection	Tests de personnalité, exercices introspectifs, exercices sur les compétences, valeurs, et autres dimensions personnelles	Individu
Réflexion de soi	« Regarder dans le rétroviseur », voir les choses autrement, se regarder différemment, reformulation	Régulation « holistique »
Coaching	Formation au coaching des consultantes, emploi d'une démarche coaching, reformulation	Donne un cadre aux modes de régulation (Alvesson et Willmott, 2002)
Ateliers collectifs	Ateliers avec d'autres personnes accompagnées sur différentes thématiques	Individu Interaction Actions Contexte
Retour d'autrui	Retours de la consultante, retours des autres consultantes, retours des intervenants des ateliers, retours des autres personnes accompagnées	Interaction Actions Contexte
Validation du projet	Validation par la consultante, validation par d'autres consultantes, validation par les intervenants des ateliers	Interaction Actions

		Contexte
Mise en réseau de l'individu grâce au réseau du cabinet	Lui faire faire des rencontres grâce aux contacts du cabinet, dans différentes entreprises, ou alors lui faire rencontrer les personnes qui ont déjà été accompagnées par le cabinet	Individu Interaction Actions Contexte
Mise en réseau des individus reclassés	Participer aux ateliers collectifs permet aussi que d'autres personnes reclassées partagent leur réseau de connaissances	
Mise en réseau de l'individu grâce au réseau de la consultante	Le réseau personnel de la consultante est également utilisé	
Pitch de présentation	Cette notion émane directement du matériau	Individu Interaction Actions Contexte

2.2.4.2 Analyse de l'étude documentaire

L'ensemble des documents recueillis a également été, dans un premier temps, analysé avec une **technique proche de l'attention flottante** (Dumez, 2016) : lecture répétée de l'ensemble des documents afin de saisir le matériau dans sa totalité. Cette première phase d'analyse a permis de dégager trois dimensions principales qui ont guidé notre analyse : « structuration de l'accompagnement », « outils et pratiques mobilisées », et « ateliers proposés aux bénéficiaires ». Il est apparu également pertinent de s'intéresser aux discours mobilisés par les cabinets pour décrire autant l'accompagnement que la transition professionnelle, afin d'appréhender les discours auxquels sont exposés les individus engagés dans ces accompagnements. Un **codage thématique** a ensuite été nécessaire afin de cartographier les différentes thématiques et types d'outils et pratiques des cabinets. Les 13 thématiques repérées ont ensuite été **rapprochées de la littérature mobilisée**, comme présenté dans le tableau 14. Nous avons remarqué alors l'apparition de thématiques nouvelles par rapport à nos entretiens. Il s'agit notamment des « techniques narratives ou biographiques », du « travail sur l'identité professionnelle », de l'accompagnement au reclassement comme « accélérateur de la transition professionnelle » ou comme « opportunité pour rebondir ».

2.2.4.3 Triangulation

Le traitement des matériaux s'est fait indépendamment, puis les résultats ont été triangulés. Il est apparu que les thématiques communes aux deux matériaux étaient : le « deuil », « l'introspection », le « coaching », les « ateliers collectifs », la « validation du projet/projet professionnel », la « mise en réseau de l'individu avec le réseau du cabinet », la « mise en réseau des individus reclassés », et le « pitch de présentation ». Ces thématiques ont notamment permis

de construire notre modèle synthétique d'accompagnement au reclassement (présenté en Figure 15, Chapitre 3 section 3.1.3). La triangulation laisse toutefois émerger des thématiques propres à chacun des matériaux recueillis. Pour les entretiens, il s'agit de la « rupture », de la « souffrance individuelle », déjà présentes dans la littérature, et de la « mise en réseau de l'individu avec le réseau de la consultante », émanant de notre matériau et nous ayant permis d'apporter d'autres nuances à notre modèle. Pour l'étude documentaire, ce sont par exemple la thématique des « Techniques narratives ou biographiques », qui dérive de notre matériau et nous permet de mieux comprendre les outils de l'accompagnement au reclassement, ou la thématique du « Travail sur l'identité professionnelle », déjà présente dans la littérature sur la transition professionnelle. Ces deux dernières catégories auraient pu être classées dans la catégorie « introspection », mais nous avons décidé de les traiter en catégories indépendantes afin de souligner leur caractère original dans le matériau analysé.

Tableau 14 : Grille d'analyse de l'étude documentaire

Dimensions de l'étude documentaire	Codage thématique de l'étude documentaire	Explication des dimensions regroupées sous les thématiques repérées	Liens établis avec la littérature
Standardisation de la structuration des accompagnements	Travail de deuil	Fait référence à la phase préliminaire de l'accompagnement	Modèle d'Aquilanti (1999)
	Travail introspectif	Fait référence à la phase de « bilan personnel et professionnel » de l'accompagnement	
	Projet professionnel	Etablissement d'un projet professionnel	
	Recherche d'emploi	Création d'outils (CV et Lettre de motivation notamment) et établissement d'une stratégie de recherche d'emploi dans son ensemble : réponse à annonces, prises de contact, networking	
	Ateliers collectifs	Participation de la personne reclassée à différents ateliers collectifs	Régulation orientée individu, interaction, actions, et contexte
	Pitch de présentation	Création d'un pitch de présentation de soi	
Outils et pratiques mobilisés	Travail de deuil	Fait référence à toutes les techniques de travail de deuil et de distanciation par rapport à l'ancien employeur	Rupture professionnelle et souffrance individuelle
	Travail introspectif	Exercices introspectifs (aptitudes, valeurs, écriture biographique, etc.) et tous les tests (personnalité, capacités, etc.)	Régulation orientée individu et contexte
	Coaching	Démarche coaching, consultant-coach, « coach », « coaching employ », « coaching recherche d'emploi », « coaching »	Coaching
	Ateliers collectifs	Existence d'ateliers et formations collectives	Régulation orientée individu, interaction, actions et contexte
	Projet professionnel	Etablissement et validation d'un projet professionnel et parfois aussi personnel	Régulation orientée individu, actions, contexte
	Rencontres avec autrui	Ateliers collectifs, mises en réseau, rencontres avec les anciens accompagnés du cabinet, networking	Régulation orientée individu, interaction, et contexte
	Pitch de présentation	Création et pratique d'un discours de présentation de soi « singulier et adapté »	Régulation orientée individu, interaction, actions et contexte
	Techniques narratives ou biographiques	École Michael White, techniques narratives, écriture biographique	Régulation orientée individu, actions et contexte
	Travail sur l'identité professionnelle	Travail sur l'identité professionnelle définie à travers les valeurs, intérêts, motivations et compétences clés ; Mise en lumière de la personnalité, de l'univers, des envies, freins et désirs de l'individu, grâce à la question « qui suis-je ? »	
	Travail entre pairs	Ateliers collectifs « de travail entre pairs », « partage de réseau », « bonnes pratiques », « pour profiter d'un effet miroir »	Régulation orientée individu, interaction, actions et contexte

Ateliers proposés aux bénéficiaires			
	Développement personnel	Identification des compétences et talents, trouver son ikigai, équilibre de vie, peur du changement, écologie personnelle, co-développement	Régulation orientée individu, actions et contexte
Discours sur l'accompagnement	Accélérateur de la transition professionnelle	Accompagnement au retour rapide et durable à l'emploi, accélérateur de clarté et d'opportunités, accélérateur des transitions professionnelles, véritable booster de carrière, booster de mobilité et véritable facilitateur de la transition	Activation de l'individu
Discours sur la transition	Opportunité pour rebondir	Concrétisation d'un nouveau projet professionnel, repositionnement externe rapide, réussi et durable, opportunité de donner un nouvel élan à la carrière, nouvelle dynamique	

2.2.5 Analyse du matériau : l'étude longitudinale approfondie

Le traitement du matériau s'est fait en 2 temps. Dans un premier temps, nous avons reconstruit chacun des cas d'accompagnement étudiés, puis nous les avons analysés au prisme des développements de Fachin et Davel (2015). Nous avons ensuite analysé les entretiens par photo-élicitation auto-induite, grâce aux développements de Philippe d'Iribarne (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006) et des reconstructions des cas effectuées précédemment.

2.2.5.1 Reconstruction des cas et analyse au prisme du modèle de Fachin et Davel (2015)

Afin de gérer le risque de circularité, il s'est d'abord agi de relire l'ensemble des retranscriptions et notes d'entretien avec une technique proche de l'attention flottante (Dumez, 2016) : lecture répétée du matériau sans prise de notes afin de faire émerger des thématiques propres au matériau. Cette première phase d'analyse a permis l'identification de tournants dans les parcours professionnels et personnels des individus, ainsi que l'identification des phases de l'accompagnement et de l'évolution de chaque personne étudiée. La deuxième phase de traitement s'est faite par reconstruction de chaque parcours professionnel, personnel et dans l'accompagnement, grâce à une technique empruntée de la narration (Dumez, 2016) : reconstitution de séquences et d'événements majeurs, en mettant en avant un état initial, un état final et une phase de changement en interaction avec l'environnement. Les vignettes ci-dessous présentent chacune des personnes étudiées.

Yohan

Yohan a grandi à la campagne en Centre-Val de Loire. Enfant de parents très engagés dans le milieu associatif, ils travaillent dans l'accompagnement du handicap. Il baigne également dans l'organisation festive depuis tout petit. Yohan vit une enfance heureuse, ne manque de rien, et part régulièrement en vacances et au ski. Il fait du piano et du théâtre. Mais ses parents n'ayant pas les moyens de lui faire faire de grandes études, notamment à Paris, il les entreprend à côté de la maison. Il arrive donc à Tours pour ses études d'IUT à la faculté et travaille dans divers bars en même temps. Après son IUT, il enchaîne avec une maîtrise mention gestion des collectivités territoriales et administration territoriale. Néanmoins, il n'est pas passionné à l'idée de travailler dans ce secteur. Comme il est quand même plutôt doué dans le secteur de la nuit et des bars, on lui propose de reprendre la gérance d'un bar à ses 23/24 ans. S'ensuit alors pour lui une période « rock'n'roll » avec la gérance de divers bars ayant des activités concerts, et ce jusqu'à ses 32/33 ans. Cette période est tout de même fatigante. De plus, comme une de ses dernières affaires marche moins bien, il décide alors de changer d'activité et répond à un appel d'offre marché public pour la gestion d'un nouveau lieu culturel, avec notamment une grande salle de concerts, à Tours Métropole. Cette expérience de gestion de lieu culturel dure 5 ans. Il décide ensuite de partir au Nicaragua pour y fonder un restaurant français mêlé de produits exotiques. Après cette expérience Yohan rentre en France, notamment pour ses enfants. Ce retour inaugure une période compliquée : il ne possède rien et sa capacité financière est affaiblie. Il arrive à trouver une mission en intérim dans les assurances grâce à une amie et enchaîne par la suite des missions dans des bars et restaurants. On finit par lui proposer une mission d'audit dans un courtier

assurance via à un autre ami, et se fait embaucher à l'issu de la mission comme responsable opérations chez ce courtier grossiste en assurance. À la suite de diverses restructurations et rachats, suivis de changements de direction, il se retrouve face à de très grandes divergences avec sa direction qui finit par lui proposer une rupture conventionnelle vécue comme un licenciement.

Lola

Lola est née dans la Sarthe, département qu'elle n'a jamais quitté. Issue d'une famille de parents jeunes, modestes et travailleurs, elle a une enfance harmonieuse et heureuse. Elle fait un lycée comptabilité et gestion puis un BTS comptabilité au Mans. En parallèle de ses études, elle travaille le weekend et pendant les vacances scolaires dans des « petits boulots ». A la fin de son BTS, elle recherche un emploi, orienté d'abord vers la comptabilité. Elle n'a tout de même pas d'attrait particulier pour ce domaine, ce qui l'a fait beaucoup hésiter. Elle a le sentiment de décevoir ses parents : alors qu'eux l'ont eue à 22 ans, elle, qui en a 21, n'a pas d'emploi et habite toujours chez ses eux. Son père, en toute discrétion, fait jouer son réseau de connaissances et lui décroche un entretien, puis il ajoute ces mots : « à toi de jouer maintenant ». Elle passe un entretien pour un poste de receveuse péage pour l'été et est retenue. A l'issue du CDD, on lui propose un CDI qu'elle accepte allégrement. Entre temps, elle rencontre son mari et ils déménagent à la Ferté Bernard. A la suite d'une réorganisation interne, un poste permanent s'ouvre à la Ferté Bernard. Elle a son premier enfant et tout se passe bien, jusqu'à ce que plusieurs années plus tard (23), l'ennui s'installe et pendant un entretien annuel, elle exprime son souhait d'évolution. Elle reçoit le soutien de sa hiérarchie et évolue vers la supervision du péage. Ce nouveau poste se passe très bien ; elle connaît le travail de ses agents. Toutefois, avec l'automatisation péages arrive aussi la réduction du nombre receveurs. Entre temps, son deuxième enfant arrive et elle part en congé maternité. À son retour, son entreprise intègre un très grand groupe de gestion autoroutière, ce qui donne lieu à une nouvelle réorganisation. Des postes s'ouvrent et une nouvelle étape s'amorce pour Lola : elle devient superviseur Poste de Contrôle Sécurité au Centre d'exploitation à la Ferté Bernard, poste dans lequel elle s'épanouit complètement : elle apprend beaucoup, elle devient même référente en matière de sécurité ! Or, une nouvelle réorganisation amène la réduction des PC sécurité : soit elle attend une mutation au Mans, soit elle reste sur la Ferté Bernard et change de poste. Lola est face à un choix cornélien. Elle décide de donner priorité à sa vie de famille et de rester sur la Ferté Bernard. Elle prend, en binôme, un rôle de management où il s'agit de superviser 30 hommes et ce dans un milieu très masculin. Ses débuts sur ce poste se passent bien, elle reçoit le soutien de sa hiérarchie grâce à quelqu'un qui a un « vrai rôle de manager » et qui constitue pour Lola un véritable soutien. Ce manager la fait monter en compétences et surtout met Lola en confiance. Mais cette personne n'ayant pas de vie familiale, son rapport au travail finit par déteindre sur Lola qui se laisse happer par son travail. C'est le départ de ce manager qui marque pour Lola le début de la dégringolade. Celui-ci est alors remplacé par une personne plus jeune dont la dynamique relationnelle n'est pas adaptée au rapport de Lola à son travail. Cette nouvelle manager est très amicale, ce qui déplaît à Lola, mais pas à ses agents. Ceci marque le début des hostilités et d'une ambiance très malsaine. Une nouvelle réorganisation arrive avec une réduction d'effectifs et la dégradation des conditions de travail. La situation s'aggrave car la nouvelle manager s'efface. De plus, elle part en congé maternité et n'est pas remplacée, ce qui ne fait qu'empirer la situation : viennent les attaques et la défiance d'autorité. Lola essaye de gérer avec sa hiérarchie, mais ses actions se retournent contre elle. Elle arrête donc de se battre et la situation s'aggrave encore : arrivent les menaces et les courriers anonymes. Ce n'est que quand Lola s'évanouit au travail et que les pompiers interviennent, que la médecine du travail s'en mêle enfin et préconise que Lola quitte non seulement le poste, mais aussi le site. Malgré le sentiment de trahison, Lola est transférée au Mans sur un poste avec moins de responsabilités et le même salaire. L'organisation diffuse les informations à moitié en même temps que les malaises de Lola persistent. Sa nouvelle référente RH lui propose de s'arrêter et la médecine du travail finit par enclencher la démarche. Ceci marque pour Lola le début de la dépression, avec une vraie peur du regard familial, puisque cette maladie constitue un sujet tabou. Le suivi psychologique débute pour Lola et finit par lui faire prendre conscience de la nécessité de quitter son poste. Lola débute les démarches à la suite d'une conversation avec son père qui approuve cette décision. Elle sera épaulée par un responsable syndical tout le long. Le jour de la signature de la rupture conventionnelle est très particulier pour Lola puisqu'elle compare son vécu à ce qu'elle aurait pu vivre avec la Gestapo.

Martine

Martine a grandi à Versailles, avec ses trois sœurs dont elle est la cadette, avec sa mère professeure et son père cadre ingénieur. Toute la famille part un an aux Etats-Unis quand elle a 8 ans. Elle est vite devenue bilingue compte tenu de sa scolarité en école américaine. Mis à part cette expérience à l'étranger, elle a grandi à Versailles où elle a également fait sa classe préparatoire. Martine quitte ensuite l'Ile-de-France pour Lille afin d'y faire son école de commerce. Son stage de fin d'études débouche sur son premier emploi dans le secteur de la banque à Paris. Elle regrette de ne pas être partie à l'étranger pendant ses études, et après un an en poste l'envie de partir à l'étranger se fait sentir. Martine part ainsi à Londres dans une filiale de sa banque en fusion acquisition. Au bout d'un an, la banque se fait racheter, Martine occupe alors plusieurs postes dans diverses fonctions pendant 10 ans. À la suite d'un événement familial grave, elle s'installe avec ses 3 enfants à Rennes et trouve un poste très rapidement (3 semaines) dans un grand groupe de nutrition animale. Elle occupe un poste en gestion des risques de crédit à la direction financière. Ce groupe se fait racheter par un grand groupe américain, ce qui marque pour Martine le début de son évolution dans différents postes en lien avec la finance, et ce pendant 11 ans. Avant la transition, elle occupait le poste de Directrice en charge de projets stratégiques dans ce groupe agro-agri mondial. Il s'agissait pour Martine de mettre en place l'organisation Europe au niveau de l'ensemble des fonctions de l'entreprise autant sur les équipes que sur les outils industriels et les process. Son départ de ce groupe est lié à une restructuration interne et notamment une dissolution Codir Europe. Le poste qui lui est proposé à l'issue de cette restructuration ne lui donne pas satisfaction, notamment en raison d'un moindre impact stratégique sur l'organisation. L'accompagnement lui est proposé spontanément par l'organisation.

Françoise

Françoise est née et a grandi en Île-de-France. Elle effectue, pendant son enfance, un séjour à l'étranger avec ses parents, ce pourquoi elle intègre le lycée international de Sèvres au retour de ce séjour. Elle évolue bien à l'école avec des facilités en mathématiques, raison pour laquelle elle entre en classe préparatoire mathématiques à la suite de son lycée, puis dans une école d'ingénieurs, sans, toutefois, trop vouloir. Sans trop savoir quoi faire mais avec toujours l'envie d'apprendre, elle intègre Trémature dans le conseil IT à Paris. Elle se dit aussi que cette expérience lui servira dans son CV. Elle gravit les échelons en répondant aux différentes exigences de sa hiérarchie jusqu'à un poste de gestion de projets IT, sans trop se poser de questions sur sa carrière professionnelle. Elle part ensuite en Nouvelle-Zélande avec son mari avec pour objectifs de revivre une expérience à l'étranger et pour que son mari pratique l'anglais. Ils rentrent ensuite à Paris où elle réintègre Trémature. Avec l'arrivée des enfants, une réflexion naît autour du confort de vie, et ils décident alors de partir à Nantes, ce qui est facilité par le fait que Françoise peut facilement être mutée, puisque Trémature a des bureaux dans cette ville. C'est ainsi que Françoise intègre Trémature à Nantes, avec un esprit plus PME que leurs bureaux dans la capitale. Elle travaille toujours dans la gestion de projets IT, mais la taille de la nouvelle structure lui permet également d'embrasser des sujets autour de l'expérience des collaborateurs, de l'animation et la gestion d'événements, du recrutement, de la formation et développement de collaborateurs. Elle diversifie ainsi ses activités et gravit les échelons jusqu'en 2015. A cette date, au retour du congé maternité de son 3^{ème} enfant, la pression familiale et professionnelle l'amènent à un surmenage et à un questionnement autour du sens de sa carrière. Elle se rend ainsi compte qu'elle voulait continuer à gravir les échelons, mais surtout pour des raisons pécuniaires. Le constat est là, mais Françoise continue de travailler. C'est alors qu'en 2019, elle finit par recevoir un coaching professionnel. Cette démarche est pour elle une vraie révélation. Grâce à un gros travail introspectif, joint à l'utilisation du test de personnalité MBTI, elle prend conscience de ses besoins et de la dynamique de comparaison à autrui dans laquelle elle s'est installée. Elle conscientise aussi ses comportements, réactions et émotions. Elle se rend également compte de ses forces et de la nécessité de répondre à ses besoins en autonomie, par elle-même, au-delà des besoins et exigences de sa hiérarchie. Elle communique donc avec ses supérieurs l'envie de bifurquer, et elle prend, de fait, un poste de communication interne et d'expérience employée(s). Début 2021, elle négocie avec son employeur le passage d'une certification coaching parce qu'elle travaillait déjà sur des sujets autour des collaborateurs. De plus, comme elle avait déjà expérimenté le coaching, elle sentait qu'elle avait une fibre pour cette activité. L'idée était qu'elle assure des coachings au sein de son entreprise par la suite. Néanmoins, fin 2021, elle retombe dans une logique de surmenage et est arrêtée par son médecin généraliste. Pendant cet arrêt maladie, alors qu'elle jouait avec son fils, un déclic s'opère, et elle se rend compte qu'elle doit quitter Trémature, entreprise où elle travaillait depuis 18 ans. Avec cette

décision en tête, il s'agit, dès lors, pour Françoise de réfléchir à comment partir de Trémature. À son retour de congé maladie, elle en parle avec sa RH qui accepte une rupture conventionnelle. Françoise demande tout de même à être accompagnée dans sa transition, car en raison des nombreux postes et activités qu'elle a pu réaliser auparavant, elle avait besoin d'être accompagnée. En début d'accompagnement, elle sollicite quelques mois de coupure pour faire le deuil et ne penser à rien. Comme elle finalisait sa certification de coach et qu'elle commençait à coacher des personnes, elle se rend compte de son énorme appétence pour le métier, même si des doutes persistent, notamment pour des raisons pécuniaires à cause du statut auto-entrepreneur.

Laura

Laura est née et a grandi dans la Manche, en Normandie. Elle passe son Bac dans la même région, et intègre un DUT génie chimique, génie des procédés en raison de son appétence scientifique. Ne se sentant pas très proche de la démarche académique, elle a le souhait d'arrêter les études après son bac+2. Néanmoins, la recherche de travail s'avère plus laborieuse que prévu. Cependant, elle est contactée par une école et par une entreprise pour faire un parcours de technicienne qualité en alternance. À l'issue de cette formation, elle se voit proposer plusieurs CDD dans cette même entreprise, ce qui aboutit à un CDI dans lequel elle reste 10 ans. Il s'agit d'une entreprise qui fabrique des machines-outils dans la pierre. Elle y souffre d'un manque de cadre et de structure dans la démarche qualité, ce qui lui fait ressentir un certain manque de soutien et amène un certain manque de confiance en elle. Elle intègre ensuite une société qui stérilise des dispositifs médicaux pour le CHU de Caen. Ce poste, où elle passe 2 ans, s'avère très formateur, en raison des exigences métier. Ensuite, elle décide de suivre son conjoint qui est muté dans l'Est de la France. Elle intègre ainsi un laboratoire pharmaceutique qui externalise la production de médicaments. Ce poste est également très formateur pour elle, puisqu'éloigné de son expérience et de sa formation. Au bout de deux ans encore, elle sent qu'elle a fait le tour de ce poste. C'est alors que son mari est muté au Mans. Elle décide donc de démissionner pour le suivre. C'est dans le cadre d'un accompagnement de conjoint, de la part de l'organisation dans laquelle travaille son mari, que Laura sera accompagnée dans sa transition professionnelle. Elle est ainsi contactée par le cabinet 15 jours après sa démission, mais elle ne débute l'accompagnement que deux mois après pour pouvoir mieux gérer sa vie familiale avec une enfant en bas âge.

Samantha

Samantha est originaire du Morbihan et intègre la faculté à Rennes dans un parcours d'administration économique et sociale, en raison de son appétence pour l'économie et le monde de l'entreprise. Elle travaille en parallèle dans divers festivals à Rennes. Elle découvre ainsi son goût pour l'organisation d'événements culturels, notamment musicaux, et décide de s'inscrire en licence en communication. Elle a toujours rêvé d'aller aux Etats Unis, mais cela s'avère impossible. Elle envisage tout de même de partir en échange, sa faculté offrant la possibilité d'aller au Danemark. À ce moment-là, un parcours s'ouvre avec l'Australie, destination qui la fait rêver aussi et où elle décide d'aller. À la fin de son séjour, la possibilité lui est offerte de travailler dans l'organisation des JO à Sydney en 2000. Malgré l'attrait pour cette option, elle est obligée de rentrer en France pour présenter son mémoire, ce qui restera une source de frustration pour Samantha. À son retour, elle a l'occasion de travailler en tant que chargée de communication dans une organisation qui collabore avec divers artistes français. Elle intègre ensuite une salle de concert à Nantes sur le volet partenariats. L'envie de monter en responsabilités, le manque de finances, et le manque de succès dans sa recherche d'emploi l'amènent à envisager de reprendre les études. C'est alors qu'une de ses amies lui parle de la possibilité de faire un master en management des systèmes d'information avec des cours de MBA. Comme cette possibilité lui plaît, elle décide de se lancer dans ce master. Elle occupe ensuite divers postes à Nantes puis passe 3 mois à Paris avant de revenir à Nantes, chez Danterini, une multinationale spécialisée dans le consulting sur différents domaines. Elle est recrutée pour un projet de transfert de technologie de sous-marins avec l'Inde, dans lequel il s'agissait notamment de former les utilisateurs à un logiciel spécifique de gestion de développement de produit. Elle effectue également diverses missions de conduite du changement. Grâce à ces expériences, l'éditeur de ce logiciel, OJM, finit par la recruter quatre ans après son intégration chez Danterini. Le côté formation directe des individus n'attisant plus son intérêt, mais toujours intéressée par l'aspect stratégique du pilotage d'un projet de formation, elle décide, avec succès,

de développer, en autonomie, une offre de conduite du changement auprès des clients d'OJM. Ceci induit un changement dans son poste. Son employeur fait évoluer ses missions pour qu'elle se centre sur le développement d'une offre de conduite du changement, d'abord sur le marché français puis sur le marché américain, OJM étant une entreprise américaine. Par la suite, elle a effectué de la formation d'utilisateurs à cette nouvelle offre de conduite du changement. Samantha travaille essentiellement en distanciel depuis son domicile, puisque son manager est basé aux Etats Unis, mais effectue tout de même divers déplacements dans le cadre de la formation des utilisateurs. Le manque de contact social dû au covid, ainsi que l'ennui qui s'installe chez elle, nourrissent un sentiment de trop-plein, sans que Samantha arrive à envisager de trouver un autre poste, même au sein d'OJM. Par ailleurs, comme son entreprise est soumise à diverses réorganisations annuelles, amenant avec elles leur lot de licenciements, Samantha s'était déjà préparée à cette éventualité. Le licenciement n'en demeure pas moins déstabilisant pour elle, en raison de la brutalité de l'annonce. Dans le cadre de son licenciement, OJM a lui a proposé de réaliser un accompagnement au reclassement.

La troisième phase d'analyse, pour notre étude longitudinale approfondie, s'est faite grâce à un codage théorique du matériau recueilli pour chacune des personnes suivies. Le tableau 15 synthétise le codage réalisé à l'aide du modèle de Fachin et Davel (2015) sur l'interconnexion entre jeu et travail identitaires en 4 phases, qui est schématisé dans la figure 14 ci-dessous.

Figure 14 : Modèle de Fachin et Davel (2015)

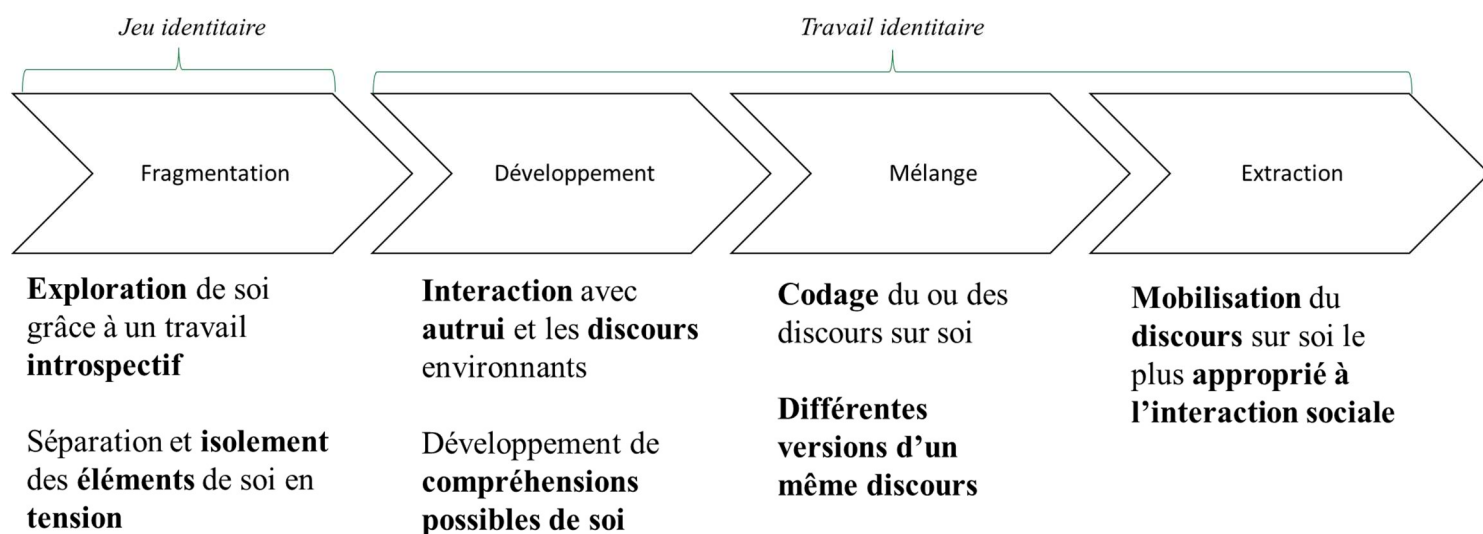


Tableau 15 : Analyse des cas de reclassement étudiés grâce au modèle théorique de Fachin et Davel (2015)

Personne / Phase du modèle	Fragmentation	Développement	Mélange	Extraction
Yohan	Sa volonté de retrouver un CDI à haut niveau de rémunération se heurte à la réalité du marché, ce qui amène une première fragmentation : la possibilité d'un travail contractuel à la mission. La logique d'activation de l'accompagnement l'amène à entrer en contact avec un ami, s'ensuit alors une deuxième fragmentation : la possibilité d'être auto-entrepreneur. Des tensions émergent : un attachement à un statut d'emploi lié à des facteurs personnels et à un attrait pour une activité dont le statut ne correspond pas aux souhaits initiaux.	Deux compréhensions possibles de soi émergent grâce aux échanges avec sa consultante et grâce aux échanges lors des ateliers de l'accompagnement : dans le management de transition à la mission et dans la gestion de patrimoine en auto-entrepreneur	Actions de Yohan dans l'une et l'autre de ses possibilités professionnelles : préparation d'actions professionnelles dans le management de transition et engagement dans la formation de conseiller en gestion de patrimoine	Mobilisation de discours dans le management de transition, à travers l'échange avec ses pairs, le dépôt de CV, et les entretiens réseau ; et dans le conseil en gestion du patrimoine avec la formation, l'échange avec son parrain, ses pairs, et même ses amis.
Lola	Travail approfondi d'exploration personnelle et professionnelle, grâce à l'accompagnement au reclassement, qui l'amène à une vraie découverte de soi. Pas de tension particulière, mise à part un refus total de mener des missions en management, à la suite d'une expérience très traumatisante.	Le travail d'exploration amène au développement de deux compréhensions possibles de soi avec deux projets professionnels : dans la qualité et la sécurité et autour de la logistique	L'identification de deux projets professionnels amène une activité de mélange : elle va réaliser un codage d'un CV et d'un pitch de présentation pour chacun des projets. Exemple marquant : l'observation non participante de ce cas est centrée sur le « codage » de son CV ainsi que de la présentation de soi pour s'insérer dans le projet d'Assistante logistique.	Exemple d'extraction localisée : le document, remis par l'individu, dans le but de préparer l'entretien dans lequel elle sera retenue. Ce document est composé de : une description succincte d'elle-même, de son parcours et d'éléments de réponse à différentes dimensions professionnelles.
Martine	Souhaite rester dans des postes à responsabilité et à impact stratégique dans le domaine de la finance, comme elle a pu le faire auparavant. Néanmoins, elle cherche à s'éloigner des grands groupes et à se rapprocher des PME. Les étapes de fragmentation et de développement ne sont pas les aspects les plus saillants de son accompagnement. Ce dernier étant plutôt centré sur la facilitation d'un mélange de son discours et de son CV, lequel donnera lieu à une extraction localisée lors des entretiens de recrutement, dans le but d'une insertion en PME.			
Françoise	En raison d'un coaching professionnel déjà réalisé dans le passé, Françoise a déjà mené à bien une introspection amenant une fragmentation et un développement		Préparation d'un discours singularisant, dans lequel identité personnelle et	Adaptation de son discours aux différentes personnes avec qui elle peut

	antérieurs à l'accompagnement au reclassement. Néanmoins, elle effectue un travail de fragmentation et de développement au contact de sa consultante, autour de son identité de coach. Cette activité étant en statut d'auto-entrepreneur, l'identité personnelle et l'identité professionnelle sont intimement liées. Cette démarche est facilitée par un travail de positionnement amené par la consultante et par un suivi en thérapie (hors accompagnement) qui s'est avéré complémentaire à l'accompagnement au reclassement.		professionnelle sont mélangées. Développement de plusieurs versions d'un même discours à destination de futurs mandataires de coachings ou de futurs coachés.es.	interagir dans sa condition de coach auto-entrepreneuse.
Laura	Fragmentation importante grâce aux tests psychologiques, de personnalité et autres exercices introspectifs. Laura conscientise ses comportements et confirme sa compatibilité avec le métier qu'elle exerce. La seule tension qui apparaît c'est son manque de confiance en ses capacités à monter en compétences	Construction de deux compréhensions possibles de soi : assistante qualité ou adjointe responsable qualité, sous réserves de monter en compétences.	Contactée par une école en alternance pour effectuer un parcours de responsable Qualité Sécurité et Environnement (QSE), elle est séduite par l'idée. Il s'agit alors de mélanger plusieurs versions d'un discours sur soi.	Le caractère localisé de l'extraction s'exprime par l'adaptation du discours à son interlocuteur, notamment en fonction du secteur d'activité ou de l'intérêt porté par la personne en face.
Samantha	Fragmentation très pragmatique. Le bilan de l'accompagnement met en avant de fortes contraintes personnelles. Samantha a alors l'impression de passer à côté de compétences qu'elle ne soupçonnait pas, mais aussi de ne pas suffisamment approfondir le bilan. Principale tension : l'envie d'un changement de carrière incompatible, pour le moment, avec ses contraintes familiales.	Développement de deux compréhensions de soi pragmatiques : reprendre un CDI proche du lieu où elle a un projet immobilier en cours, ou alors s'engager dans des missions de gestion du changement en CDD, non loin du domicile et des enfants.	Samantha passe des entretiens et adapte son discours à la situation et au poste pour lequel elle postule, preuve d'une extraction localisée, précédée d'un mélange pour préparer son discours et son CV.	

2.2.5.2 Les entretiens par photo-élicitation

Pour l'analyse des entretiens par photo-élicitation auto-induite, le matériau a d'abord été relu afin de lister les qualités associées à la figure de manager/encadrant/chef par chacun des individus (tableau 17). Ensuite, ces qualités ont été associées aux différentes images présentées par les individus, afin d'en comprendre le lien. Ont également été listées les qualités pensées comme détenues par les acteurs (tableau 18), afin de pouvoir les trianguler avec les reconstructions précédemment effectuées. Puis nous avons cherché à identifier les qualités perçues comme manifestées par les individus dans l'accompagnement (tableau 19). Cette dernière action a notamment permis de faire émerger le rapport entretenu par les individus avec leurs différentes consultantes (tableau 20). Finalement, l'ensemble du matériau a été analysé à l'aide du cadre théorique sur les différentes conceptions du lien de subordination de Philippe d'Iribarne (1993, 1998, 2006), afin de comprendre si ces dernières se retrouvaient dans le discours sur soi des acteurs ou dans les dynamiques accompagnement-individu. Le cadre théorique utilisé pour l'analyse de nos entretiens par photo-élicitation auto-induite est synthétisé dans le Tableau 16 ci-dessous.

Tableau 16 : Différentes conceptions du lien de subordination et différentes qualités attendues du chef (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006)

Lien de subordination	Qualités attendues du chef
Noble subordination vs Soumission humiliante	Maintien d'un rang, d'un statut. Ne rien faire pour s'abaisser face à ce statut. Respect de l'autonomie de ses subalternes.
Subordination contractuelle vs subordination arbitraire	Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné et contrôle de ces objectifs
Subordination familiale vs subordination servile	Intérêt quasi familial du chef envers ses subordonnés
Subordination « profane » vs subordination « sacrée »	Rectitude morale vs contrôle policier
Subordination consensuelle fidèlement respectée vs Subordination désengagée passivement agitée	Facteur de stabilité Comportement prévisible Grandes qualités d'organisation
Subordination communautaire civilisée vs Subordination individualiste sauvage	

Tableau 17 : Qualités du manager et lien avec le cadre théorique

Individu	Qualités du manager	Lien avec cadre théorique
Yohan	Leader sportif avec vision stratégique. Vérifie les performances afin d'arriver à un objectif qu'il fixe et dont il s'agit de maintenir le cap pour arriver à une réussite collective Connaît son équipe qu'il recrute, intègre et forme, fait preuve d'écoute active, de justice basant ses décisions sur des faits et est un repère fort pour son équipe Exemplaire/élégant, courageux/assume ses choix, constant, bienveillant	Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné et contrôle de ces objectifs Intérêt envers les subordonnés Rectitude morale Facteur de stabilité Comportement prévisible
Martine	Leader stratège qui fixe un cap et le maintien Vecteur d'entraide, de solidarité et de cohésion, encourage et félicite pour motiver son équipe et s'adapte à chaque personne la composant Humilité, transparence et franchise Leader vs manager	Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné Rectitude morale Facteur de stabilité
Laura	Polyvalence Fixe et maintient le cap Entraîne, motive, recadre et encourage Bienveillance et courage dans la prise de décision	Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné Intérêt envers les subordonnés Rectitude morale Facteur de stabilité
Lola	Stratège qui emmène l'intégralité de son équipe vers un objectif, partage la réussite et n'oublie personne, stimule le partage sans jugement, forme et fait grandir les membres de son équipe qu'il protège Vecteur de cohésion, humain, juste, et bienveillant	Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné Intérêt envers ses subordonnés Rectitude morale Facteur de stabilité
Samantha	Leader charismatique porteur d'une vision inspirante, à l'écoute de son équipe qu'il fait grandir et forme/éduque Courageux, équilibré, authentique, bienveillant et empathique Leader vs manager (micro-management)	Respect de l'autonomie de ses subalternes. Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné Rectitude morale Facteur de stabilité
Françoise	<u>Manager-coach</u> : montre et maintient le cap tout en laissant de l'autonomie, forme et fait grandir son équipe malgré une certaine différence hiérarchique Écoute active, vecteur de diversité, authentique, empathique, soutien en cas de problème, reconnaissance et encouragement	Respect de l'autonomie de ses subalternes. Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné Rectitude morale Facteur de stabilité Grandes qualités d'organisation

Tableau 18 : Qualités perçues comme détenues

Yohan	« La première chose, j'ai un peu envie de te dire, que je me suis raconté, là. C'est ce que je crois profondément, c'est ce que je pense que je suis. »
Martine	Parle de son expérience afin d'illustrer ses propos.
Laura	« En fait, c'est rigolo que vous me posiez la question, parce que, du coup, en faisant cet exercice, je me suis dit : « Tiens, ça va me servir pour moi aussi futur manager » [rires] j'ai eu la même idée. Et bien, je pense déjà les qualités humaines, voilà la bienveillance, l'encouragement. Et dire si ça va ou si ça va pas et si on va dans la bonne direction, ça je pense avoir ces qualités. Être à l'écoute. Disponible [...] Et en discutant avec vous, je pense aussi que tout le portrait que je vous ai fait du manager, le manager que je décris, c'est le manager que je veux être aussi, je pense. »
Lola	« Voilà, bienveillance, protection, je l'ai sûrement surexploité parfois [...] très protectrice de ce qui pouvait arriver d'en haut. J'étais le filtre, moi, en fin de compte, de ce qui arrivait d'en haut [...] Donc, savoir reconnaître les bons résultats des gens, même si ce n'est pas fait dans l'état d'esprit qu'on l'aurait souhaité, ou dans notre état d'esprit à nous, quoi, dans notre façon de travailler [...] J'ai toujours voulu une cohésion d'équipe [...] Alors, soit les gens qu'on a choisi dans cette équipe ne sont pas les bons et il faut tout revoir. Ou soit il faut s'arranger pour que tout le monde arrive à passer à l'étape suivante. Je trouve que ce qui est valorisant en tant que manager, c'est d'essayer de faire passer chacun de ses équipiers à une étape de plus, quoi. A une étape supérieure ou à un poste supérieur. Je sais que dans les équipes, quand il y en avait un qui était promu, bah, je trouvais que c'était sa victoire, mais quelque part, j'y avais contribué. »
Samantha	« Parce ce que moi, quand j'ai démarré le management d'équipe, je ne connaissais pas grand-chose. Mais par contre, ce que je connaissais, c'était moi, comment j'avais interagi avec mon management avant, avec mes anciens boss et mes anciens chefs. Ou mes anciens leaders. En fait, quand j'ai apprécié un chef, je parlais plus de leader. Et quand je n'aimais pas sa méthode de management, je parlais plus de mon « chef gnagnagna ». Et donc, moi, en tant que manager, je me suis toujours attachée à être ouverte, collaborative, coacher, élever vers le haut, ne pas être dans le micro-management de surveiller le travail de mes collaborateurs. Moi, ce qui comptais, c'est qu'ils soient motivés, autonomes et avec du résultat [...] En fait, j'ai pas envie de reproduire avec mes équipes ce que moi, je n'ai pas aimé dans mon management avant, quoi. »
Françoise	« Pour moi, dans mes équipes, ça m'arrivait très souvent d'avoir des experts techniques. J'étais incapable de faire leur travail [...] le manager va avoir un rôle plutôt de créer du lien, de lever les barrières [...] moi, je crois vraiment au fait qu'il faut, en tant que manager, laisser de l'autonomie aux collaborateurs pour décider comment est-ce qu'ils souhaitent atteindre le but [...] Et c'est pour ça que moi, j'essaye vraiment, quand j'accompagnais mes collaborateurs [...] Et moi, j'y crois beaucoup de dire : « c'est pas grave, si un collaborateur se plante. S'il fait une erreur » [...] Et moi, je suis vachement [...] [à] faire un tour de table en disant aux gens : « À votre avis, ce serait quoi le meilleur gâteau ? » [...] Moi, je prends un exemple concret aussi par rapport à ça. Moi, j'étais la seule femme dans le comité de direction à Nantes. On gérait des populations d'informaticiens, donc il y avait beaucoup, il y avait très peu de femmes. »

Tableau 19 : Qualités perçues comme manifestées pendant l'accompagnement

Yohan	« Par rapport à l'accompagnement, [...] il y a cette histoire de trouver un autre chemin [référence à la crête sur le sommet] Moi j'étais parti bille en tête sur un objectif. Mais finalement, peut-être que l'objectif [...] était pas bien défini. Donc, accepter qu'on ait fait une erreur de choix [...] Une stratégie se met en place, on a des outils pour voir si ça fonctionne pas. J'ai fait des candidatures, et que j'ai pas de retours. Cette stratégie-là, ne marche pas. Cet objectif-là on ne le remplit pas [...] être capable de corriger son choix et de mettre en place une nouvelle action, pour trouver un nouveau chemin, pour atteindre cet objectif [...] Donc, bah, on se réadapte, on redéfinit une stratégie »
Martine	Aucune, puisqu'elle manque d'équipe. Les qualités auraient pu se manifester si elle avait eu des interactions régulières avec des candidats déterminés qu'elle aurait pu « accompagner »
Laura	« Alors déjà, je trouve que j'ai retrouvé chez le consultant, pour justement faire cette démarche, un côté à l'écoute bienveillant, etc. Et puis encourageant. »
Samantha	DOCTORANT : « est-ce que tu penses que tu as toi-même manifesté ces qualités-là pendant l'accompagnement ? » SAMANTHA : « Pas du tout [...] Je ne sais pas pourquoi. Je ne sais pas, mais en fait, je devrais prendre le leadership sur, justement, mon futur. Et j'ai beaucoup de mal. J'ai beaucoup de mal. Moi, je trouve qu'on tourne en rond. Je n'arrive pas... ça fait 6 mois maintenant que je suis suivie et je ne suis pas satisfaite de mon résultat [...] Et, en fait, j'ai l'impression que j'avance pas, en fait. Que je tourne en rond. Et donc, il me manque cette vision un petit peu... il me manque cette vision, cette projection, cette prise de risque. Il me manque ça. Et cet enthousiasme en fait [...] Il y a un besoin qui n'est pas comblé. Et je pense que c'est ce que je disais l'autre fois, je pense que c'est le manque d'interaction, c'est-à-dire le manque d'interaction avec l'extérieur [...] Ouais, tu vois là, l'image qui est au centre de l'écran, avec les petits bonhommes colorés. Moi, j'ai l'impression que je ne suis pas au centre de tout ce réseau. J'ai l'impression que je suis à côté (Cf image 3) »
Françoise	« Ce que j'ai vraiment ressenti, moi, c'était de dire que je me suis autorisé le droit à l'erreur. Je me suis autorisé avec Gloria de lui déposer ma vulnérabilité [...] C'est que j'étais authentique avec moi-même et donc avec elle [...] Avec Gloria je me l'autorisais. Ah, je pourrais peut-être faire ça, puis rien qu'en en parlant, je me disais moi-même que c'était pas une bonne idée [...] il n'y avait pas du tout de censure »

Tableau 20 : Rapport à la consultante

Yohan	« Donc, ce côté, un peu : « on ne se laisse pas abattre à la première difficulté ». Forcément, je l'ai retranscrit dedans. Mais très subtilement amené par Sarah [sa consultante] [...] C'est qu'elle a su définir mes leviers de fonctionnement, et les mettre action dans l'échange, quelque chose comme ça, pour que je me remette de nouveau à être efficace et puis à avancer de manière positive avec l'énergie nécessaire pour y arriver »
Laura	« Non, mais effectivement, les qualités de Gloria se rapprochent [...] des qualités d'un manager [...] Sans l'avoir vraiment perçu, en fait. Mais elle a fait un peu un rôle de manager [rires] pour m'aider dans cette démarche [...] Je pense que pour l'accompagnement, ça a facilité les choses »
Lola	<u>Entretien biographique</u> : « Que là pour moi, même si c'est de l'accompagnement, quand elle me demande de faire des recherches Léa, ou des choses et tout ça. Je prends ça comme une mission professionnelle, pour moi. C'est comme si je le faisais pour mon patron [...] Je le fais avec la même conscience professionnelle que si c'était pour mon patron. J'ai retrouvé ce côté-là avec l'accompagnement. Que j'avais pas depuis deux ans. Puisque j'étais pas dans l'emploi »
Samantha	La consultante est à l'écoute et sans jugement mais Samantha manque de vision dans l'accompagnement, elle n'y voit pas très clair
Françoise	« Moi, ma vision du manager, c'est vraiment d'avoir un manager qui doit être en position de coach. C'est-à-dire que si un manager... pour moi, un coach doit savoir écouter. Il doit savoir accueillir. Il doit pas juger. Il doit... un manager... un coach ne sait pas ce qui est bon pour l'autre. Il va vraiment l'aider à trouver ses solutions. Et pour moi, un manager, pour moi, c'est la meilleure manière de faire grandir les équipes [...] Donc, moi, je vois vraiment un lien dans les deux. Dans le sens où Gloria, elle, a vraiment représenté ça. Elle a été dans l'écoute. Pour moi, un manager pour qu'il fonctionne, il faut, aussi qu'il demande, que ce soit clair ce que chaque membre de son équipe a comme envie de carrière [...] Moi, j'ai vraiment cette notion d'atteindre l'autonomie pour l'autre personne. Un bon manager, il fait grandir ses équipes et il fait en sorte que ses équipes, elles vont pas toujours dépendre de lui. Et pour moi, un coach et ce qu'a fait Gloria, c'est exactement ça. Je t'accompagne dans un instant, mais l'idée est que tu prennes des décisions par toi-même. Et que quand notre accompagnement est fini, tu continues à avancer »

Premièrement, nous remarquons des récurrences conceptuelles quant aux qualités d'un manager (tableau 17), avec des nuances en fonction des acteurs. Il s'agit des dimensions suivantes : le respect de l'autonomie des subalternes, la fixation d'objectifs, l'intérêt envers les subordonnés, la rectitude morale et le manager comme facteur de stabilité. Toutefois, nous ne retrouvons pas l'aspect « quasi-familial » dans aucune des définitions, ni la notion de « maintien d'un rang », puisque la plupart des individus étudiés parlent « d'adaptation aux individus », d'« humilité » et de « faire grandir », même si une « certaine différence hiérarchique » est tout de même évoquée. Nous retrouvons alors, pour chacun des individus interviewés, différentes caractéristiques de plusieurs conceptions du lien de subordination de Philippe d'Iribarne (1993, 1998, 2006). Trois notions nouvelles ressortent, par ailleurs, de nos entretiens : celle de leader, celle de manager-coach et celle de manager-stratège. Ces dimensions laissent alors entrevoir une généralisation des discours managériaux véhiculant un rapport au travail de type « contractuel » et anglo-saxon (section 3.3.3). Deuxièmement, les qualités perçues comme détenues par les individus (tableau 18) correspondent à qui les acteurs ont été ou qui ils veulent être. Ceci permet de concevoir les qualités d'un manager comme émanant d'un travail identitaire et la conception du lien de subordination, par extension, comme partie intégrante de l'identité des individus (section 3.3.3). Néanmoins, ces qualités ont du mal à se manifester pendant l'accompagnement (tableau 19) sauf pour une des personnes suivies. C'est pourquoi il faut nous tourner vers le rapport à la consultante (tableau 20) afin d'affiner notre analyse. Nous remarquons alors que la consultante redonne un cadre à l'interaction sociale de l'acteur soit parce qu'elle « active des leviers », soit parce qu'elle « devient la nouvelle cheffe », soit parce qu'elle « possède les qualités d'un manager » ou alors parce qu'elle « devient momentanément manger-coach ». Toutefois, pour certaines personnes le rapport à la consultante ne ressort pas des entretiens réalisés ou alors il est masqué par un manque de vision claire de l'avenir et par un manque d'inspiration quant à la prochaine étape de leur parcours professionnel.

CHAPITRE 3 : UNE THESE PAR ARTICLES

Dans ce chapitre nous exposerons l'articulation de la recherche en trois articles distincts. Nous débutons avec l'explication de la logique par articles. Ensuite, chacune des trois sections (section 3.1, 3.2 et 3.3) s'attarde successivement sur les trois articles et en explicite le cadre théorique ainsi que les résultats obtenus. La problématique des dynamiques à l'œuvre entre le travail identitaire engagé par l'individu, à la suite d'une rupture d'emploi, et l'accompagnement au reclassement mis en place lors de cette transition professionnelle, peut ainsi décliner en 3 papiers distincts, chacun avec une problématique de recherche, un matériau et un cadre théorique spécifiques.

Dans un premier temps, notre étude exploratoire peut être mobilisée afin de répondre à la question « *comment les professionnels de l'accompagnement au reclassement et les cabinets qui les emploient tentent-ils d'agir en régulateurs du travail identitaire de l'individu en transition professionnelle ?* ». Cette étude, composée d'une étude documentaire triangulée avec des entretiens semi-directifs auprès de professionnelles de l'accompagnement, est à analyser grâce aux développements d'Alvesson et Willmott (2002) sur les modes de régulation identitaire. Dans un deuxième temps, le suivi d'individus en situation de reclassement, grâce à une méthodologie longitudinale, permet de répondre à la question « *Quel est l'effet de l'accompagnement au reclassement sur le jeu et le travail identitaires de l'individu en transition professionnelle ?* ». Le matériau issu du suivi d'individus, exception faite des entretiens par photo-élicitation, est à analyser grâce au modèle de Fachin et Davel (2015) en quatre étapes sur le jeu et le travail identitaires. Et dans un troisième et dernier temps, les entretiens par photo-élicitation auto-induite permettent d'approfondir la question des conceptions du travail, et notamment du lien de subordination, des acteurs et d'en comprendre le rôle dans la dynamique accompagnement-individu, notamment du point de vue identitaire. Ces entretiens sont à analyser grâce aux développements de Philippe d'Iribarne (1993, 1998, 2006). Le tableau 21 synthétise le découpage de notre travail de recherche en 3 articles, avec pour chacun, le cadre théorique associé, la problématique de recherche et la méthodologie déployée pour y répondre.

Tableau 21 : Synthèse des problématiques traitées par article, avec le cadre théorique mobilisé et la méthodologie déployée

Articles	Problématique	Cadre théorique	Méthodologie
Premier article	Comment les professionnels de l'accompagnement au reclassement, et les cabinets qui les emploient, tentent-ils d'agir en régulateurs du travail identitaire de l'individu en transition professionnelle ?	Alvesson & Willmott, 2002	Etude documentaire de 22 présentations de prestation de reclassement 10 entretiens semi-directifs auprès de professionnelles de l'accompagnement au reclassement
Deuxième article	Quel est l'effet de l'accompagnement au reclassement sur le jeu et le travail identitaires de l'individu en transition professionnelle ?	Fachin & Davel, 2015	6 études de cas longitudinales composées d'entretiens biographiques, entretiens semi-directifs et observations non-participantes
Troisième article	Quel poids accorder à la conception du lien de subordination dans les dynamiques accompagnement-individu, dans un contexte de travail identitaire en transition professionnelle accompagnée ?	D'Iribarne, 1993, 1998, 2006	6 entretiens par photo-élicitation auto-induite autour des qualités associées à la figure de manager/encadrant/chef Intégrés et triangulés avec les autres composantes des études de cas longitudinales

3.1 Premier article : L'accompagnement au reclassement comme régulateur du travail identitaire de l'individu en transition professionnelle : une analyse des pratiques d'accompagnement au reclassement (*article publié dans la RIPCO*¹⁶)

3.1.1 Cadre théorique

L'identité se construit et se travaille dans « un processus individuel et social » (Cooley, 1902, cité dans Dubar, 2007, p. 15). D'abord par introspection de l'acteur (Watson, 2008, cité dans Alvesson & Willmott, 2002), puis en s'inspirant des identités sociales auxquelles il est exposé. Ce travail est régulé par une constellation de discours autour de ce que les individus doivent être ou devenir, qui conditionnent le travail de définition de soi (Alvesson & Willmott, 2002) en entrant en contact avec les individus. Un espace de « libre-régulation identitaire » permet cependant à l'acteur de faire preuve de liberté dans la construction et le travail de la définition de soi (Alvesson & Willmott, 2002). L'exposition de l'individu à des pratiques spécifiques, ainsi que leur mise en œuvre répétée par la personne, permettent également de façonner l'identité individuelle. Ceci participe alors au caractère multidimensionnel de cette dernière et fait aussi des pratiques des marqueurs identitaires (Reyes, 2021). Par ailleurs, l'individu expose

¹⁶ Titre adapté au travail de thèse. Titre tel que publié dans la RIPCO : L'accompagnement au reclassement comme régulateur du travail identitaire de l'individu en transition professionnelle : une analyse des pratiques d'outplacement.

et façonne son identité non-seulement grâce à des pratiques, mais également à l'aide d'un discours sur soi. Cette exposition à autrui permet alors à l'individu d'expérimenter avec l'image que sa présentation de soi induit chez les autres individus. Ce discours sur soi prend toute son importance en contexte de transition professionnelle (Ibarra & Barbulescu, 2010), où l'individu est amené à se présenter à autrui afin de réussir son repositionnement professionnel. Alvesson et Willmott (2002) distinguent, par ailleurs, quatre modes de régulation identitaire, résumés dans le tableau 22 ci-dessous.

Tableau 22 – Synthèse des modes de régulation identitaire selon Alvesson et Willmott (2002)

Visée	Mode de régulation
L'individu	• Définir la personne directement de par ses caractéristiques • Définir autrui explicitement pour définir la personne indirectement
Les actions des individus	• La définition d'un vocabulaire et des références de ce qui doit être naturel et important de faire pour une personne • La définition d'un système de valeurs • La définition précise de connaissances et de compétences censées être détenues par les individus
L'interaction avec autrui	• Création d'un sentiment d'appartenance à une communauté • Définition de la localisation hiérarchique et comment elle est mise en œuvre dans la scène sociale
Le contexte	• Établir des idées/normes/pratiques de ce que les individus doivent faire dans un contexte donné • Création d'un discours sur le contexte/la situation et ses conditions préalables, lesquelles présupposent la mise en œuvre d'une identité spécifique et l'acquisition de caractéristiques précises

L'accompagnement au reclassement revêt un caractère intrinsèquement langagier puisque très basé sur des entretiens accompagnant-individu (Demazière & Glady, 2011). En termes d'outils, il en mobilise certains pour l'évaluation des « compétences marketables » (Waraich, 2012, p. 169) tels que des outils permettant de travailler sur la personnalité, la carrière, les capacités, les habiletés, la conscience de soi et les préférences (Cusin, 2012; Davy et al., 1995; Martin & Lekan, 2008; Waraich, 2012). L'accompagnement au reclassement est également composé de techniques de présentation de soi, d'écriture de CV, de recherche de travail, de préparations aux entretiens, et d'acquisition de compétences de networking (Aquilanti & Leroux, 1999; Cusin, 2012; Davy et al., 1995). Ces accompagnements intègrent aussi des conseils pour faire face au choc de la rupture professionnelle et pour se projeter dans l'avenir, tout comme des conseils pour conserver un sentiment d'estime, de valeur et de confiance en soi, des conseils pour augmenter la perception de contrôle sur la transition et pour faire face au stress (Cusin, 2012; Martin & Lekan, 2008). En incitant l'individu à lister ses traits de personnalité ou capacités, l'accompagnement au reclassement semble agir en régulateur identitaire orienté vers

l'individu. En aidant la personne à faire face au choc de la rupture professionnelle et à se projeter dans l'avenir, l'accompagnement au reclassement semble définir des actions et pratiques censées être naturelles dans ce contexte donné. Et en assistant l'individu dans le maintien d'un sentiment de contrôle sur la situation ou dans l'acquisition de compétences en networking, l'accompagnement au reclassement semble lister des compétences censées être détenues par des individus en rupture professionnelle. Le reclassement semble, dans ce sens, agir également en régulateur identitaire orienté vers les **actions** des individus. En préparant l'individu à la relation dissymétrique de l'entretien d'embauche, l'accompagnement au reclassement semble déterminer en quelque sorte la localisation hiérarchique de l'individu en repositionnement professionnel et comment elle se manifeste à travers un entretien d'embauche. L'accompagnement au reclassement donne l'impression d'agir aussi en régulateur identitaire orienté vers **l'interaction** avec autrui. Et finalement, en définissant des normes et des pratiques de ce que les individus doivent faire dans le contexte de repositionnement professionnel, comme la rédaction d'un CV ou l'apprentissage de techniques spécifiques de recherche d'emploi, l'accompagnement au reclassement a l'air d'agir également en régulateur identitaire orienté vers le **contexte** de l'individu.

Par ailleurs, il s'agit pour l'accompagnement au reclassement d'enclencher chez l'individu une restauration identitaire grâce à une auto-évaluation et au conseil sur l'estime de soi, mais également grâce à l'apprentissage et à la mise en pratique d'un marketing personnel ou marketing de soi (Miller et Robinson, 2004). Ce dernier laisse alors présager la construction d'un discours sur soi par l'individu, sans que celui-ci soit explicite dans la littérature. Le cadre théorique mobilisé par Miller et Robinson (2004) est celui du travail identitaire tel que mobilisé par Goffman et catégorisé par Brown (2017) comme une approche « dramaturgique » (Brown, 2017), c'est-à-dire une approche plutôt comportementale où le sujet revendique une compréhension de soi au travers de certains comportements et attitudes.

3.1.2 Problématique

Néanmoins, l'analyse de Miller et Robinson manque d'une exploration empirique des pratiques d'accompagnement au reclassement. Il semble alors pertinent d'en réaliser une étude en ciblant ce « processus identitaire », tout en plaçant le curseur théorique sur une autre approche de l'identité, afin d'apporter plus de précisions. Compte tenu de l'importance du discours sur soi en contexte de transition professionnelle, ainsi que du caractère langagier de l'accompagnement, nous appréhenderons le reclassement au prisme d'une conception

discursive de l'identité. Finalement, les outils et pratiques des cabinets de reclassement semblant réguler le travail identitaire des individus accompagnés, nous explorerons les pratiques, outils et discours des cabinets de reclassement hexagonaux, afin de répondre à la question suivante :

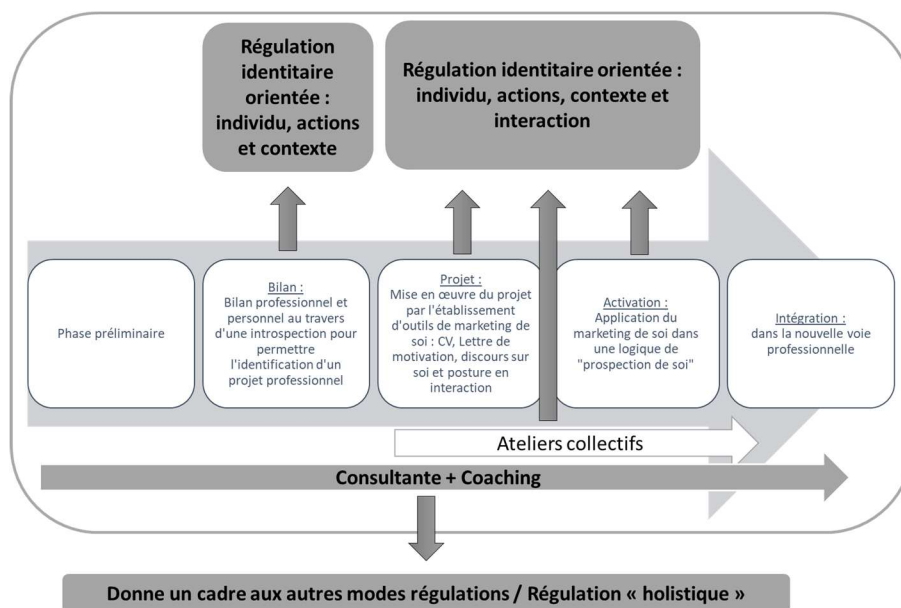
Comment les professionnels de l'accompagnement au reclassement et les cabinets qui les emploient tentent-ils d'agir en régulateurs du travail identitaire des individus en transition professionnelle ?

3.1.3 Résultats

Comme résumé dans la Figure 9, après une phase préliminaire où il s'agit pour la personne de « *vider ses valises* » (*Anna*), l'individu reclassé est engagé dans une phase de bilan, dont la logique est à l'introspection. Cette dernière, jointe au travail de l'acteur avec des outils biographiques, est dirigée vers l'établissement d'une cartographie de différentes caractéristiques personnelles, afin de construire un discours exposant de façon précise ces caractéristiques qui peuvent démarquer l'acteur d'autres individus dans la même situation que lui. La régulation identitaire orientée vers l'individu se faisant par l'établissement de caractéristiques précises qui le définissent, l'accompagnement au reclassement, avec ses outils et techniques introspectives, peut, en ce sens, être vu comme un régulateur du travail identitaire **orienté vers l'individu**. Cette phase définit également des pratiques naturelles pour les individus en repositionnement professionnel (introspectives notamment), tout comme des pratiques, des actions (cartographier ses compétences et caractéristiques par exemple) et un vocabulaire spécifique (la nomenclature « pitch de présentation » pour parler d'un discours sur soi par exemple) censés être naturels pour des individus en repositionnement professionnel. L'accompagnement au reclassement peut alors être vu comme agissant en **régulateur identitaire orienté vers les actions des individus**. Toutefois, l'expertise de la consultante est de mise dans tout le travail de l'individu puisqu'elle est un soutien dans l'introspection de l'acteur et favorise la réflexion sur soi de l'individu reclassé. En prenant appui sur les exercices et outils de l'accompagnement, et par la pratique du coaching, elle aide l'acteur à redonner une cohérence à son parcours professionnel et de vie, et participe à la réflexion sur soi. Dans ce sens, la consultante et sa pratique du coaching régulent également le travail identitaire de l'individu **de manière plus holistique**. Au-delà, la consultante et sa pratique du coaching deviennent aussi un moyen de matérialiser ou de cadrer la régulation identitaire de l'individu reclassé.

Cette première étape de bilan amène la formalisation d'un projet (Cf Figure 9) qui se matérialise en différents outils de communication de soi, parmi lesquels, ressort notamment le discours sur soi. Ce dernier est alors instrumentalisé dans une logique de marketing d'une offre de services de soi. Le travail relatif à ce discours sur soi passe aussi par la préparation à l'interaction lors de l'entretien de recrutement. Tout comme les conseils sur « la posture, le vocabulaire, le discours », le recours à du matériel vidéo permet de préparer au mieux l'individu à l'interaction dissymétrique avec un futur recruteur, c'est-à-dire à une certaine localisation hiérarchique dans l'interaction avec autrui, dans le contexte de repositionnement professionnel. Ainsi l'accompagnement au reclassement peut être vu comme **régulateur identitaire orienté vers l'interaction avec autrui**. En parallèle, l'individu est engagé dans des ateliers collectifs au cours desquels les personnes apprennent ensemble les « bonnes pratiques », ce qui met en évidence leur effet normalisateur des pratiques et outils déployés par les cabinets. Ainsi, ces ateliers peuvent être vus comme un moyen de créer un sentiment d'appartenance à la communauté du cabinet, tout comme un moyen de normaliser les « bonnes pratiques » à mettre en place en repositionnement professionnel, ce qui permet de montrer le rôle de régulateur identitaire de l'accompagnement au reclassement, **orienté vers le contexte**. La standardisation de l'accompagnement, tout comme l'institutionnalisation de ses pratiques et outils, finissent par souligner le rôle de régulateur identitaire de l'accompagnement au reclassement, **orienté vers le contexte** de repositionnement professionnel. Finalement, la préparation de l'individu à la quête d'informations *via* des « entretiens réseaux », reposant sur des techniques et des normes spécifiques, ainsi que l'injonction à les mettre en pratique, permettent de renforcer l'idée que l'accompagnement au reclassement agit en **régulateur identitaire orienté vers l'interaction avec autrui**.

Figure 15 : L'accompagnement au reclassement comme régulateur du travail identitaire de l'individu en transition professionnelle



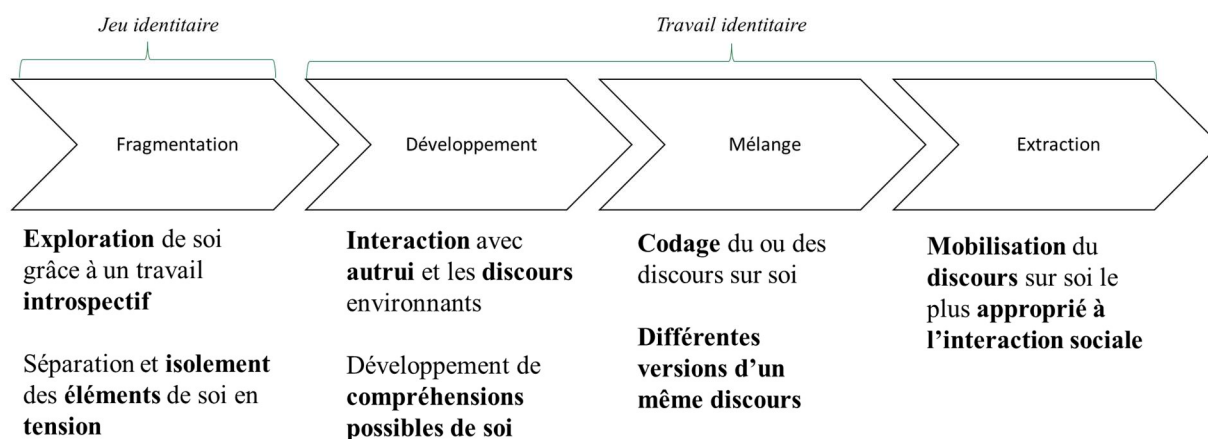
3.2 Deuxième article : Jeu et travail identitaires en transition professionnelle accompagnée : des études de cas d'individus en situation de reclassement (article en cours de soumission)

3.2.1 Cadre théorique

Fachin et Davel (2015) apportent un éclairage supplémentaire dans la théorisation de l'identité en transition professionnelle : l'acteur passe d'une réflexion interne menée sous forme de jeu identitaire (*identity play*) à une présentation externe de soi. Cette interconnexion entre le jeu et le travail identitaires se fait dans un processus en quatre étapes. Tout d'abord, l'acteur est engagé dans une phase dite de « Fragmentation » où il effectue une exploration de soi grâce à un travail introspectif. C'est alors que l'acteur sépare et isole différents éléments de soi potentiellement en tension. Par la suite, l'acteur est engagé dans une phase de « Développement » où il commence à interagir avec autrui et notamment avec les discours environnants. C'est lors de cette étape que l'acteur développe des compréhensions possibles de soi qui s'accompagnent de discours différents et possibles sur soi, le tout constituant un répertoire discursif parfois appelé « Sois provisoires » (Ibarra, 1999; Ibarra & Barbulescu, 2010). L'acteur est ensuite engagé dans une phase de « Mélange » où il s'agit pour lui de coder son ou ses discours sur soi. Cette action lui permet d'avoir différentes « versions » d'un discours sur soi dont chaque version mettrait différents éléments en avant, dans la logique du caractère multidimensionnel de l'identité. Ce

codage prépare et facilite finalement la dernière phase dite « d'Extraction », où il est question pour l'individu de mobiliser la version de soi la plus appropriée au contexte social auquel il est exposé. Ce modèle théorique en 4 étapes est résumé dans la Figure 14, rappelée ci-dessous, et sera le cadre d'analyse retenu pour le matériau recueilli.

Figure 14 : Modèle de Fachin et Davel (2015)



Les accompagnements mis en place en contexte de transition professionnelle sont basés sur une logique d'activation, fondée sur une stimulation plus ou moins culpabilisante de l'individu (Divay, 2008, 2012), et possèdent la particularité d'être très standardisés (Davy et al., 1995; Divay, 2008; Martin & Lekan, 2008; Miller & Robinson, 2004). Ils se composent, par ailleurs, de formations aux « techniques de présentation de soi » (Davy et al., 1995) notamment dans une logique commerciale de soi (Divay, 2008), grâce à un travail sur soi (Divay, 2008). Ils proposent, également, différentes techniques d'évaluation (personnalité, psychologique, préférences individuelles, capacités) ainsi qu'un conseil personnalisé. Les cabinets d'accompagnement mettent aussi à disposition du matériel et des bibliothèques de contacts, afin de favoriser la création de réseaux de contacts par les bénéficiaires de l'accompagnement. Koorosh et Masdonati (2020) appellent à dépasser cette « conception orthodoxe » de l'accompagnement au reclassement afin de mobiliser des pratiques qui intègrent les enjeux identitaires de la transition professionnelle (Koorosh & Masdonati, 2020; McMahon, 2017).

3.2.2 Problématique

Toutefois, si la logique d'activation prévaut dans l'accompagnement à la transition professionnelle, ceci amène des tensions identitaires (Glady, 2011) et peut exposer l'individu à des discours normalisés. Ceci pose la question des effets de l'accompagnement sur le travail de

reconstruction identitaire de l'individu en transition professionnelle, d'autant plus que l'activité de l'accompagnement est intrinsèquement langagière (Demazière & Glady, 2011). Si, lors de sa transition professionnelle, l'individu est engagé dans une interaction avec les discours environnants, l'exposition à des discours véhiculant une logique d'activation ne vient-elle pas biaiser le développement de compréhensions possibles de soi (Fachin et Davel, 2015) ? Si la reconstruction identitaire se fait en piochant dans les discours environnants qui divulguent des identités sociales, l'exposition à des discours normalisés ne vient-elle pas fausser la reconstruction identitaire ? Face aux questionnements précédents émerge la problématique suivante :

Quel est l'effet de l'accompagnement au reclassement sur le jeu et le travail identitaires de l'individu en transition professionnelle ?

3.2.3 Résultats

Les résultats présentés dans cette section (3.2.3) sont une synthèse des conclusions des six cas étudiés. Nourrir cette sous-partie (3.2.3) de plus de détails aurait créé des disparités avec les autres sections (section 3.1 et section 3.3) de ce chapitre (Chapitre 3). Toutefois, les résultats approfondis du travail mené pour ce deuxième article sont présentés en deuxième partie de cette thèse (Chapitre 6 section 6.4), avec, notamment, une analyse exhaustive des interactions de chaque individu avec l'accompagnement au reclassement.

À travers l'étude de six cas d'accompagnement au reclassement, nous pouvons voir qu'à différents degrés et en fonction des phases, le jeu et le travail identitaires propres à l'identité en transition professionnelle sont facilités par l'accompagnement au reclassement. La phase de **fragmentation** est favorisée par le recours à des outils et exercices introspectifs ainsi que par une démarche de reformulation propre à une démarche coaching. Le **développement** de compréhensions possibles de soi se fait en interaction avec autrui pendant les ateliers de l'accompagnement, mais aussi, grâce à l'injonction réseau et au recours à des outils d'exploration des missions professionnelles. Grâce à l'accompagnement, les individus développent un discours sur soi, le pitch de présentation, qui est **mélangé** afin d'établir différentes versions d'un même discours. Celles-ci correspondent autant aux différents projets professionnels des individus qu'à des versions à **extraire** en fonction des rencontres et des entretiens.

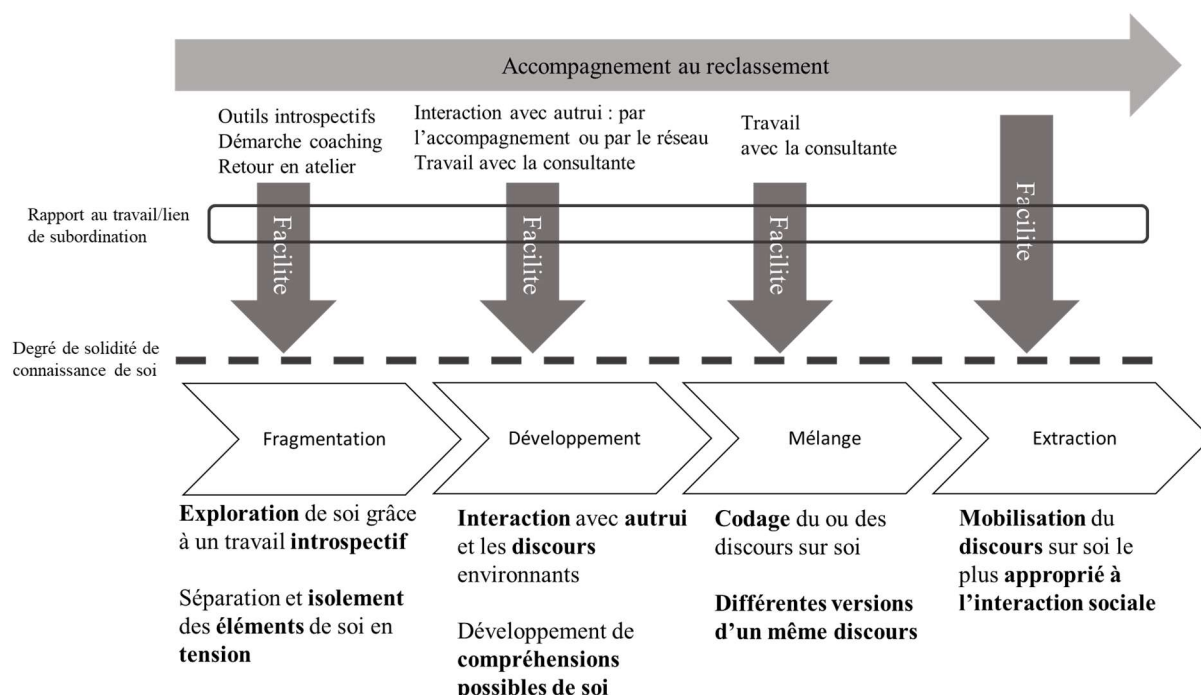
Trois autres dimensions émergent toutefois de l'étude de ces cas. **La première est le degré de solidité de la compréhension de soi des individus.** Ainsi, Yohan est amené à une certaine flexibilité sur son statut d'emploi, ce qui l'entraîne vers une vraie fragmentation. Pour Lola, la démarche d'accompagnement conduit à une réelle découverte de soi. Françoise, pour sa part, est au clair avec sa compréhension de soi et est plutôt autonome dans la fragmentation « personnelle », même si elle réalise un vrai travail sur son identité de coach au contact de l'accompagnement. Martine, elle, a également une idée très précise de qui elle est, la rendant imperméable à la fragmentation et au développement facilités par l'accompagnement. Elle réalise néanmoins un travail sur le plan émotionnel. La perméabilité pourrait s'expliquer chez elle, par le degré élevé de l'intentionnalité de sa rupture, comme cela peut être aussi le cas pour Françoise. Mais le cas de Laura vient nuancer ceci, puisque l'intentionnalité de sa transition est élevée, et l'accompagnement l'amène à une vraie découverte de soi. Finalement, Samantha reste bloquée entre les phases de fragmentation et de développement, en raison du caractère pragmatique de sa démarche. Sans pouvoir pour l'heure établir des liens clairs entre la solidité de la compréhension de soi et la perméabilité des individus à l'accompagnement, cette dimension apparaît comme facteur pouvant jouer sur la facilitation par l'accompagnement au reclassement du jeu et du travail identitaires de l'individu en transition.

La **deuxième dimension** qui émerge c'est la **logique d'activation** (Divay, 2008, 2012) et la réponse des individus. Cette logique se retranscrit dans le discours de Yohan par « une mise en mouvement dans le bon sens » ce qui lui a permis de s'engager dans une nouvelle voie qui le satisfait pleinement. Lola, quant à elle, fait un transfert dans le sentiment d'obligation professionnelle, et se sent redevable envers l'accompagnement, ce qui l'amène à une mise en mouvement plutôt naturelle. De leur côté, Laura et Françoise ont toutes les deux réalisé des pauses dans leur accompagnement ce qui a été bénéfique pour leur fragmentation et leur développement. Ceci nous amène donc à réfléchir sur la pertinence de normaliser la logique d'activation dans l'accompagnement au reclassement, et par extension dans les transitions professionnelles. Finalement, Martine et Samantha sont imperméables à la logique d'activation et remettent notamment à plus tard des actions autour de la démarche réseau, une des injonctions de l'accompagnement.

La **troisième dimension** est celle du **rapport au travail** et au lien de subordination dans la dynamique accompagnement-individu. La notion de « statut » ressort naturellement dans les entretiens menés auprès de Yohan, ce qui nous rappelle la conception du travail théorisée par Philippe d'Iribarne (1993, 1998, 2006) compte tenu du bagage culturel français de Yohan. Chez

Lola le transfert du sentiment d'obligation s'explique par un transfert dans le sentiment de hiérarchie et sa consultante devient en quelque sorte sa nouvelle cheffe. Pour Laura, les qualités de sa consultante se rapprochent de celles qu'elle recherche dans un manager. Chez Françoise, qui est attachée à une vision de manager-coach, sa consultante a joué momentanément ce rôle. Dynamique que nous retrouvons également chez Samantha. Finalement, pour Martine, qui a occupé des postes de direction, l'accompagnement s'avère plus complexe et requiert de faire appel à un entretien avec un des Directeurs du cabinet de reclassement pour avoir un échange « d'égal à égal ». Cette dimension pose la question de la place à accorder au rapport au travail, et notamment à la conception lien de subordination, dans la dynamique accompagnement au reclassement-individu, dans un contexte de reconstruction identitaire facilitée. La figure 11 résume l'ensemble de nos propos ainsi que la dynamique de facilitation du jeu et du travail identitaires de l'individu en transition professionnelle accompagnée.

Figure 11 : La facilitation du jeu et du travail identitaire par l'accompagnement au reclassement sur la base du modèle de Fachin et Davel (2015)



3.3 Troisième article : Conception du lien de subordination et identité en transition professionnelle accompagnée : des cas de personnes reclassées (*article en cours de finalisation avant soumission*)

3.3.1 Cadre théorique

Dans la construction de son identité l'individu s'inspire de notions culturelles, discursives et institutionnelles. Ces notions contiennent un assemblage de matériaux culturels comme un langage, des symboles, des valeurs ou des significations partagées (Alvesson & Willmott, 2002) qui permettent de donner une direction à l'individu dans ce travail de définition de soi. La personne construit ensuite un discours sur soi façonné par ces matériaux, entre lesquels figurent des éléments culturels archétypiques (Ibarra & Barbulescu, 2010). Tous ces éléments sont reliés à des « univers de significations » qui « donnent du sens » (d'Iribarne, 1998, 2006) et guident les actions des individus dans la société, et par extension dans les organisations. La compréhension de ces univers de significations permet alors d'avoir la grille de lecture adéquate des actions et réactions des individus, laquelle est reliée à un langage qui permet de « donner un schéma d'interprétation » (d'Iribarne, 1998). L'identité s'exprimant par un discours, composé donc de mots, l'univers de significations auquel il est relié mérite alors une attention particulière. Philippe d'Iribarne permet ici d'apporter un éclairage supplémentaire avec ce qu'il théorise comme les « systèmes d'oppositions fondamentales » (d'Iribarne, 1998). Ces systèmes sont des univers de significations basés sur une dualité antagoniste qui donne un sens à la façon de vivre en société de l'individu, et par extension à sa façon de travailler au contact d'autrui. Ces univers de significations peuvent ainsi venir expliquer le vécu de la transition professionnelle et la signification associée à celle-ci, notamment à la suite d'une rupture d'emploi. Ces univers permettraient également de mieux comprendre les discours sur soi mis au point par les individus lors de ces transitions. Finalement, dans un environnement globalisé avec des populations porteuses de bagages culturels diversifiés, certains individus intègrent dans leur discours un syncrétisme de matériaux culturels donnant lieu à une certaine « hybridité culturelle » (Bhabha, 2004; Jack & Lorbiecki, 2007; Koveshnikov et al., 2020; Star, 1991). L'étude de ces matériaux permettrait alors d'apporter un éclairage supplémentaire en termes de construction du discours sur soi, mais également en termes de dynamiques accompagnement-individu dans un contexte de transition professionnelle et de travail identitaire.

Afin d'étudier ces univers de significations, le choix s'est porté sur les conceptions du travail théorisés par d'Iribarne (1993, 1998, 2006), basées sur différents systèmes d'oppositions fondamentales. Ces différentes conceptions donnent d'ailleurs lieu à différentes conceptions du

lien de subordination, auxquelles sont associées plusieurs lots de caractéristiques reliées à la figure du manager/encadrant/chef. A partir des travaux de cet auteur, il s'est agi de nommer les différents systèmes d'oppositions fondamentales ainsi que les conceptions du lien de subordination qui leurs sont associées, afin de pouvoir ensuite lister les caractéristiques attendues d'un encadrant pour chacune de ses conceptions. La synthèse de ce travail se trouve dans le tableau 23 et servira de cadre théorique pour l'analyse de notre matériau de recherche. Que ce soit en tant que manager ou en tant que salarié.e, la conception du travail peut venir éclairer la réaction des individus à la transition professionnelle. En termes identitaires, cette conception du travail et du lien de subordination peut venir teindre le discours sur soi de certaines nuances, ainsi qu'expliquer la nature du travail identitaire. De plus, en contexte d'accompagnement, ces deux conceptions peuvent, par exemple, venir expliquer la réaction de l'individu à l'accompagnement.

Tableau 23 : Systèmes d'oppositions fondamentales, liens de subordinations et qualités attendues du chef sur la base des travaux de d'Iribarne (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006)

Système d'oppositions fondamentales	Lien de subordination	Qualités attendues du chef
Noble vs Commun	Noble subordination vs Soumission humiliante	Maintien d'un rang, d'un statut. Ne rien faire pour s'abaisser face à ce statut. Respect de l'autonomie de ses subalternes.
Contractuel vs Arbitraire	Subordination contractuelle vs subordination arbitraire	Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné et contrôle de ces objectifs
Familial vs Étranger	Subordination familiale vs subordination servile	Intérêt quasi familial du chef envers ses subordonnés
Profane vs Sacré	Subordination « profane » vs subordination « sacrée »	Rectitude morale vs contrôle policier
Pacification consensuelle organisée vs agitation passive « dissensuelle » désorganisée	Subordination consensuelle fidèlement respectée vs Subordination désengagée passivement agitée	Facteur de stabilité Comportement prévisible Grandes qualités d'organisation
Consensus civilisé souverain communautaire vs dissensus sauvage individualiste	Subordination communautaire civilisée vs Subordination individualiste sauvage	N/A

3.3.2 Problématique

L'instabilité qui fait aujourd'hui partie de l'identité professionnelle des individus (Guyonvarch, 2008) ne prémunit pas ces derniers d'un travail identitaire intense en situation de rupture professionnelle. Même lorsque l'intentionnalité de cette dernière est élevée pour l'individu, elle

intègre un travail identitaire (Perez-Roux, 2016). L'individu se retrouve ainsi à réaliser un effort cognitif afin de garder une cohérence dans la définition de soi, malgré les changements vécus. L'accompagnement au reclassement amène la personne à une reconstruction identitaire en mobilisant divers outils spécifiques ainsi qu'un travail sur soi et une démarche réflexive propre au coaching. L'identité se matérialise par un discours sur soi qui puise dans des éléments culturels archétypiques reliés à des univers de significations qui guident les actions des individus et donnent un sens à leur vie et à leur travail au contact d'autrui. Ces éléments peuvent donner un sens au vécu de la transition, mais également à la réaction de l'individu à l'accompagnement. Dans ce cadre,

Quel poids accorder à la conception du lien de subordination dans les dynamiques accompagnement-individu, dans un contexte de travail identitaire en transition professionnelle accompagnée ?

3.3.3 Résultats

Comme le montre le travail d'analyse du tableau 17 en partie 2.2.5.2, à travers l'étude de nos 6 cas d'accompagnement, nous assistons à un syncrétisme des conceptions du travail et du lien de subordination de Philippe d'Iribarne, la qualité commune à tous les cas étant la fixation d'objectifs. Ceci ouvre la réflexion sur une porosité et une certaine uniformisation des discours véhiculant un rapport au travail, peut-être dû à une uniformisation des discours managériaux. Ainsi, ces derniers finissent par teinter le discours des individus d'un rapport au lien de subordination de type « contractuel ». Un seul des cas intègre une notion de contrôle des performances. Étant le seul homme du matériau mobilisé, et le seul individu fortement attaché à une notion de statut, ces constats ouvrent la réflexion sur une différence genrée dans les rapports au travail et au lien de subordination. Ces derniers émanent, par ailleurs, d'un certain travail identitaire, puisque reliés à l'histoire personnelle des individus et à une réflexion autour de qui ils sont, de qui ils ont été et de qui ils veulent être. Le rapport au lien de subordination, et par extension le rapport au travail, fait ainsi partie intégrante de la conception de soi, notamment professionnelle, et se manifeste par les qualités du manager. Ces éléments ont néanmoins une faible incidence sur la dynamique accompagnement-individu, et notamment sur le plan identitaire. Ceci est sans doute dû à une fluidité du contexte amenée par la rupture d'emploi et la perte de repères organisationnels. À cette fluidité se rajoute un travail identitaire où l'individu essaie de maintenir une cohérence dans la perception de soi, malgré les changements inhérents à sa transition professionnelle. Ceci explique peut-être le lien complexe

entre les qualités perçues comme détenues et les qualités mobilisées pendant l'accompagnement. Le travail identitaire étant en cours, il est plus difficile pour l'individu de distinguer et mettre en œuvre des qualités qu'il perçoit pourtant comme détenues. La consultante redonnant un cadre en contexte d'accompagnement, la conception du lien de subordination prend alors son importance dans la dynamique consultante-individu. Que ce soit par un effet de transfert dans le sentiment d'obligation professionnelle ou par la détention de qualités associées à l'encadrement, la consultante fait sens dans l'imaginaire managérial des individus et facilite la dynamique accompagnement-individu avec ses différentes dynamiques sous-jacentes, dont identitaires.

CHAPITRE 4 : CONCLUSION GENERALE, CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES

Dans ce chapitre nous présenterons les résultats transversaux de l'ensemble de la recherche menée pour cette thèse de doctorat. La première section (section 4.1) expose les conclusions générales ainsi que le modèle qui en résulte afin de répondre à notre positionnement épistémologique dont la généralisation de la connaissance passe par une conception représentationnelle de cette dernière (Tsang, 2006; Tsang & Kwan, 1999; Van de Ven, 2007). La deuxième section (section 4.2) vise à répondre à l'introduction générale. La troisième section (section 4.3) discute plus largement les résultats de la recherche avec différents aspects de la littérature mobilisée dans le chapitre 1, afin de souligner les apports à la littérature académique tout comme les apports à la pratique managériale de cette thèse doctorale. La dernière section (section 4.4) souligne les limites de notre travail tout en ouvrant des perspectives de recherche future.

4.1.1 Résultats transversaux

A travers notre problématique traitée en trois articles distincts, nous pouvons d'abord conclure que l'accompagnement au reclassement régule le travail identitaire de l'individu en transition professionnelle. Premièrement, comme exposé dans la moitié supérieure de la Figure 17, après une phase préliminaire de déversement du mal être lié à la rupture d'emploi, l'étape de « bilan personnel et professionnel » permet à l'individu de réaliser une introspection, et ce grâce à des outils biographiques dirigés vers la création d'une cartographie de compétences en vue de construire un discours sur soi. Grâce à l'établissement de ces caractéristiques précises qui définissent la personne, l'accompagnement **régule le travail identitaire en direction de l'individu**. En définissant des pratiques "naturelles" dans ce contexte donné (bilan introspectif, par exemple) ainsi qu'un vocabulaire spécifique (pitch de présentation pour faire référence au discours sur soi, par exemple), l'accompagnement au reclassement **régule le travail identitaire en direction des actions des individus et du contexte**. Ces étapes permettent la formalisation d'un projet qui se matérialise en différents outils de communication de soi, parmi lesquels un discours sur soi instrumentalisé dans une logique de marketing de soi. Deuxièmement, il s'agit d'amener l'individu reclassé à une « mise en œuvre du projet et (du) marketing de soi ». Lors de cette étape, l'individu est conseillé sur la posture à adopter dans l'interaction avec autrui, le vocabulaire à employer lors de sa présentation de soi ou comment organiser le discours sur soi.

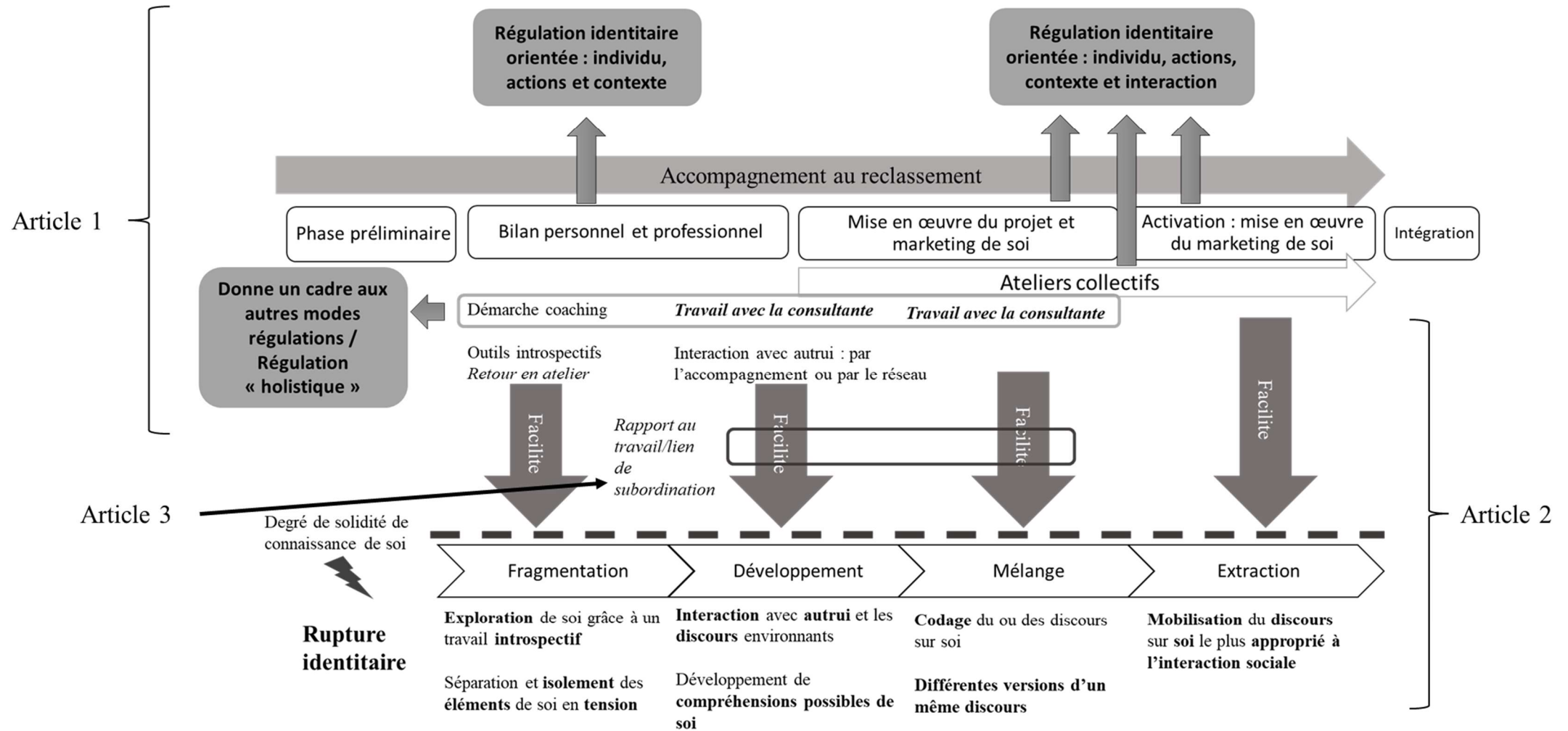
Ici encore, l'accompagnement au reclassement agit en **régulateur identitaire orienté vers l'individu, le contexte et ses actions**. En outre, l'individu est également préparé à une certaine localisation hiérarchique dans l'interaction avec d'autres personnes, avec des futurs recruteurs par exemple. Ceci permet de voir l'accompagnement au reclassement comme **régulateur du travail identitaire orienté vers l'interaction de l'individu avec autrui**. Cette dimension est renforcée à la fois par la préparation de l'acteur à la quête d'informations *via* des « entretiens réseaux », reposant sur des techniques et des normes spécifiques, et par l'injonction à les mettre en pratique pendant la phase d'« activation ». Troisièmement, les ateliers collectifs proposés par les cabinets permettant non seulement de créer un sentiment d'appartenance à la communauté du cabinet, mais aussi de normaliser les « bonnes pratiques » à mettre en place en repositionnement professionnel, permettent de souligner le rôle de **régulateur identitaire de l'accompagnement au reclassement orienté vers le contexte**. Ceci est, par ailleurs, renforcé par la standardisation de l'accompagnement, tout comme l'institutionnalisation de ses pratiques et ses outils. Quatrièmement, grâce au soutien de la consultante et à son emploi d'une démarche coaching, nous voyons apparaître une **régulation holistique** du travail identitaire, tout comme l'établissement d'un cadre propice aux autres modes de régulation. Finalement, certains accompagnements permettent aussi à l'individu d'être soutenu dans l'intégration de son nouveau poste à l'issue du reclassement.

Grâce à notre démarche de recherche traitée en trois articles distincts, nous pouvons également conclure que le jeu et le travail identitaires de l'individu en transition professionnelle sont facilités par l'accompagnement au reclassement. Premièrement, à la suite de la rupture d'emploi, l'individu est engagé dans une rupture identitaire dont le degré de rupture dépend de l'intentionnalité de l'individu à l'égard de la transition. A la suite de cela, l'individu est engagé dans une phase de **fragmentation**, dont la logique est au jeu identitaire et au travail introspectif. Lors de cette étape, l'individu peut aussi séparer et isoler différents éléments de soi potentiellement en tension. Tout ce travail est, en contexte de reclassement, facilité par le recours à des outils et exercices introspectifs ainsi que par une démarche de reformulation propre à une démarche coaching. Deuxièmement, l'individu en transition professionnelle est engagé dans une phase de **développement** de compréhensions possibles de soi, qui se fait en interaction avec autrui et avec les discours environnants. Ceci est, dans le cadre d'une transition accompagnée, facilité pendant les ateliers collectifs proposés par les cabinets, mais également, grâce au recours à des outils d'exploration des missions professionnelles et à l'injonction des cabinets à la création de réseau par la personne reclassée. Troisièmement, l'individu en

transition professionnelle est engagé dans une phase de **mélange** où il s'agit de préparer différentes versions d'un discours sur soi (le codage). En contexte d'accompagnement au reclassement, ce pitch de présentation est facilité par un travail avec la consultante et par un entraînement pendant les ateliers collectifs. Et ce afin d'établir différentes versions d'un même discours qui exposent les différents projets professionnels de l'individu ou alors différentes versions d'un même projet. Quatrièmement, l'individu en transition professionnelle est amené à **extraire** au fil des interactions sociales ces différentes versions « codées » de son discours sur soi. Ceci est justement l'objectif du travail autour du « pitch de présentation » pour les personnes reclassées : réussir à asseoir différentes versions de leur discours sur soi afin d'extraire la version la plus appropriée à l'interaction sociale à laquelle ils font face.

Trois dimensions supplémentaires sont, par ailleurs, à tenir en compte. La première est le **degré de solidité de la compréhension de soi des individus** qui, sans pouvoir pour l'heure la relier clairement à la perméabilité des individus à l'accompagnement, apparaît comme facteur pouvant jouer sur la facilitation par l'accompagnement au reclassement du jeu et du travail identitaires de l'individu en transition. La deuxième dimension est celle de la **logique d'activation** (Divay, 2008, 2012) et la réaction des individus. Celle-ci est variable et l'étude d'accompagnements qui se sont avérés discontinus, marqués par des pauses, montre que ces dernières sont bénéfiques pour la fragmentation et le développement. Finalement, la troisième dimension est celle du **rapport au travail** et au lien de subordination dans la dynamique accompagnement-individu. Ce paramètre, émanant d'un travail identitaire, prend plus d'importance dans la dynamique consultante-individu, que dans la dynamique accompagnement-individu. Le rapport au lien de subordination dérive, par ailleurs, d'un syncrétisme de différentes conceptions du travail, avec comme caractéristique principale la prédominance d'une vision contractuelle et plutôt anglo-saxonne du rapport au travail. La figure 17 représente, de façon visuelle, nos conclusions dans un effort de synthèse des résultats de nos 3 articles. Cette figure répond, également, à notre posture épistémologique dont la généralisation de la connaissance passe par une conception représentationnelle de celle-ci (Tsang, 2006; Tsang & Kwan, 1999; Van de Ven, 2007).

Figure 17 : Représentation visuelle schématique de la conclusion générale



4.2 Contributions théoriques et discussion

Notre premier article permet une meilleure compréhension du micro-processus de « restauration identitaire » identifié par Miller et Robinson (2004), en analysant les pratiques des cabinets au prisme des développements d'Alvesson et Willmott (2002). Toutefois, il n'éclaire pas pour autant les dynamiques concrètes entre l'accompagnement et l'individu en contexte de travail identitaire et de transition professionnelle. Notre second papier répond à ce manque de précisions en mobilisant le modèle en quatre étapes de Fachin et Davel (2015). Il nous permet ainsi de contribuer à la compréhension du travail identitaire en transition professionnelle puisqu'il montre le rôle facilitateur de l'accompagnement au reclassement. Ces conclusions nous permettent à leur tour de nourrir le modèle de Fachin et Davel (2015) du fait de sa mise en contexte dans une situation de reclassement. La logique d'activation déjà remarquée par Divay (2008, 2012) se retrouve dans le matériau recueilli et nourrit la réflexion de l'auteure, en nous invitant à réfléchir sur la pertinence du point de vue identitaire, d'institutionnaliser la logique d'activation en contexte de transition professionnelle. Les conclusions de notre deuxième papier nous permettent également de souligner la pertinence de s'intéresser au rapport au travail et au lien de subordination dans les dynamiques accompagnement-individu, qui sont traitées dans notre troisième papier. Avec ce dernier, nous contribuons aux écrits de Philippe d'Iribarne (1993, 1998, 2006) sur la conception du travail et la conception du lien de subordination, en mettant en avant un syncrétisme des différentes conceptions théorisées. Ces conclusions vont dans le sens de Jack et Lorbiecki (2007) et de Kovesnikov et al. (2020) et ouvrent la réflexion sur une uniformisation des discours au contact des individus donnée par une certaine porosité ou perméabilité des discours entre eux. Nos résultats nous permettent ainsi de contribuer à la compréhension de l'identité en sciences de gestion (Alvesson & Willmott, 2002; Brown, 2020; Ibarra & Barbulescu, 2010; Masdonati et al., 2020) en montrant le lien entre la conception du lien de subordination et le travail identitaire de l'acteur, qui a, par extension, permis d'identifier la conception du lien de subordination et le rapport au travail comme parties intégrantes de la conception de soi de l'individu, notamment en contexte organisationnel.

4.2.1 Apports au concept de travail identitaire et discussion sur la responsabilité des différentes parties prenantes

Notre premier papier nourrit, par ailleurs, le cadre théorique qu'il mobilise et participe à la compréhension du travail identitaire en contexte de transition professionnelle (Alvesson, 2010;

Alvesson et al., 2008; Alvesson & Willmott, 2002), en montrant le caractère régulateur de l'accompagnement au reclassement. La régulation identitaire s'effectuant par l'adoption ou le rejet de certaines pratiques ou discours dans la construction d'une définition de soi (Alvesson & Willmott, 2002), la grande standardisation des pratiques des cabinets, ainsi que l'importance des celles-ci dans la construction identitaire (Reyes, 2021), invitent à un renouvellement et à une diversification des pratiques des cabinets afin d'éviter de brider la libre régulation identitaire des individus. Ceci engage également la consultante à la neutralité et vient souligner la responsabilité des cabinets et de leurs pratiques et discours, dans le travail identitaire des individus en transition professionnelle. Cette responsabilité est d'autant plus élevée que l'identité se construit grâce à des interactions sociales et par exposition à des discours institutionnels, ce qui en l'absence de remise en question des discours dominants, limite l'émergence, au plan individuel, de nouvelles facettes de l'identité (Alvesson & Willmott, 2002). Face à la standardisation des pratiques des cabinets et en l'absence de leur diversification, se pose alors la question des cabinets de reclassement comme outils de normalisation (Gori & Le Coz, 2006, 2007). Ce questionnement est d'ailleurs accru par un contexte marqué par des identités fluides sans cesse revisitées, dans lequel l'identification organisationnelle peut être façonnée de façon à influencer la régulation identitaire des individus (Alvesson & Willmott, 2002). Alvesson et Willmott (2002) postulent que cette dernière peut être mue par la culture, émanant de compréhensions et significations partagées, ou d'ordre organisationnelle, grâce à l'apport d'un vocabulaire particulier donné par des histoires qui servent de référence sur ce que les individus doivent être dans l'organisation. Ce lexique et ces histoires de référence permettent ainsi de réduire l'anxiété créée par un contexte ambigu et fluide. C'est par l'exposition même à ces discours que la régulation identitaire a lieu, étant donné que c'est ce qui permet à l'individu d'intégrer ces significations, ce vocabulaire ou cette direction à prendre dans la construction de soi. Or, si les discours tendent à s'uniformiser et à se « managérialiser », aussi bien au sein de l'organisation qu'en dehors, l'individu n'est-il pas exposé sans cesse à une seule vision du travail, à un seul lot de significations et de directions à prendre dans la construction de soi ? Il existe cependant un espace de libre-arbitre où le sujet effectue une « micro-émancipation », qui dépend notamment de la compatibilité des valeurs auxquelles il est exposé grâce à d'autres sources d'identification. Malgré ceci, le manque de diversité dans les discours, autant organisationnels que publics, ne vient-il pas biaiser la libre-régulation identitaire des personnes ? Ce questionnement corrobore le besoin de revoir et de diversifier les discours sur le travail, la carrière et le chômage, autant au niveau des cabinets de reclassement que des opérateurs publics de placement en passant par les discours politiques.

Or, ceci permet ainsi de renforcer la responsabilité des cabinets, mais de souligner également celle des discours, politiques et publics, dans la régulation identitaire des personnes.

4.2.2 Apports au concept d'identité discursive et discussion sur la stabilité de l'identité en contexte de carrières nomades

Nos résultats corroborent également l'importance de l'identité discursive en transition professionnelle (Ibarra & Barbulescu, 2010). Le travail étant une partie centrale de l'identité pour un grand nombre d'individus, Ibarra et Barbulescu (2010) évoquent la nécessité pour ces personnes de créer une « bonne » narration sur soi qui intègre leur cheminement jusqu'à leur (in)occupation actuelle. En contexte de transition professionnelle, le caractère bon passe par la construction d'une variété de discours cohérents dans son ensemble. Selon ces auteures, un travail séquentiel sur des périodes définies induit des changements durables dans la construction de soi du sujet. Le caractère standardisé de l'accompagnement, et notamment le caractère institutionnalisé du « pitch de présentation » compte tenu de la forme qu'il doit avoir et le contenu du même, pose ainsi question. En effet, cette présentation de soi varie entre les individus, mais des directives leur sont données par les cabinets, pour que cette présentation gagne en pertinence. La régulation identitaire étant définie comme l'adoption ou le rejet de certaines pratiques, discours, mécanismes ou valeurs (Alvesson & Willmott, 2002), les directives données par les cabinets agiraient en régulateurs identitaires, et viendraient ainsi biaiser la libre-régulation de l'individu. « L'efficacité du discours sur soi est contingente du type de transition professionnelle » (Ibarra & Barbulescu, 2010). Nos cas présentent des transitions professionnelles à la suite de ruptures avec des organisations passées. Dans ce contexte, une présentation de soi et du parcours professionnel est nécessaire de façon à faciliter l'insertion professionnelle dans une nouvelle organisation. Dans le cas de transitions professionnelles effectuées au sein d'une même organisation, la présentation de soi changerait de forme ou alors perdrait en pertinence. Certains de nos cas n'ont quasiment effectué que de l'évolution interne, et n'avaient pas particulièrement travaillé sur une présentation de soi. Ceci pose la question de l'accompagnement reçu par les individus effectuant une transition professionnelle dans une même organisation, et notamment de leur préparation à une présentation de soi.

Nous nuancions, toutefois, les résultats de Guyonvarch (2008) grâce à l'observation d'une stabilisation de l'identité déstabilisée par la rupture d'emploi, et ce au fil de l'accompagnement. Guyonvarch (2008) avance que, malgré une intégration a priori des exigences de mobilité et de

flexibilité, l'identité ne parvient pas à une reconfiguration stabilisée de l'identité professionnelle après à un licenciement. Nous observons certes une déstabilisation à la suite de la rupture professionnelle, notamment si celle-ci est subie, mais l'identité tend à se restabiliser à l'issue de l'accompagnement. Il est alors question de l'instabilité comme partie intégrante de l'identité professionnelle des individus. La stabilisation observée relève-t-elle d'un réel équilibre ou d'une intégration de cette instabilité ? Et si l'instabilité devient la norme, que faire pour avancer vers une identité plus stabilisée ? Allons-nous vers des identités réseau du fait de la multiplication des discours en ce sens ? Que faire des personnes moins qualifiées et moins sujettes à l'identité réseau ? Certaines n'iraient-elles pas vers des identité métier qui font plus de sens pour elles ? Ou assisterons-nous à une augmentation des identités hors-travail ? S'il devient difficile de concevoir le travail « comme l'occupation d'un même emploi et la réalisation des mêmes tâches, dans la même entreprise, pendant toute une vie active » (Dubar, 1992; Guyonvarch, 2008), cette conception de la carrière amenant un rapport au travail de type contractuel, tout ceci ne serait-il pas ici l'explication de la conception du travail recueillie et marquée par une dimension contractuelle ?

En contexte de carrières nomades, les scripts institutionnels prendraient plus d'importance dans la construction de soi (Ibarra & Barbulescu, 2010). Nos résultats ouvrent deux pistes de réflexion. La première, renforce notre questionnement préalable sur l'institutionnalisation des démarches des cabinets en vue de la construction d'une présentation de soi par les individus. La deuxième piste de réflexion tourne autour de la conception du rapport au travail plutôt contractuelle, et du type anglo-saxon, comme nous avons pu l'observer. Nos résultats mettent en avant une généralisation de la notion de fixation d'objectifs et laissent présager une « managérialisation » du rapport au travail. Ce qui pose la question d'une porosité des discours véhiculant un rapport au travail, si ce n'est une uniformisation. Or, ceci souligne un risque de contrôle organisationnel déjà remarqué par Alvesson et Willmott (2002), mais aussi une dilution des nuances « nationales » dans le rapport au travail. D'un point de vue plus macro, la retranscription des directives de la SEE et de la rhétorique européenne, dans les directives des opérateurs publics de placement, pourrait également participer à une « managérialisation » du rapport au travail, celle-ci se faisant finalement au sein des organisations, mais également en période hors organisation, comme cela est le cas au contact des opérateurs publics de placement, et agirait également en régulateur identitaire. Par ailleurs, cette « managerialisation » du rapport au travail invite, finalement, à revoir les développements de Philippe d'Iribarne (1993, 1998,

2006) au prisme des récentes évolutions du travail, de ses formes et des rhétoriques européennes.

Nos résultats nous permettent aussi de dialoguer avec les formes identitaires de Dubar (1991, 1992, 1998, 2007, 2010). En effet, nous observons chez certains de nos cas des identités métier dont les politiques d'emploi associées à la flexibilité et la polyvalence ne sont pas vécues comme une rupture radicale avec une identité construite autour d'une activité spécialisée. Ceci nous donne l'occasion de nuancer les travaux de Dubar, mais requiert d'un certain contexte. L'une des personnes étudiées effectue une transition mais volontaire, afin de mieux concilier un projet de vie personnelle. Une autre, accepte totalement le départ de son entreprise, puisque faisant partie du comité de direction, elle comprend le besoin d'une réorganisation interne, même si cela ne lui donne pas satisfaction. Ceci laisse présager soit une acceptation a priori de la flexibilité et la mobilité comme parties intégrantes de la vie professionnelle (Guyonvarch, 2008), ou alors une nuance dans le vécu de la « rupture radicale » théorisé par Dubar. D'autres cas possèdent une identité réseau bien marquée, mue par l'identification grâce à des diplômes et à un projet d'auto-entrepreneuriat. Néanmoins, nous n'observons pas de réelle confrontation à l'individualisation des situations de travail telle que préconisée par Dubar (2010). Nos résultats corroborent toutefois les observations de ce dernier sur l'identité entreprise (Dubar, 1991), puisque certains de nos cas, après une mobilité interne sont fortement déçus par leur organisation du fait de la rupture douloureuse, et finissent par basculer vers une autre forme identitaire, notamment hors-travail en transformant le travail en une activité instrumentale. D'autres cas restent des mystères, puisque fortement attachés à leur activité, ils désirent en changer pour quelque chose « d'inattendu » et de plus passionnel. Finalement, nos résultats ont révélé des différences genrées dans le rapport au travail. Ainsi, ces nuances, tout comme le caractère temporellement contextualisé de ces formes identitaires (Dubar, 1998), ouvrent la perspective d'une relecture des travaux de Dubar au prisme du genre en raison notamment d'une participation croissante des femmes dans le marché du travail depuis les 60 dernières années¹⁷. Nos observations vont également dans le sens de Schmidt et al. (Schmidt et al., 2013) ainsi que de Guyonvarch (2008), puisque les personnes les plus perméables à l'accompagnement semblent être celles avec une identité réseau. Des nuances apparaissent toutefois, avec des identités entreprise qui basculent hors travail, et des dynamiques différentes pour les identités métier. La possibilité d'effectuer un suivi d'individus reclassés, en tenant

¹⁷ INSEE Brèves d'Aval n° 69 mars 2013

compte des formes et des dynamiques identitaires (Mègemont & Baubion-Broye, 2001), émerge alors comme une piste de recherche future.

4.2.3 De la pertinence de l'accompagnement au reclassement en contexte de transition professionnelle et des défis pour le futur

Notre recherche nous permet, par ailleurs, de nuancer le modèle d'Aquilanti et Leroux (1999) car elle met en avant le caractère processuel et linéaire de l'accompagnement. Nous participons également aux développements de Bennet et al. (1995) étant donné que nous montrons que l'accompagnement au reclassement redonne un cadre dont le manque participe au sentiment de perte en contexte de rupture professionnelle. En contexte de perte d'emploi, un allègement de l'intensité des émotions associées au licenciement ainsi que la réduction de l'auto-reproche, permettraient à l'individu de gagner en efficacité dans une stratégie orientée problème (Bennett et al., 1995; Leana & Feldman, 1992) puisque dans ce contexte la prise de recul est essentielle à une meilleure gestion des émotions négatives (Tan et al., 1994). Notre étude documentaire de même que nos études de cas mettent en avant un travail d'allègement de la charge émotionnelle liée à la rupture, souvent comme étape préalable aux efforts introspectifs et réflexifs, ainsi qu'une démarche coaching qui permet une réévaluation de la situation de façon plus positive. Ces observations permettent de rejoindre la conceptualisation de l'accompagnement au reclassement comme moyen de « refroidissement » (Miller & Robinson, 2004) de l'individu et qui contribue à mieux gérer les risques associés au licenciement. Elles soulignent également la pertinence de l'accompagnement au reclassement dans la transition professionnelle des individus, notamment subie. Persiste toutefois la question de la responsabilité de l'impact sur l'identité des personnes autant de la rupture que de l'accompagnement au reclassement. D'autant plus que le processus de refroidissement de la personne en rupture professionnelle passe, dans un premier temps, par une neutralisation affective (Miller & Robinson, 2004) facilitée en procédure de reclassement par le déversement du mal-être par l'individu avant le début de l'accompagnement (processus aidé notamment par une démarche coaching) qui crée un espace sécurisé (Passmore, 2010). Et passe dans un deuxième temps, par une redéfinition situationnelle grâce à une auto-évaluation de la personne et le conseil à la fois sur l'estime de soi et sur le marketing de soi (Miller & Robinson, 2004). Ces dernières dimensions étant facilitées, pendant accompagnement au reclassement, par le recours aux outils introspectifs grâce auxquels la personne s'évalue, par la reformulation propre à une démarche coaching et par le travail sur la présentation de soi. Ce processus de restauration identitaire (Miller &

Robinson, 2004) apparaît alors comme une condition préalable à la recherche d'emploi. Nos observations vont également dans ce sens : les personnes n'ayant pas retrouvé d'activité professionnelle à l'issue de l'accompagnement sont aussi celles pour qui le processus n'est pas abouti. Certains de nos cas ne sont pas en phase avec les pratiques de l'accompagnement, ce qui le rend difficile et laborieux. Cela corrobore ainsi la nécessaire diversification des pratiques des cabinets.

Les études de cas analysés rendent aussi possible de participer aux développements d'Amundson (1994) sur la réponse au coaching de l'individu tout comme à l'effort réflexif mené par ce dernier, en introduisant la notion de degré de connaissance de soi comme facteur qui expliquerait la perméabilité de l'individu à l'accompagnement et à une démarche coaching. Notre étude y apporte des nuances, certains de nos cas étant plutôt imperméables à l'accompagnement, à ses outils introspectifs et à la démarche réflexive du coaching. Mais cette imperméabilité semble émaner plus d'une construction de soi solide dans laquelle la personne est au clair avec la définition de soi. D'autres cas estiment ne pas aller assez loin dans la connaissance de soi, et restent quelque peu bloqués. Un lien existerait donc entre le degré de connaissance de soi et la réponse à l'accompagnement, lequel inclut une démarche coaching. Ceci confirme le questionnement autour de l'impact du coaching aussi bien sur le type de stratégie mise en place face à la perte d'emploi que sur l'identité de l'individu. Dans ce sens, Rappin (2011) suggère de s'intéresser aux conditions de se penser autrement dans une démarche de coaching. Au-delà du degré de connaissance de soi de l'individu, nos résultats montrent que la conception du lien de subordination a un impact sur la relation entre l'individu et la consultante-coach. De fait, des recherches se centrant spécifiquement sur la conception du lien de subordination dans une démarche de coaching « pur » pourraient permettre d'apporter un éclairage supplémentaire.

L'efficacité des outils intégrant les enjeux identitaires de la transition professionnelle, comme prônés par Koorosh et Masdonati (2020), est aussi à nuancer et à relier avec le degré de connaissance de soi de l'individu, préalable à la transition professionnelle. Les résultats de notre étude documentaire mettent en avant que certains cabinets affichent la mobilisation d'outils qui impactent l'identité des individus. Néanmoins, cela semble moins conscient dans le suivi d'individus reclassés. Quoi qu'il en soit, l'accompagnement par son approche, ses pratiques et ses outils, impacte l'identité individuelle. Reste à savoir si cela est volontaire et conscient, et comment assurer la neutralité d'un tel impact afin d'éviter tout contrôle organisationnel ou toute réduction de la libre-régulation identitaire des individus. Nous observons, par ailleurs, dans nos

cas, l'utilisation de la courbe de vie, déjà décrite par Masdonati et al. (2020), et dont l'utilisation est fidèle à leur description. Nous constatons également l'utilisation d'autres outils, notamment narratifs et introspectifs, aux effets parfois surprenants sur certains individus, mais s'avérant inefficaces pour d'autres. Leur efficacité, tout comme pour la démarche coaching, semble résider dans le degré de connaissance de soi préalable à l'accompagnement. Par ailleurs, nous sommes en mesure de nous demander si l'impact identitaire de telles pratiques est exercé consciemment par les cabinets, et le cas échéant ceci nous amène à leur solliciter une prise de conscience par rapport à l'impact qu'ils ont sur l'identité de l'individu. Ceci passerait par exemple par une vulgarisation de la connaissance et du débat scientifiques. L'idée d'un organisme neutre de contrôle semble être adaptée, mais également celle d'une sorte de label « éthique » qui assurerait la neutralité quant à l'utilisation de ces pratiques. De leur côté, Aubert et Beaujolin-Bellet (2004) appellent à une responsabilité partagée de l'employabilité des individus et à une gestion préventive et concertée des restructurations, et ce en tenant compte des territoires, des restructurations elles-mêmes et des trajectoires des individus, et ce via un dispositif de surveillance et d'actualisation des compétences (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004). Compte tenu des enjeux identitaires des transitions professionnelles, cette gestion préventive pourrait intégrer aussi des outils introspectifs et une certaine démarche coaching, qui créeraient ainsi les conditions d'une fragmentation et d'un développement de compréhensions possibles de soi, au risque d'aller vers des identités de plus en plus multidimensionnelles, mais en gardant à l'esprit la nécessaire variété des discours véhiculés tout comme le besoin de neutralité dans les pratiques.

4.2.4 Contributions managériales

Les contributions managériales de la présente recherche sont diverses. D'abord, nos résultats soulignent la pertinence de l'accompagnement au reclassement dans la transition professionnelle des individus, et notamment quand celle-ci est subie. Ensuite, en termes opérationnels, un diagnostic du degré de solidité de la compréhension de soi, comme étape préliminaire au démarrage de l'accompagnement, permettrait des économies de temps dans l'approche de l'accompagnement au reclassement, mais favoriserait également l'adaptation de l'accompagnement à l'individu. Dans cette même logique, un diagnostic de la conception du lien de subordination de l'individu en début de procédure de reclassement, et notamment des qualités attendues de l'encadrement, donnerait lieu à une meilleure adaptation de l'accompagnement et de la posture de la personne qui accompagne, et faciliterait ainsi la

transition professionnelle. La différence genrée observée dans les qualités perçues comme manifestées par les individus reclassés, dans l'accompagnement, suggère une adaptation de l'accompagnement au reclassement en fonction du genre, avec des accompagnements au reclassement « féminins » qui mettraient plus l'accent sur la conscientisation des qualités d'encadrement détenues dans le but de les retranscrire dans l'accompagnement. Concernant l'accompagnement de profils à très hautes responsabilités, celui-ci pourrait inclure une sorte de parrainage ou de suivi d'autres individus, dans le but de créer un sentiment d'utilité et de mobilisation de compétences managériales pendant l'accompagnement. Et finalement, les pauses dans l'accompagnement exerçant une influence positive dans le processus de travail identitaire, il convient peut-être d'envisager des accompagnements au reclassement en plusieurs périodes séparées de quelques pauses.

Il est souhaitable également d'encourager une prise de conscience de la part des cabinets de reclassement, autour des pratiques et des discours véhiculés dans leurs procédures d'accompagnement. Nos développements invitent non seulement à un renouvellement et à une diversification des pratiques des cabinets, afin d'éviter de biaiser la libre-régulation identitaire des individus reclassés, mais aussi à une prise de conscience par les cabinets de leur impact et de leur responsabilité sur l'identité des personnes qu'ils accompagnent. Nos développements soulignent pareillement la nécessaire démarche critique d'autoévaluation des cabinets ainsi que l'obligatoire neutralité des personnes qui accompagnent. Cette neutralité est d'autant plus importante que le rapport au lien de subordination est une dimension fondamentale de la dynamique consultante-individu, et que le travail de la personne qui accompagne est susceptible d'impacter le travail identitaire de l'acteur. Ceci questionne notre propre recommandation managériale de diagnostic du rapport au lien de subordination comme étape préalable de l'accompagnement, puisque l'adaptation de l'accompagnement au reclassement dans ce sens pourrait sous-tendre une logique de contrôle organisationnel. La responsabilisation des cabinets concernant leur impact sur le travail identitaire des individus peut passer par la vulgarisation de la connaissance et du débats scientifiques, mais également par la création d'un code déontologique, qui protégerait en quelque sorte les personnes reclassées. Il existe également la possibilité de créer un organisme neutre de contrôle. Finalement, la création d'une sorte de label « éthique », qui assurerait la neutralité de l'utilisation des pratiques des cabinets ainsi que la neutralité des personnes impliquées dans l'accompagnement, semble dans ce sens adapté. Les cabinets sont également incités à institutionnaliser le suivi des salariés reclassés, lequel peut également être mené par cet organisme externe indépendant.

Nous ouvrons aussi la réflexion sur une possible institutionnalisation des démarches et exercices introspectifs, afin d'amener les individus à des compréhensions de soi plus solides, quel que soit le contexte professionnel. Dans cette manière, l'accompagnement d'individus effectuant une transition professionnelle dans une même organisation pourrait être renforcé avec des outils et des exercices intégrant les enjeux identitaires d'une transition professionnelle, à l'image de l'appel de Koorosh et Masdonati (2020). La neutralité de cet accompagnement est toutefois de mise, avec la possibilité d'externaliser cet accompagnement, même pour une mobilité interne. Dans une perspective plus large, des démarches de coaching régulières ou un apprentissage de ces techniques en école ou en université pourrait permettre d'armer les individus d'outils qui contribueraient au maintien d'un sentiment de cohérence, malgré un contexte marqué par la fluidité et le changement permanent. Cette recommandation managériale comporte toutefois des limites, puisque si la prise en charge de ces dispositifs est étatique, il y a un risque d'instrumentalisation politique et cela la soumettrait à des contraintes budgétaires. Si ces actions sont prises en charges par les entreprises, nous retrouvons le risque d'un certain contrôle organisationnel. Ce type d'action peut également être cohérent avec l'appel d'Aubert et Beaujolin-Bellet (2004) concernant la gestion préventive des restructurations. Le risque d'institutionnaliser de telles démarches est de finir par les ériger comme un palliatif d'un contexte incertain et d'identités précarisées.

La question de la place des discours d'origine anglo-saxonne dans l'uniformisation des discours managériaux invite, de son côté, à une réflexion plus profonde sur, d'une part, l'adaptation des discours managériaux à la réalité locale des acteurs et, d'autre part, sur les limites de l'uniformisation de ces discours qui peuvent encore une fois brider la libre-régulation identitaire de l'acteur. Finalement, émerge aussi le besoin de diversifier et de revoir les discours sur le travail, la carrière et le chômage, autant au niveau des cabinets de reclassement privés qu'au niveau des opérateurs publics de placement. Cette diversification est aussi nécessaire à l'échelle des discours politiques et publics, soulignant aussi leur responsabilité dans la régulation identitaire des personnes. Sur le plan économique, le stress observé chez les personnes en transition étant plutôt d'ordre financier, ceci souligne le besoin de sécuriser les transitions professionnelles sur la dimension pécuniaire.

4.3 Réflexions sur les réponses des pouvoirs publics et sur les politiques d'emploi

Parmi les stratégies pour l'emploi, il est question d'augmenter l'employabilité des individus au travers de la formation professionnelle, mais également de favoriser les transitions

professionnelles afin de répondre aux évolutions rapides des économies et aux restructurations, par l'adaptation des individus (Conter, 2007). Cette injonction d'adaptation soulève non seulement la question de la place de l'humain dans une économie à 8 milliards d'individus, mais suscite également des réflexions sur le plan identitaire. Si la nécessaire adaptation des personnes va de pair avec une déstabilisation récurrente de l'identité individuelle, et que les discours prônent cette injonction d'adaptation, n'allons-nous pas, au-delà d'identités réseau, vers des identités « économiques » ? Dans ce sens, nous observons que l'injonction à l'adaptabilité après un licenciement (Guyonvarch, 2008) prévaut suite aux ruptures professionnelles observées. Cette injonction est donnée par la démarche réseau et un certain « principe de réalité » face au marché du travail auquel sont confrontés les individus reclassés. La déstabilisation n'est toutefois pas observée, à part pour les personnes n'ayant pas retrouvé d'activité professionnelle à l'issue de l'accompagnement. Toujours parmi les stratégies pour l'emploi, les directives de la SEE préconisent une incitation aux transitions professionnelles en même temps qu'elles prêchent pour une activation des demandeurs d'emploi afin de limiter les salaires sur le marché du travail, dans lequel on essaie justement de les insérer. Mais cette dichotomie ne crée-t-elle pas encore une tension supplémentaire dans les discours auxquels sont exposés les individus et dans lesquels ils puisent pour s'identifier ? Au-delà d'identités économiques, n'y aurait-il pas un soupçon de dichotomie d'origine « institutionnelle » dans les identités fluides modernes ?

Le recours, par les cabinets de reclassement, à une méthodologie et des outils standardisés, institutionnalisés et bien rôdés pose aussi question. Abstraction faite du tableau orwellien qui se dessine, ces dimensions nous interrogent sur les discours véhiculés, autant en termes d'identités véhiculées que de rapport au travail transmis par ces discours. Concernant ce dernier, nous assistons, grâce à notre recherche, à un syncrétisme des différents rapports au travail qui ont pu être identifiés dans la littérature. Cette uniformisation nous interroge aussi, puisque nous remarquons que le rapport au travail de type anglo-saxon domine et est présent chez tous les individus suivis, nous invitant à concevoir un rapport au travail de type « managérial » et anglo-saxon dans le contexte actuel. Or, la pérennisation des discours sur les carrières comme entrepreneuriales, entièrement « managées » par les individus, tend à renforcer ce rapport au travail, même au sein des organisations aidant les individus à transiter entre deux organisations tierces. Nos résultats vont dans ce sens, en montrant la généralisation de discours véhiculant une identité de type « réseau » au sein des cabinets de reclassement. D'aucuns pourraient alors penser que la logique finale de ces discours serait de réconcilier les individus avec le caractère

« irrémédiablement » fluide de leur identité dans le contexte actuel, puisqu'ils sont armés pour faire face aux différents « accidents de parcours » que leur carrière leur réserve, et qu'ils sont en mesure de se (re)définir aisément dans ces périodes liminales.

Nos résultats invitent aussi à revoir la logique d'activation lors des accompagnements et à sortir du dogme sacrosaint du retour à l'emploi rapide. Les accompagnements étudiés montrent que les pauses sont bénéfiques dans les périodes décisives d'exploration de soi, comme cela est le cas en contexte de transition professionnelle. Néanmoins, rappelons-le, ces pauses ont aussi pu être menées grâce au maintien d'un certain niveau des ressources du ménage. Malgré une volonté de flexicurité affichée, cette dernière nuance nous invite alors à revoir de façon critique les différentes réformes de l'assurance chômage, et plus particulièrement celles menées ces 10 dernières années modifiant les conditions d'accès et diminuant l'indemnisation des demandeurs d'emploi. En effet, un système d'indemnisation permet un meilleur appariement entre le travail disponible et les compétences et appétences des personnes à la recherche d'un emploi (Anne & L'Horty, 2013). Cet effet positif peut également être extrapolé sur le plan identitaire. Nos résultats vont dans le sens d'une facilitation des étapes de fragmentation et de développement lors des pauses dans la transition professionnelle, lesquelles ont surtout été permises par l'existence d'un revenu de remplacement qui, malgré une baisse par rapport aux revenus initiaux, permet de subvenir aux besoins du foyer. Si les individus possèdent déjà des identités fluides et « fragilisées » par l'injonction de flexibilité et d'adaptabilité du contexte et des discours, ne convient-il pas de maintenir un système cohérent de revenus de remplacement, pour permettre non seulement un meilleur appariement entre compétences requises et disponibles, mais aussi pour permettre une restauration identitaire plus solide ? Finalement, au niveau supranational, les directives de la SEE pourraient aussi tenir plus compte des identités individuelles en inscrivant leurs préconisations de retour à l'emploi sur des temporalités plus longues, et en suggérant des systèmes d'indemnisation plus cohérents, ce qui pourrait finir par exercer une influence bénéfique sur les politiques d'emploi des différents Etats de l'Union Européenne.

4.4 Limites et perspectives de recherche

Notre recherche n'est pas sans limites. Notre premier papier mobilise 10 entretiens semi-directifs, ce qui peut rendre difficile la généralisation de la connaissance. Néanmoins, celle-ci est permise par la grande standardisation de l'accompagnement. Nos deuxièmes et troisièmes papiers reposent sur 6 études de cas. Ce nombre peut paraître insuffisant, mais est cohérent avec

la démarche prônée par Eisenhardt (Eisenhardt, 1989). En effet, ce nombre de cas évite au chercheur de se laisser dépasser par le matériau et sa densité, tout en fournissant un échantillon de cas suffisamment représentatif pour généraliser la connaissance. Il existe toutefois un manque de parité homme-femme, puisque c'est surtout le genre féminin qui est très représenté dans notre échantillon qui manque également de comparaison avec des personnes non accompagnées, avec d'autres cabinets et d'autres accompagnements. Ces limites représentant cependant des pistes de recherche future qui permettraient d'apporter plus de précisions à nos résultats.

Plusieurs perspectives de recherche s'ouvrent alors après cette étude. D'abord, il serait pertinent d'analyser le matériau recueilli au prisme des transactions identitaires ou de faire une autre étude longitudinale ayant pour cadre théorique la triple transaction, comme l'étude de Perez-Roux (2016). Une étude comparative entre des personnes accompagnées et des personnes non accompagnées, au prisme de la triple transaction, permettrait d'apporter de nouvelles nuances à nos développements. Du côté de chez Dubar, une relecture de ses travaux au prisme du genre permettrait peut-être d'actualiser ses développements sur les formes identitaires, notamment en raison d'une participation croissante des femmes dans le marché du travail depuis les 60 dernières années. Nous observons, par ailleurs, des tensions dans le processus de travail identitaire, sans nous intéresser concrètement à celles-ci. S'ouvre alors la possibilité d'effectuer de nouvelles études de cas longitudinales en s'intéressant à ces tensions et à comment elles servent de ressources pour le travail identitaire (Brown, 2020; Fairhurst & Sheep, 2020). Finalement, nous observons une stabilisation de l'identité à l'issue de l'accompagnement. Ainsi, l'étude d'individus reclassés sur une plus longue période permettrait de comprendre si cette stabilisation relève d'un réel équilibre ou d'une intégration de l'instabilité du contexte de carrières nomades (Guyonvarch, 2008). Nous avons également vu que le degré de solidité de l'identité, en amont de l'accompagnement, est une dimension pouvant affecter la perméabilité de l'individu à l'accompagnement. Des études de cas dans ce sens contribueraient à apporter des précisions quant aux conditions de perméabilité. Par ailleurs, un travail de comparaison avec des accompagnements au reclassement de personnes qui n'ont pas été managers et qui ne vont pas le devenir viendrait enrichir nos résultats. Ces nouvelles études de cas longitudinales pourraient également se faire en adaptant l'accompagnement au degré de connaissance de soi de l'individu ou à son rapport au travail.

Nos résultats vont dans le sens d'une différence genrée dans la conception du lien de subordination et au niveau des qualités managériales perçues comme détenues et comme

manifestées dans l'accompagnement. De nouvelles études de cas longitudinales de personnes reclassées avec plus d'individus de genre masculin apporteraient de nouvelles précisions à notre étude. De nouvelles études de cas autour du genre et du rapport au travail donneraient peut-être l'occasion d'une relecture des travaux de d'Iribarne. Ces derniers méritent également d'être relus en tenant compte de l'impact de la mondialisation, et au prisme des récentes évolutions du travail et de ses formes, en raison notamment de nos observations autour d'une « managérialisation » du rapport au travail qui est non sans rappeler la conception du travail d'origine anglo-saxonne. La conception du lien de subordination ayant un impact sur la relation entre la consultante-coach et l'individu reclassé, des recherches étudiant spécifiquement la conception du lien de subordination dans une démarche de coaching « pur », apporteraient un éclairage supplémentaire.

Finalement, nos constats autour des discours véhiculés ouvrent également la possibilité d'étudier les discours des organisations autour de la carrière et des transitions, mais ouvrent aussi la possibilité d'étudier les discours politiques sur les carrières, les transitions et les périodes de non-emploi, et ce notamment au prisme du rapport au travail véhiculé. Une analyse sémantique des différentes réformes de l'assurance chômage et des discours qui leur sont associés permettrait de mieux comprendre les évolutions des discours sur les transitions professionnelles et le chômage, auxquels les individus sont exposés et dans lesquels ils peuvent puiser lors de la construction de leur définition de soi aussi bien en période active qu'en période de non-emploi.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adamson, B., & Murray, A. (1983). Managing large-scale staff reductions. *Business Quarterly*, 48(2), 40-52.
- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others : Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2), 193-217. <https://doi.org/10.1177/0018726709350372>
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity Matters : Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.1177/1350508407084426>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control : Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Amundson, N. E. (1994). Negotiating Identity During Unemployment. *Journal of Employment Counseling*, 31(3), 98-104. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1994.tb00178.x>
- Anne, D., & L'Horty, Y. (2013). Chapitre 5. Le chômage. In *Économie de l'emploi et du chômage* (p. 121-161). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.anne.2013.01.0121>
- Anteby, M. (2008). Identity Incentives as an Engaging Form of Control : Revisiting Leniencies in an Aeronautic Plant. *Organization Science*, 19(2), Article 2. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0343>
- Aquilanti, T. M., & Leroux, J. (1999). An Integrated Model of Outplacement Counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177-191. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1999.tb01020.x>
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2001). *The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Ashforth, B. (2001). *Role transitions in organizational life : An identity-based perspective* (p. xvi, 353). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ashforth, B., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations : An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B., & Kreiner, G. (1999). « How Can You Do It? » : Dirty Work and the Challenge of Constructing a Positive Identity. *The Academy of Management Review*, 24(3), 413-434. <https://doi.org/10.2307/259134>
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Ashforth, B., & Schinoff, B. (2016). Identity Under Construction : How Individuals Come to Define Themselves in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111-137. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322>
- Aubert, J.-P., & Beaujolin-Bellet, R. (2004). Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : Une délicate mutation. *Travail et Emploi*, 100, 99-112.
- Balleux, A., & Perez-Roux, T. (2011). Transitions professionnelles et recompositions identitaires dans les métiers de l'enseignement et de l'éducation. Editorial. *Recherches en éducation*, 11, Article 11.
- Bardon, T., Brown, A. D., & Pezé, S. (2017). Identity regulation, identity work and phronesis. *Human Relations*, 70(8), 940-965. <https://doi.org/10.1177/0018726716680724>
- Barth, F. (2008). Introduction à Ethnic Group and Boundaries : The Social Organization of Culture Difference. In P. Poutignat & J. Streiff-Fenart, *Théories de l'ethnicité* (PUF, p. 9-38). Presses universitaires de France.
- Bauman, Z. (1993). *Postmodern Ethics*. Blackwell Publishing.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Polity Press.
- Baumeister, R. (1986). *Identity : Cultural Change and the Struggle for Self*. Oxford University Press Inc.
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The Need to Belong : Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>

- Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X., & Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : La problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir*, 40(10), 116-140. <https://doi.org/10.3917/mav.040.0116>
- Beaujolin, Ra. (1999). *Les Vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs* (Grasset / Le Monde).
- Beech, N. (2008). On the Nature of Dialogic Identity Work. *Organization*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.1177/1350508407084485>
- Beech, N., & Broad, S. (2020). Performed Identities. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 200-213). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.21>
- Benarrosh, Y. (2000). Tri des chômeurs : Le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi. *Travail et Emploi*, 81, 9-26.
- Bennett, N., Martin, C. L., Bies, R. J., & Brockner, J. (1995). Coping with a Layoff: A Longitudinal Study of Victims. *Journal of Management*, 21(6), 1025-1040. <https://doi.org/10.1177/014920639502100601>
- Berger, E. D. (2006). 'Aging' identities : Degradation and negotiation in the search for employment. *Journal of Aging Studies*, 20(4), 303-316. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2005.11.002>
- Berton, F. (2013). Démissions et licenciements face aux changements dans les entreprises : La diversité des transitions professionnelles. *Travail et Emploi*, 136, 49-68.
- Bhabha, H. K. (2004). *The Location of Culture*. Psychology Press.
- Bloch, E. (1995). *The Principle of Hope* (N. Plaice, S. Plaice, & P. Knight, Trad.; Reprint édition). MIT Press.
- Boussebaa, M. (2020). Identity Regulation and Globalization. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 682-696). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.15>
- Boutinet, J.-P. (2014). Actualité des transitions dans les parcours de vie adulte. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 43/4, Article 43/4.
- Brammer, L. M., & Humberger, F. E. (1984). *Outplacement & Inplacement Counseling*. Prentice Hall.
- Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17, 20-40. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12035>
- Brown, A. D. (2017). Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*, 19, 296-317. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12152>
- Brown, A. D. (2020). Identities in Organizations. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 1-31). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.59>
- Brown, A. D., & Lewis, M. A. (2011). Identities, discipline and routines. *Organization Studies*, 32(7), Article 7. <https://doi.org/10.1177/0170840611407018>
- Bruggeman, F., Lapôtre, M., Paucard, D., & Thobois, P. (2002). *Plans sociaux : Conception, suivi, évaluation*. Rapport d'étude pour la DARES.
- Bruner, J. (1990). *Acts of meaning* (p. xvii, 179). Harvard University Press.
- Caza, B., Vough, H., & Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations : Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 889-910. <https://doi.org/10.1002/job.2318>
- Challenger, J. E. (1989). When outplacement is a sham. *Personnel Journal*, 68(2), 27-30.
- Chevallier, E. (2017). Les ruptures intentionnelles de carrière chez les cadres français.e.s souhaitant redonner du sens à leur vie professionnelle : Concept et processus. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 46/3, Article 46/3. <https://doi.org/10.4000/osp.5484>
- Chiapello, E., & Boltanski, L. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Clarke, C. A., Brown, A. D., & Hailey, V. H. (2009). Working identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity. *Human Relations*, 62(3), Article 3. <https://doi.org/10.1177/0018726708101040>
- Clark-Ibáñez, M. (2004). Framing the Social World With Photo-Elicitation Interviews. *American Behavioral Scientist*, 47(12), 1507-1527. <https://doi.org/10.1177/0002764204266236>
- Collier, J., & Collier, M. (1986). *Visual Anthropology : Photography as a Research Method*. UNM Press.

- Conter, B. (2007). Plein-emploi ou chômage nécessaire : La stratégie européenne pour l'emploi, entre utopie et pragmatisme. *Politique européenne*, 21(1), 21-40. <https://doi.org/10.3917/poeu.021.0021>
- Cooley, C. H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. Cornell University Library.
- Cordier, F. (2000). L'accompagnement social des restructurations et les problématiques de mobilité. In P.-E. Tixier & T. Lemasle, *Livre : Des restructurations et des hommes : Accompagnement social et gestion du changement—Dunod* (p. 151-173).
- Cornolti, C., Moulin, Y., & Schmidt, G. (2001). Le suivi des plans sociaux en Lorraine : Réflexions autour de trois études de cas. In *La gestion des sureffectifs : Enjeux et pratiques* (p. 179-191). Economica.
- Coupland, C., & Spedale Latimer, S. (2020). Agile identities : Fragile humans? In A. D. Brown (Éd.), *Oxford Handbook of Identities in Organizations* (Oxford University Press, p. 833-847). Oxford University Press (OUP).
- Currie, G., & Logan, K. (2020). Hybrid Professional Identities : Responding to institutional challenges. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 536-553). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.32>
- Cusin, J. (2012). Le conseiller en bilan de compétences du CIBC 33 : Un tuteur de résilience pour les personnes en situation d'échec professionnel ? *@GRH*, 5(4), 75-112. <https://doi.org/10.3917/grh.124.0075>
- Cutcher, L. (2020). Conversations with the Self and Others : Practising Reflexive Researcher Identity Work. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 311-325). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.29>
- Davy, J. A., Anderson, J. S., & Dimarco, N. (1995). Outcome comparisons of formal outplacement services and informal support. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 275-288. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060306>
- DeFrank, R. S., & Ivancevich, J. M. (1986). Job Loss : An Individual Level Review and Model. *Journal of Vocational Behavior*, 28(1), 1-20.
- Demazière, D., & Gladys, M. (2011). Introduction. *Langage et société*, 137(3), 7. <https://doi.org/10.3917/ls.137.0007>
- Denave, S. (2006). Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles. *Cahiers internationaux de sociologie*, 120(1), 85-110. <https://doi.org/10.3917/cis.120.0085>
- Denave, S. (2009). 9. Les ruptures professionnelles : Analyser les événements au croisement des dispositions individuelles et des contextes. In *Bifurcations* (p. 168-175). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.bessi.2009.01.0168>
- Denave, S. (2015). Introduction. Penser les transformations individuelles. In *Reconstruire sa vie professionnelle* (p. 161-172). Presses Universitaires de France.
- Denave, S. (2017). Comprendre les bifurcations dans les parcours professionnels. *Vie sociale*, 18(2), 109-125. <https://doi.org/10.3917/vsoc.172.0109>
- DeRue, D. S., Ashford, S., & Cotton-Nessler, N. (2009). *Assuming the mantle : Unpacking the process by which individuals internalize a leader identity* (p. 217-236). Taylor & Francis Group.
- d'Iribarne, P. (1993). *La logique de l'honneur—Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.
- d'Iribarne, P. (1998). 5. Cultures nationales et conceptions du travail. In *Traité de sociologie du travail* (Vol. 2, p. 115-125). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.coste.1998.01.0115>
- d'Iribarne, P. (2006). *L'étrangeté française*. Seuil.
- Divay, S. (2008). Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs. *Sociologies pratiques*, 17(2), 55-66. <https://doi.org/10.3917/sopr.017.0055>
- Divay, S. (2009). Nouveaux opérateurs privés du service public de l'emploi. *Travail et Emploi*, 119, Article 119. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.3470>
- Divay, S. (2012). Les réalités multiples et évolutives de l'accompagnement vers l'emploi. *Informations sociales*, n° 169(1), 45-54. <https://doi.org/10.3917/inso.169.0045>
- Dobrow, S. R., & Higgins, M. C. (2005). Developmental networks and professional identity : A longitudinal study. *Career Development International*, 10(6/7), 567-583. <https://doi.org/10.1108/13620430510620629>
- Down, S., & Reveley, J. (2009). Between narration and interaction : Situating first-line supervisor identity work. *Human Relations*, 62(3), Article 3. <https://doi.org/10.1177/0018726708101043>

- Dubar, C. (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin.
- Dubar, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue française de sociologie*, 33(4), 505-529. <https://doi.org/10.2307/3322224>
- Dubar, C. (1998). 16. Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel. In *Traité de sociologie du travail* (Vol. 2, p. 385-401). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.coste.1998.01.0385>
- Dubar, C. (2007). Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité. *Revue française des affaires sociales*, 2, Article 2.
- Dubar, C. (2010). *La crise des identités*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.dubar.2010.01>
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative* (Vuibert).
- Dupuy, R., & Blanc, A. L. (2001). Enjeux axiologiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles. *Connexions*, 76(2), 61-79. <https://doi.org/10.3917/cnx.076.0061>
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. 24.
- El Bouanani, O., & El Majdouli, A. (2021). Construction identitaire et socialisation professionnelle. Dynamique identitaire et socialisation chez les psychologues en activité : Étude exploratoire des perceptions du métier. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXVI(67), 81-104. <https://doi.org/10.3917/rips1.067.0081>
- Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: The role of office décor. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), Article 1. <https://doi.org/10.1002/job.233>
- Fachin, F., & Davel, E. (2015). Reconciling contradictory paths : Identity play and work in a career transition. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 369-392. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2014-0012>
- Fairhurst, G. T., & Sheep, M. L. (2020). 'If You Have to Say You Are, You Aren't' : Paradoxes of Trumpian Identity Work Knotting in a Post-Truth Context. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (Oxford University Press, p. 424-441).
- Feldman, D. (1988). Helping Displaced Workers : The UAW-GM Human Resource Center. *Personnel*, 65(3), 34-36.
- Felio, C., & Ottmann, J.-Y. (2019). Se réinventer dans l'indépendance : Analyse exploratoire de la transition identitaire entre salariat et autonomie professionnelle. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIV(59), 51-67. <https://doi.org/10.3917/rips1.059.0051>
- Fineman, S. (1983). Work Meanings, Non-Work, and the Taken-for-Granted. *Journal of Management Studies*, 20(2), 143-157. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00202.x>
- Fleming, P. (2014). Review Article : When 'life itself' goes to work: Reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower. *Human Relations*, 67(7), 875-901. <https://doi.org/10.1177/0018726713508142>
- Ford, J. (2020). Leadership and Identities : Towards More Critical Relational Approaches. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 750-765). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.52>
- Fournier, G., Gauthier, C., Perron, F., Masdonati, J., Zimmermann, H., & Lachance, L. (2017). Processus de reconversion professionnelle de travailleur.euse.s inscrit.e.s dans des parcours professionnels marqués par la mobilité : Entre le deuil du métier et le désir de réinvestir sa vie autrement. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 46/3, Article 46/3. <https://doi.org/10.4000/osp.5465>
- Fournier, G., Zimmermann, H., Gauthier, C., Masdonati, J., & Lachance, L. (2016). Vers l'élaboration d'un cadre d'analyse des parcours professionnels : L'éclairage de l'approche du Parcours de vie et des théories récentes en développement de carrière. In *Éducation et vie au travail : Perspectives contemporaines sur les parcours de vie professionnelle*. (Presses de l'Université Laval, p. 93-143).
- Furler, C. (1980). Outplacement : A blessing in disguise. *American Journal of Psychotherapy*, 34(3), 363-373.
- Gautié, J., & L'Horty, Y. (2019). *IV. Emploi et chômage: Vol. 3e éd.* (p. 73-110). La Découverte.

- Gazier, B. (2012). L'employabilité. In J. Allouche, *Encyclopédie des ressources humaines* (3e édition, p. 498-504). Vuibert.
- Gergen, K. J. (1972). Multiple Identity : The Healthy, Happy Human Being Wears Many Masks. *Psychology Today*, 5, 31-35, 64-66.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships : Soundings in social construction* (p. xii, 356). Harvard University Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Polity Press.
- Gill, M. J. (2020). How Can I Study Who You Are? Comparing Grounded Theory and Phenomenology as Methodological Approaches to Identity Work Research. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 295-310). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.26>
- Gladly, M. (2011). Pratiques d'accompagnement des demandeurs d'emploi. L'apport de la sociologie du langage: *Langage et société*, n° 137(3), 17-45. <https://doi.org/10.3917/ls.137.0017>
- Goffman, E. (1952). On Cooling the Mark Out. *Psychiatry*, 15(4), 451-463. <https://doi.org/10.1080/00332747.1952.11022896>
- Goffman, E. (1990). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Penguin.
- Gori, R., & Le Coz, P. (2006). *L'empire des coaches : Une nouvelle forme de contrôle social*. Albin Michel.
- Gori, R., & Le Coz, P. (2007). Le coaching : Main basse sur le marché de la souffrance psychique. *Cliniques méditerranéennes*, 75(1), Article 1. <https://doi.org/10.3917/cm.075.0073>
- Granholm, A. R. (1991). *Handbook of Employee Termination* (1st edition). Wiley.
- Gray, D. E., Gabriel, Y., & Goregaokar, H. (2015). Coaching unemployed managers and professionals through the trauma of unemployment : Derailed or undaunted? *Management Learning*, 46(3), 299-316. <https://doi.org/10.1177/1350507614532752>
- Grima, F. (2007). La perte d'emploi : Une opportunité de carrière ? *Gérer et comprendre*, 89, 48-56.
- Guyonvarch, M. (2008). La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels. *Terrains travaux*, n° 14(1), 149-170.
- Harper, D. (2010). Talking about pictures : A case for photo elicitation. *Visual Studies*. <https://doi.org/10.1080/14725860220137345>
- Hermans, H. J. M. (2001). The Dialogical Self : Toward a Theory of Personal and Cultural Positioning. *Culture & Psychology*, 7(3), 243-281. <https://doi.org/10.1177/1354067X0173001>
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Les éditions du Cerf.
- Hoyer, P. (2020). Career Identity : An Ongoing Narrative Accomplishment. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 100-116). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.7>
- Ibarra, H. (1999). Provisional Selves : Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), Article 4. <https://doi.org/10.2307/2667055>
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as a narrative : Prevalence, Effectiveness, and Consequences of Narrative Identity Work in Macro Work Role Transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154.
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2016). Betwixt and between identities : Liminal experience in contemporary careers. *Research in Organizational Behavior*, 36, 47-64. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.003>
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 10-25. <https://doi.org/10.1108/09534811011017180>
- Jack, G., & Lorbiecki, A. (2007). National Identity, Globalization and the Discursive Construction of Organizational Identity*. *British Journal of Management*, 18(s1), S79-S94. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00527.x>
- Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment : A Social-Psychological Analysis* (1er édition). Cambridge University Press.
- James, W. (1890). *The Principles of Psychology*. Henry Holt.
- Journoud, S., & Pez  , S. (2012). La formation des managers    la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 253(1), Article 1. <https://doi.org/10.3917/rsg.253.0051>

- Koorosh, M., & Masdonati, J. (2020). Introduction. In *Repères pour l'orientation* (Antipodes, p. 9-15).
- Koveshnikov, A., Tienari, J., & Vaara, E. (2020). National Identity in and around Multinational Corporations. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (Oxford University Press, p. 602-617). Oxford University Press.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the « me » among the « we »? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22798186>
- Labov, W. (1997). Some further steps in narrative analysis. *Journal of Narrative & Life History*, 7(1-4), 395-415. <https://doi.org/10.1075/jnlh.7.49som>
- Langley, A., Oliver, D., & Rouleau, L. (2020). Strategy and Identities in Organizations. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 780-798). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.37>
- LaPointe, K. (2010). Narrating career, positioning identity: Career identity as a narrative practice. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.003>
- Latack, J. C., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (1995). An integrative process model of coping with job loss. *Academy of Management Review*, 20(2), 311-342. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312921>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation* (p. 138). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1992). *Coping With Job Loss: How Individuals, Organizations, and Communities Respond to Layoffs*. Lexington.
- Learmonth, M., & Griffin, M. (2020). Fiction and the Identity of the Manager. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 455-470). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.35>
- Lefèbvre, M., & Pestieau, P. (2017). Chapitre 10. Emploi et chômage. In *L'État-providence* (p. 183-212). Presses Universitaires de France.
- Linhart, D. (2002). *Perte d'emploi, perte de soi*. Eres.
- Linhart, D., Rist, B., & Durand, E. (2005). *Perte d'emploi, perte de soi*. Éres. <https://doi.org/10.3917/eres.linha.2005.01>
- Locke, J. (2001). *Essai sur l'entendement humain*. Vrin.
- Locke, J. & Coste. (1700). *Essai philosophique concernant l'entendement humain... Traduit de l'anglois de Mr Locke par Pierre Coste, sur la 4e édition, revue corrigée et augmenté par l'auteur*. chez Henri Schelte.
- Loufrani, S., Oiry, E., & Saint-Germes, È. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences: Grille de lecture théorique et illustrations empiriques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- Lutgen-Sandvik, P. (2008). Intensive Remedial Identity Work: Responses to Workplace Bullying Trauma and Stigmatization. *Organization*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.1177/1350508407084487>
- MacIntyre, A. C. (1981). *After virtue: A study in moral theory*. Duckworth.
- Mallet, L., Reynès, B., Teyssier, F., & Vincens, C. (1997). A quoi servent les plans sociaux? *Travail et Emploi*, 72, 79-99.
- Marignier, N. (2021). Performativité. *Langage et société, Hors série*(HS1), 263-266. <https://doi.org/10.3917/lh.hs01.0264>
- Martin, H., & Lekan, D. (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*, 13(5), 425-439. <https://doi.org/10.1108/13620430810891455>
- Masdonati, J., Franz, S., & Abessolo, M. (2020). Comprendre et accompagner les reconversions professionnelles. In J. Rossier, K. Massoudi, & J. Masdonati, *Repères pour l'orientation* (Antipodes, p. 79-110).
- Masdonati, J., & Zittoun, T. (2012). Les transitions professionnelles: Processus psychosociaux et implications pour le conseil en orientation. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 41/2, Article 41/2. <https://doi.org/10.4000/osp.3776>
- Mazade, O. (2004). Les reconversions professionnelles sont-elles possibles? *Les reconversions professionnelles sont-elles possibles?*, 264, 81-95.

- McAdams, D. P. (1996). Personality, Modernity, and the storied self : A contemporary framework for studying persons. *Psychological Inquiry*, 7(4), 295-321. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0704_1
- McMahon, M. (2017). *Career Counselling : Constructivist approaches* (2nd Edition). Routledge.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (University of Chicago Press, Vol. 111).
- Mègemont, J.-L., & Baubion-Broye, A. (2001). Dynamiques identitaires et représentations de soi dans une phase de transition professionnelle et personnelle. *Connexions*, 76(2), 15-28. <https://doi.org/10.3917/cnx.076.0015>
- Mercier, E., & Lacour, S. (2013). *Outplacement program and professional retraining : An evaluation through identity dynamics* (hal-01376430; Post-Print, Numéro hal-01376430). HAL.
- Mercier, E., Schmidt, G., & Lacour, S. (2012). *Dispositif de reclassement et conversion professionnelle : Une évaluation en termes de dynamiques identitaires*. 12-14.
- Miller, M., & Robinson, C. (2004). Managing the Disappointment of Job Termination : Outplacement as a Cooling-Out Device. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 49-65. <https://doi.org/10.1177/0021886304263848>
- Miscenko, D., & Day, D. V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 215-247. <https://doi.org/10.1177/2041386615584009>
- Monsavoir, M. (2000). La fonction DRH dans la tourmente. In P.-E. Tixier & T. Lemasle, *Livre : Des restructurations et des hommes : Accompagnement social et gestion du changement—Dunod* (p. 21-38).
- Morin, W. J. (1982). *Outplacement techniques : A positive approach to terminating employees*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Morin, W. J. (1990). *Dismissal : There is No Easy Way But There is a Better Way*.
- Négroni, C. (2005). La reconversion professionnelle volontaire : D'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique. *Cahiers internationaux de sociologie*, 119(2), 311-331. <https://doi.org/10.3917/cis.119.0311>
- Négroni, C. (2007). *Reconversion professionnelle volontaire. Changer d'emploi, changer de vie : Un regard sociologique sur les bifurcations* (p. 261 p.). Armand Colin. <https://shs.hal.science/halshs-00200682>
- Nobile, R. (1991). Outplacement counseling : Minimizing legal liability. *Personnel*, 68(5).
- Noël, F. (2001). *La décision de suppression d'emplois : De l'analyse des déterminants à l'étude des processus de décision*. [Doctorat en Sciences de gestion]. Université Paris 1 - IAE.
- Olry-Louis, I., Vonthron, A.-M., Vayre, E., & Soidet, I. (2017). *Les transitions professionnelles - Nouvelles problématiques psychosociales : Nouvelles problématiques psychosociales*. Dunod.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2006). Stretchwork : Managing the career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49(5), 918-941. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22798174>
- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience : The implications for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 48-62. <https://doi.org/10.53841/bsicpr.2010.5.1.48>
- Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative : From description to explanation. *The Academy of Management Review*, 24(4), 711-724. <https://doi.org/10.2307/259350>
- Perez-Roux, T. (2011). Changer de métier pour devenir enseignant : Transitions professionnelles et dynamiques identitaires. *Recherches en éducation*, 11, 39-54.
- Perez-Roux, T. (2016). Transitions professionnelles et transactions identitaires : Expériences, épreuves, ouvertures. *Pensée Plurielle*, 41(1), 81-93. <https://doi.org/10.3917/pp.041.0081>
- Persson, S., & Rappin, B. (2013). Il était une fois le coaching... *Humanisme et Entreprise*, 311(1), Article 1. <https://doi.org/10.3917/hume.311.0041>
- Persson, S., & Rappin, B. (2015). Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 4(15), Article 1. <https://doi.org/10.3917/rimhe.015.0104>
- Persson, S., Rappin, B., & Richez, Y. (2011). Les traverses du coaching : 20 ans de coaching : état des lieux. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XVII(42), 21-35. <https://doi.org/10.3917/rips.042.0021>

- Petriglieri, J. L. (2011). Under the threat : Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *The Academy of Management Review*, 36(4), 641-662.
- Pezé, S. (2012). *Des discours à l'identité-as-practice : Une exploration de la matérialité de la construction managériale*. 1-27.
- Pezet, E., & Le Roux, A. (2012). La nébuleuse de l'accompagnement : Un palliatif du management ? *Management & Avenir*, 53(3), Article 3. <https://doi.org/10.3917/mav.053.0091>
- Pillon, J.-M. (2016). Hiérarchiser les tâches, classer les chômeurs. La gestion du chômage assistée par ordinateur. *Réseaux*, 195(1), 197-228. <https://doi.org/10.3917/res.195.0197>
- Pratt, M. G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent : Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493. <https://doi.org/10.2307/2667106>
- Raito, P., & Lahelma, E. (2015). Coping with unemployment among journalists and managers. *Work, Employment and Society*, 29(5), 720-737. <https://doi.org/10.1177/0950017014559966>
- Rappin, B. (2011). Traverser et sauter. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XVII(42), Article 42.
- Rappin, B. (2012). Le sujet moderne dans le coaching : Une lecture à partir des travaux de Charles Taylor. *Management Avenir*, n° 53(3), Article 3.
- Recoules, N., & Chaliès, S. (2024). La reconversion professionnelle volontaire, une forme de bifurcation paradoxale Note de synthèse: *Travail et Apprentissages*, N° 24(2), 77-111. <https://doi.org/10.3917/ta.024.0077>
- Reyes, G. (2021). Le comportement entrepreneurial du pharmacien titulaire d'officine et ses répercussions identitaires: *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 42, 10(1), 27-48. <https://doi.org/10.3917/rimhe.042.0027>
- Rudisill, J. R., Edwards, J. M., Hershberger, P. J., Jadwin, J. E., & McKee, J. M. (2010). Coping with Job Transitions over the Work Life. In T. W. Miller (Ed.), *Handbook of Stressful Transitions Across the Lifespan* (p. 111-131). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0748-6_6
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. (2e édition 1985). Presses de la FNSP.
- Schatzki, T. R., & Cetina, K. K. (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge.
- Schmidt, G., Gilbert, P., & Noël, F. (2013). Gérer les mobilités en contexte de mutations : L'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 88(2), Article 2. <https://doi.org/10.3917/grhu.088.0003>
- Shaw, D. (2013). A New Look at an Old Research Method : Photo-Elicitation. *TESOL Journal*, 4(4), 785-799. <https://doi.org/10.1002/tesj.108>
- Snow, D. A., & Anderson, L. (1987). Identity work among the homeless : The verbal construction and avowal of personal identities. *American Journal of Sociology*, 92(6), 1336-1371. <https://doi.org/10.1086/228668>
- Solove, E., Fisher, G. G., & Kraiger, K. (2015). Coping with Job Loss and Reemployment : A Two-Wave Study. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 529-541. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9380-7>
- Spicer, A. (2008). Subjectivity. In *International Encyclopedia of Organization Studies—Clegg, S.R. & Bailey, J. R.* Thousand Oaks: Sage.
- Stacho, Z., & Stachová, K. (2015). Outplacement as Part of Human Resource Management. *Procedia Economics and Finance*, 34, 19-26. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01596-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01596-8)
- Star, S. L. (1991). Power, technology and the phenomenon of conventions : On being allergic to onions. In J. Law, *A Sociology of Monsters : Essays on Power, Technology, and Domination* (p. 25-56). Routledge.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193. <https://doi.org/10.1177/00187267035610001>
- Swann Jr., W. B., & Bosson, J. K. (2010). Self and identity. In *Handbook of social psychology*, Vol. 1, 5th ed (p. 589-628). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy001016>
- Swann Jr., W. B., Rentfrow, P. J., & Guinn, J. S. (2003). Self-verification : The search for coherence. In *Handbook of self and identity* (p. 367-383). The Guilford Press.

- Tajfel, H., & Turner, J. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. In *Intergroup relations : Essential readings* (p. 94-109). Psychology Press.
- Tan, G. Y., Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1994). A longitudinal study of predictors of job loss coping strategies. *Academy of Management Proceedings*, 1994(1), 68-72. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1994.10341716>
- Tracy, S., & Trethewey, A. (2005). Fracturing the real-self↔fake-self dichotomy : Moving toward « crystallized » organizational discourses and identities. *Communication Theory*, 15(2), Article 2. <https://doi.org/10.1093/ct/15.2.168>
- Tsang, E. W. K. (2006). Behavioral assumptions and theory development : The case of transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 27(11), Article 11. <https://doi.org/10.1002/smj.553>
- Tsang, E. W. K., & Kwan, K.-M. (1999). Replication and Theory Development in Organizational Science : A Critical Realist Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(4), Article 4. <https://doi.org/10.2307/259353>
- Tsoukas, H. (1989). The Validity of Idiographic Research Explanations. *The Academy of Management Review*, 14(4), Article 4. <https://doi.org/10.2307/258558>
- Tsoukas, H. (2000). False Dilemmas in Organization Theory : Realism or Social Constructivism? *Organization*, 7(3), Article 3. <http://dx.doi.org/10.1177/135050840073012>
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship : A Guide For Organizational and Social Research*. Oxford University Press.
- von Glasersfeld, E. (2001). The Radical Constructivist View of Science. *Foundations of Science*, 1-3(6), Article 6. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1011345023932>
- Waraich, S. B. (2012). Outplacement Revisited. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 160-171.
- Watson, T. (2008). Managing Identity : Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143. <https://doi.org/10.1177/1350508407084488>
- Watson, T. (2020). Human Identities, Identity Work, and Organizations : Putting the Sociological Imagination into Practice. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 278-294). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.38>
- Weick, K. E. (2015). Karl E. WEICK (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition.:Paperback : 294 pages Publisher : McGraw-Hill (1979) Language : English ISBN: 978-0075548089. *M@n@gement*, 18(2), 189-193. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0189>
- Westaby, J. D. (2004). The impact of outplacement programs on reemployment criteria : A longitudinal study of displaced managers and executives. *Journal of Employment Counseling*, 41(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2004.tb00874.x>
- Whittle, A., & Mueller, F. (2020). Membership Categorization Analysis : Studying Identities in Talk and Text ‘In Situ, In Vivo’. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 326-339). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.55>
- Winkler, I. (2020). Emotions and Identity. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (Oxford University Press, p. 442-454).

DEUXIEME PARTIE

CHAPITRE 5 : L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT COMME REGULATEUR DU TRAVAIL IDENTITAIRE DE L'INDIVIDU EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : UNE ANALYSE DES PRATIQUES D'OUTPLACEMENT.

Statut : accepté pour publication dans la RIPCO

Introduction

Les carrières des individus sont à concevoir, dans le contexte actuel, comme sans frontières (Arthur & Rousseau, 2001; Chevallier, 2017) ou protéennes (Hall, cité dans Chevallier, 2017). Les individus sont engagés, tout le long de leurs carrières, dans différents emplois, et ce dans des organisations différentes, avec des périodes de non-emploi et/ou de formation (Chevallier, 2017; Dubar, 2007). Toutes ces étapes sont reliées par des périodes de transition, qui constituent différents moments charnières pour les individus (Fouad & Bynner, cités dans Chevallier, 2017; Mègemont & Baubion-Broye, 2001). En fonction du degré d'intentionnalité de l'individu sur ces transitions, celles-ci peuvent entrer « en collision » (Négroni, 2005, p. 314) avec la définition que l'individu donne de lui-même, c'est-à-dire avec son identité. Ces moments peuvent alors apparaître comme des moments de « perte de soi » (Linhart, 2002) où l'individu est engagé dans un « repli sur soi » (Dubar, 2010, p. 168), propice au travail sur soi (Négroni, 2005) et sur son identité. Les activités engagées par l'acteur pour (re)construire et maintenir une définition subjective de soi cohérente et distinctive, ce qu'on appelle le travail identitaire, peuvent être influencées et régulées par des discours qui guident l'individu dans ce qu'il doit être ou devenir (Alvesson & Willmott, 2002). La régulation identitaire se conceptualise alors comme une myriade de discours véhiculant des directions sur ce que les individus doivent être ou devenir, qui conditionnent le travail de définition de soi de l'acteur, par intégration de ces directions dans la définition de soi (Alvesson & Willmott, 2002). La gestion de ces discours et surtout de leur contenu, permet ainsi d'influencer le travail identitaire des individus. Pour des raisons de commodité de langage, nous utiliserons le terme d'identité pour nous référer à l'identité professionnelle des individus, c'est-à-dire à leur définition subjective d'eux-mêmes et à l'intégration de cette dernière dans le monde du travail (Dubar, 2007). Afin d'aider les individus dans ces étapes de transition, il existe des accompagnements au repositionnement

professionnel, appelés accompagnements au reclassement (externe) ou outplacement. Ceux-ci sont décrits dans la littérature académique de façon théorique (Aquilanti & Leroux, 1999) ou brièvement, dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (Loufrani et al., 2015). Ils peuvent également être déclinés en un certain nombre d'objectifs (Martin & Lekan, 2008) et sont déployés dans différents pays (Stacho & Stachová, 2015; Waraich, 2012). Les résultats de ces accompagnements diffèrent en fonction de la consistance du soutien reçu (Westaby, 2004). De plus, la perception et l'utilisation de ces dispositifs par les individus varie en fonction de leur identité individuelle (Schmidt et al., 2013). Les transitions de carrières, quand elles sont volontaires, sont décrites dans la littérature comme des moments de bifurcation professionnelle en lien avec des moments de bifurcation biographique (Négroni, 2005). Ce type de transition peut aussi, pour certaines populations, émaner d'un processus de rupture intentionnelle avec la mise en place d'une stratégie d'acquisition de compétences (Chevallier, 2017). Dans le cas d'une transition professionnelle subie, outre la renégociation identitaire qui en découle (Amundson, 1994), les individus concernés vont mettre en place différentes stratégies (Solove et al., 2015; Tan et al., 1994). Et quand ces transitions subies sont accompagnées, le consultant en charge de l'accompagnement, peut servir de tuteur de résilience (Cusin, 2012). En revanche, il est peu question dans la littérature, à l'heure actuelle, des effets de l'accompagnement, et notamment de son possible effet régulateur, sur le travail identitaire de l'acteur. Seuls Miller et Robinson (2004) arrivent à la conclusion, parmi plusieurs autres résultats, qu'il existe un processus de « restauration identitaire » dirigé vers l'individu en contexte d'outplacement. Ce processus est remarqué par les auteurs grâce à l'analyse d'un corpus de textes sur l'outplacement (Miller & Robinson, 2004), sans pour autant réaliser d'étude empirique sur les pratiques réelles des cabinets de reclassement. Par ailleurs, ils abordent l'identité avec une approche dramaturgique (Brown, 2017) où l'individu met en scène (*enacte*) une certaine identité. Dans le présent papier nous ciblerons spécifiquement ce « processus identitaire » et nous réaliserons une étude empirique des pratiques d'outplacement, tout en décalant le curseur théorique vers une approche discursive de l'identité, où l'individu se présente à autrui grâce à un discours sur soi. Nous nous demanderons alors comment les professionnels de l'outplacement, et les cabinets qui les emploient, tentent d'agir en régulateurs du travail identitaire des individus en transition professionnelle. Pour répondre à cette question, nous nous appuierons sur une étude documentaire de 22 présentations hexagonales de prestations d'outplacement individuel, triangulée avec 10 entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnelles de l'accompagnement au reclassement. Les résultats entendent contribuer à la

compréhension du travail identitaire en transition professionnelle, en montrant comment les pratiques d'outplacement peuvent agir en régulateurs de ce travail identitaire.

5.1 Travail et régulation identitaires en transition professionnelle

L'identité, en tant que « définition et conception de soi-même » (Dubar, 2007, p. 14), se construit et se travaille dans « un processus individuel et social » (Cooley, cité dans Dubar, 2007, p. 15). D'abord par introspection de l'acteur (Watson, cité dans Alvesson & Willmott, 2002), puis en s'inspirant des identités sociales auxquelles il est exposé. Ces dernières sont des directions institutionnelles, culturelles et/ou managériales que les individus doivent prendre dans la construction de leur définition de soi (Alvesson, 2010; Alvesson et al., 2008; Alvesson & Willmott, 2002). Ces directions sont données par des discours à la fois institutionnels, culturels et managériaux, qui entrent en contact avec l'individu, et vont réguler son travail identitaire. La régulation identitaire est alors faite d'une constellation de discours autour de ce que les individus doivent être ou devenir, qui conditionnent le travail de définition de soi (Alvesson & Willmott, 2002). Un espace de « libre-régulation identitaire » permet cependant à l'acteur de faire preuve de liberté dans la construction et le travail de la définition de soi (Alvesson & Willmott, 2002). L'identité des individus finit alors par se revêtir d'un caractère multidimensionnel qui garde une cohérence d'ensemble grâce à un effort cognitif plus ou moins conscient de la part de l'acteur. L'individu, grâce à des pratiques situées, expose et met en acte son identité auprès d'autrui (Alvesson, 2010; Alvesson et al., 2008; Alvesson & Willmott, 2002). Les pratiques, en tant que marqueurs identitaires (Reyes, 2021), participent ainsi au caractère multidimensionnel de l'identité individuelle. Ainsi, la mise en œuvre répétée de pratiques spécifiques, permet d'intégrer de nouvelles dimensions à l'identité individuelle, comme chez les pharmaciens d'officine, pour qui l'intégration de pratiques entrepreneuriales au quotidien finit par ajouter une nouvelle dimension à leur identité professionnelle tournée vers la santé ; de la même manière le manque de pratiques spécifiques d'intervention nuit au développement d'une identité professionnelle chez les psychologues marocains (El Bouanani & El Majdouli, 2021). D'autre part, l'individu expose et façonne son identité non-seulement grâce à des pratiques situées, mais également grâce à un discours sur soi, une narration sur sa personne. Ce discours permet à l'individu, dans un acte performatif (Marignier, 2021), d'exposer la définition de soi à autrui et ainsi de devenir cette identité revendiquée : « Je dis, donc je deviens ». Cette exposition à autrui permet également à l'individu d'expérimenter avec l'image que sa présentation de soi induit chez les autres individus afin de pérenniser les dimensions de son récit validées par autrui, et a contrario de refaçonner les aspects invalidés

par ses pairs. Dans cette même logique, l'interaction avec autrui en espace coworking facilite la transition identitaire des travailleurs devenus indépendants (Felio & Ottmann, 2019), tout comme le manque d'interaction avec des pairs finit par entraver le développement d'une identité professionnelle chez les psychologues marocains (El Bouanani & El Majdouli, 2021). Ce discours sur soi performatif prend toute son importance en contexte de transition professionnelle (Ibarra & Barbulescu, 2010), où l'individu est amené à se présenter à autrui afin de réussir son repositionnement professionnel ; que ce soit en interne de son organisation, afin d'effectuer une mobilité interne ou de se voir octroyer une promotion, ou en externe, afin de mener à bien son entretien d'embauche dans une autre organisation ou dans un organisme de formation.

Alvesson et Willmott (2002) distinguent, par ailleurs, quatre modes de régulation identitaire. Dans un premier temps, cette dernière peut être **orientée vers l'individu**, et façonner la manière dont il se définit grâce à des caractéristiques distinctives, ou la façon dont il définit autrui pour indirectement se définir lui-même. En contexte de repositionnement professionnel, l'individu, grâce à son discours sur soi, se définit avec des caractéristiques suffisamment distinctives pour se distinguer d'autres candidats.es. L'individu peut également définir son organisation passée ou celle visée dans des termes qui permettent indirectement de le définir. Dans un deuxième temps, la régulation identitaire peut être **orientée vers les actions de l'individu**, par la définition d'un vocabulaire spécifique et des actions et pratiques de ce qui doit être naturel et important de faire pour une personne dans un contexte donné. Lors d'une transition professionnelle, et notamment accompagnée, il est possible de définir, par un vocabulaire spécifique, les actions et pratiques à mettre en œuvre pour les individus recherchant à se repositionner professionnellement. Le mode de régulation identitaire orienté vers les actions individuelles apparaît également lors de la définition d'un système de valeurs censé être détenu par l'individu, et/ou lors de la définition précise de connaissances et compétences censées être détenues par la personne. Ici encore, la définition de connaissances spécifiques et de compétences à détenir pour que les individus réussissent leur repositionnement professionnel aurait un effet régulateur sur l'identité des individus en transition professionnelle. Dans un troisième temps, la régulation identitaire peut être **orientée vers l'interaction de l'individu avec autrui**, soit en créant un sentiment d'appartenance à un groupe ou une communauté, soit par la définition de la localisation hiérarchique de l'individu dans la sphère sociale et comment elle se manifeste dans un contexte donné. La création d'un sentiment d'appartenance à un cabinet de reclassement, de par des actions collectives, permettrait alors de réguler l'identité

individuelle des personnes y participant. La définition d'attitudes et de comportements permettant d'incarner le « candidat idéal », malgré une relation dissymétrique candidat-recruteur, pourrait alors définir une localisation hiérarchique pour la personne en repositionnement professionnel. Finalement, dans un quatrième et dernier temps, la régulation identitaire peut être **orientée vers le contexte dans lequel évolue l'individu**, en établissant des idées, des normes et des pratiques de ce que les individus doivent faire dans un contexte déterminé, mais également à travers la création d'un discours par l'individu sur le contexte en question, et les conditions préalables de ce contexte, lesquelles présupposent alors la mise en œuvre d'une identité spécifique et l'acquisition de caractéristiques précises par l'individu. L'établissement de pratiques normatives et d'étapes à suivre pour que les individus réussissent leur repositionnement professionnel permettrait alors de réguler la définition de soi, tout comme l'établissement de normes ou de règles pour la création d'un discours sur soi qui permettraient de se revendiquer comme étant le « candidat idéal » pour un poste donné. Le tableau 24 ci-dessous synthétise les quatre modes de régulation identitaire identifiés par Alvesson et Willmott (2002), et clarifie le cadre théorique utilisé pour analyser notre matériau de recherche.

Tableau 24 – Synthèse des modes de régulation identitaire selon Alvesson et Willmott (2002)

Visée	Mode de régulation
L'individu	• Définir la personne directement de par ses caractéristiques • Définir autrui explicitement pour définir la personne indirectement
Les actions des individus	• La définition d'un vocabulaire et des références de ce qui doit être naturel et important de faire pour une personne • La définition d'un système de valeurs • La définition précise de connaissances et de compétences censées être détenues par les individus
L'interaction avec autrui	• Création d'un sentiment d'appartenance à une communauté • Définition de la localisation hiérarchique et comment elle est mise en œuvre dans la scène sociale
Le contexte	• Etablir des idées/normes/pratiques de ce que les individus doivent faire dans un contexte donné • De par la création d'un discours sur le contexte/la situation et ses conditions préalables, lesquelles présupposent la mise en œuvre d'une identité spécifique et l'acquisition de caractéristiques précises

Ainsi, dans un contexte de repositionnement professionnel, aux contours déjà flous pour la personne et où l'identité individuelle peut être déstabilisée, l'individu travaille son identité afin de créer un discours sur soi singularisant lui permettant de se distinguer d'autres individus dans

la même situation. La régulation identitaire peut prendre plusieurs formes, et façonner, si ce n'est conditionner, le travail identitaire de l'individu. Quand ce dernier est accompagné par une organisation lui permettant de faciliter son repositionnement professionnel, il est supposé être exposé à des pratiques et à des discours spécifiques qui, en fonction de leur visée, pourraient agir en régulateurs de l'identité de la personne accompagnée. Il apparaît alors pertinent de s'intéresser à ces accompagnements et à leurs pratiques et discours, afin de comprendre comment ces éléments peuvent affecter le discours sur soi de l'individu en repositionnement professionnel.

5.2 Outplacement et visée identitaire

L'outplacement revêt d'un caractère intrinsèquement langagier puisque très basé sur des entretiens accompagnant-individu (Demazière & Glady, 2011). En termes de structuration du processus, la littérature académique fait apparaître de la main d'Aquilanti et Leroux (1999) un processus théorique d'accompagnement au reclassement, en nourrissant trois modèles existants d'accompagnement au reclassement de cadres théoriques autour du développement de carrière, du deuil et des transitions. Le modèle intégré d'Aquilanti, présenté en Figure 18, est composé de quatre phases non linéaires, afin de souligner le caractère théoriquement flexible de ce type d'accompagnements. Du côté de la littérature francophone, et comme présenté en Figure 19, Loufrani et al. (2015) décrivent les activités d'une cellule collective de reclassement en contexte de Plan de Sauvegarde de l'Emploi, qui sont principalement orientées vers l'analyse de la transférabilité des compétences des individus accompagnés, la définition d'un projet professionnel, et la mise en œuvre d'une prospection. Cet accompagnement est également rythmé par des entretiens individuels, soulignant ainsi le caractère langagier de l'outplacement.

Figure 18 : Modèle Intégré d'Aquilanti (1999)

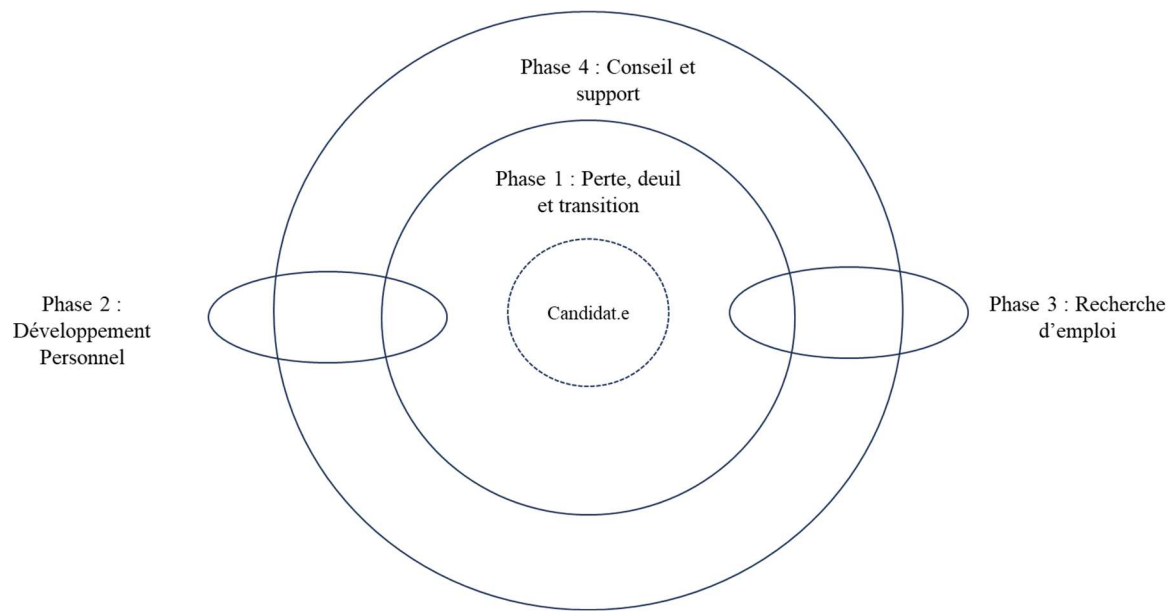
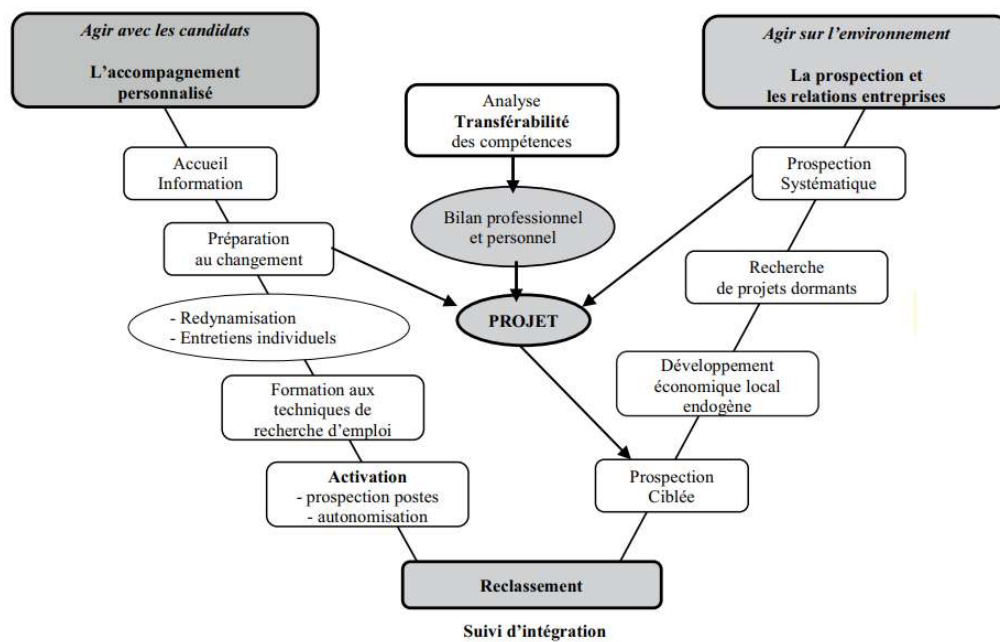


Figure 19 : Pratiques d'une cellule collective de reclassement (Loufrani et al., 2015)



En termes d'outils, l'outplacement mobilise des outils d'évaluation des « compétences marketables » (Waraich, 2012, p. 169) tels que des outils d'évaluation de la personnalité, de la carrière, des capacités, des habiletés, de la conscience de soi et des préférences (Cusin, 2012; Davy et al., 1995; Martin & Lekan, 2008; Waraich, 2012). L'outplacement est également composé de techniques de présentation de soi, d'écriture de CV, de recherche de travail, de préparations aux entretiens, et d'acquisition de compétences de networking (Aquilanti &

Leroux, 1999; Cusin, 2012; Davy et al., 1995). Ces accompagnements intègrent aussi des conseils pour faire face au choc de la rupture professionnelle et se projeter dans l'avenir, tout comme des conseils pour conserver un sentiment d'estime, de valeur et de confiance en soi, des conseils pour augmenter la perception de contrôle sur la transition et pour faire face au stress (Cusin, 2012; Martin & Lekan, 2008). En incitant l'individu à lister ses traits de personnalité ou capacités, l'outplacement semble agir en régulateur identitaire orienté vers **l'individu**. En aidant la personne à faire face au choc de la rupture professionnelle et à se projeter dans l'avenir, l'outplacement semble définir des actions et pratiques censées être naturelles dans ce contexte donné. Et en assistant l'individu dans le maintien d'un sentiment de contrôle sur la situation ou dans l'acquisition de compétences en networking, l'outplacement paraît définir des compétences censées être détenues par des individus en rupture professionnelle. Le reclassement semble dans ce sens agir également en régulateur identitaire orienté vers les **actions** des individus. En préparant l'individu à la relation dissymétrique de l'entretien d'embauche, l'outplacement semble définir en quelque sorte la localisation hiérarchique de l'individu en repositionnement professionnel, et comment elle se manifeste à travers un entretien d'embauche. L'outplacement donne l'impression d'agir aussi en régulateur identitaire orienté vers **l'interaction** avec autrui. Et finalement, en définissant des normes et des pratiques de ce que les individus doivent faire dans le contexte de repositionnement professionnel, comme la rédaction d'un CV ou l'apprentissage de techniques spécifiques de recherche d'emploi, l'outplacement a l'air d'agir également en régulateur identitaire orienté vers le **contexte** de l'individu.

L'accompagnement d'individus en repositionnement professionnel peut également prendre la forme d'un coaching, ou alors intégrer une démarche de ce type (Gray et al., 2015). Du point de vue pratique, le coaching en repositionnement professionnel intègre les pratiques des processus d'outplacement que nous avons pu décrire précédemment (Gray et al., 2015). Néanmoins, le coaching, comme forme spécifique d'accompagnement, suscite les critiques du monde académique autant que l'enthousiasme quasi prosélyte du monde professionnel (Gori & Le Coz, 2006, 2007; Persson et al., 2011; Persson & Rappin, 2015). Le coaching se définit comme une autonomisation de l'individu, à partir des ressources propres à ce dernier, et qui lui permet un renouvellement de ses compréhensions de soi et de ses pratiques (Bayad et al., 2010; Gray et al., 2015; Persson & Rappin, 2015; Rappin, 2012). Ce renouvellement étant source de renégociation identitaire (Amundson, 1994), l'utilisation du coaching en contexte de transition

professionnelle pose la question de l'impact de cette pratique sur le travail identitaire de l'individu reclassé.

En fonction des pays, certaines institutions publiques accompagnent également les individus privés d'emploi. En France, l'agence France Travail par exemple, assure cette mission auprès des personnes au chômage. Les accompagnements mis en place par ce type d'institutions ont connu en France une évolution majeure ces 30 dernières années. D'une approche psychologisante héritée des travailleurs sociaux, ces accompagnements se recentrent aujourd'hui sur une approche « dépsychologisante », mue par une volonté de rationalisation, qui se traduit par une logique d'activation des demandeurs d'emploi (Divay, 2012) dans leur repositionnement professionnel. Ceci s'est accentué depuis la loi de programmation de la cohésion sociale de janvier 2005, qui permet une externalisation de ces accompagnements aux profit d'organisations privées d'outplacement (Rousseau, cité dans Divay, 2012). Il semble alors que l'activation remarquée par Loufrani et al. (2015), dans une cellule collective de reclassement orchestrée par une organisation privée, aille dans le même sens que celui de Divay (2012). Cette activation de l'individu en repositionnement professionnel laisse présager une certaine pression sur son travail identitaire, le régulant ou le circonscrivant dans un espace temporel restreint.

L'outplacement est, par ailleurs, vendu aux organisations comme un « refroidisseur » de la personne dont l'organisation se sépare, réduisant ainsi les risques de contentieux juridique et par extension les coûts financiers supplémentaires (Miller & Robinson, 2004). Il peut également être caractérisé grâce aux microprocessus orientés vers l'individu et permettant un tel refroidissement (Miller & Robinson, 2004). Il s'agit pour l'accompagnement d'enclencher chez l'individu une neutralisation affective grâce à un effort de ventilation de la charge émotionnelle négative et grâce à une processus de deuil. Il s'agit aussi d'enclencher une redéfinition de la situation par l'individu, en allégeant son auto-reproche et le sentiment de gêne, lesquels peuvent découler de la rupture professionnelle. Finalement, il s'agit d'enclencher chez la personne outplacée une restauration identitaire grâce à une auto-évaluation et au conseil sur l'estime de soi, mais également grâce à l'apprentissage et à la mise en pratique d'un marketing personnel ou marketing de soi. Ce dernier laisse alors présager la construction d'un discours sur soi par l'individu, sans que celui-ci soit explicite dans la littérature. Afin de maximiser les chances de refroidissement, et parmi plusieurs autres retombées positives pour l'organisation, l'outplacement serait à mettre en place en amont de la rupture professionnelle et à intégrer aux

pratiques de management des ressources humaines (Miller & Robinson, 2004; Stacho & Stachová, 2015).

Le cadre théorique mobilisé par Miller et Robinson (2004) est celui du travail identitaire tel que mobilisé par Goffman. Brown (2017), qui réalise une revue de la littérature du travail identitaire en fonction de différentes approches de l'identité, classe Goffman dans une approche « dramaturgique » (Brown, 2017). Une approche plutôt comportementale, où le sujet revendique une compréhension de soi au travers de certains comportements et attitudes. Le sujet *enacte*, met en acte, une identité. Cette approche est d'autant plus pertinente que le conseil reçu par les personnes outplacées autour du marketing de soi, va jusqu'à des conseils sur la posture à adopter et même sur l'apparence physique (Miller & Robinson, 2004). Néanmoins, l'analyse de Miller et Robinson manque d'une exploration empirique des pratiques de l'outplacement. Il semble alors pertinent de réaliser une étude des pratiques d'outplacement, en ciblant ce « processus identitaire », tout en plaçant le curseur théorique sur une autre approche de l'identité, afin d'apporter plus de précisions. Premièrement, en transition professionnelle, le discours sur soi est essentiel au succès de cette transition (Ibarra & Barbulescu, 2010). L'individu est, dans ce contexte, engagé dans différentes interactions avec autrui durant lesquelles il est amené à se présenter comme étant en quête d'une nouvelle opportunité professionnelle. Deuxièmement, l'outplacement possède un caractère intrinsèquement langagier puisque très rythmé par des entretiens consultant.e-individu (Demazière & Glady, 2011). Troisièmement, dans une approche discursive de l'identité, le travail identitaire se fait grâce à des « pratiques situées d'utilisation langagière » (Brown, 2017, p. 307). Nous appréhenderons alors l'outplacement au prisme de cette conception de l'identité. Finalement, les outils et pratiques des cabinets de reclassement semblant réguler le travail identitaire des individus accompagnés, nous explorerons les pratiques, outils et discours des cabinets d'outplacement hexagonaux, afin de répondre à la question suivante :

Comment les professionnels de l'outplacement, et les cabinets qui les emploient, tentent-ils d'agir en régulateurs du travail identitaire des individus en transition professionnelle ?

5.3 Méthodologie de recherche, recueil et analyse du matériau

Cette recherche à visée exploratoire a pour but d'étudier les pratiques, discours et outils mobilisés par les cabinets d'outplacement hexagonaux, et leurs professionnels, afin de comprendre comment ils tentent d'agir en régulateurs du travail identitaire des individus en transition professionnelle. Afin d'appréhender ces discours, pratiques et outils, et l'utilisation qui en est faite, nous avons opté pour une méthodologie qualitative. Le recueil du matériau s'est fait en deux temps. Dans un premier temps il s'est d'abord agi de recueillir du matériau de sources primaires, en réalisant **une série d'entretiens semi-directifs (n=10)** auprès de différents professionnels de l'accompagnement. Ces entretiens ont été réalisés sur une période de 8 mois à deux moments distincts : sur une période de 4 mois en 2019, et sur une période de 4 mois en 2020/21. L'approche des participants s'est faite telle une procédure de recrutement, par ciblage des structures pratiquant l'outplacement, ciblage de personnes pratiquant l'accompagnement dans ces structures et par l'envoi de courriels de contact ainsi que de relances. Sept des personnes interviewées pratiquent l'accompagnement au sein de cabinets d'outplacement, deux personnes sont indépendantes et sous-traitent des accompagnements pour le compte de deux à trois cabinets d'outplacement, et une des personnes fait de l'accompagnement au repositionnement professionnel dans une structure qui sous-traite pour le compte de France Travail, et dont les méthodes sont très proches de celles utilisées par les cabinets d'outplacement. Comme présenté en Tableau 25, les entretiens rendent ainsi compte de l'accompagnement au reclassement tel qu'il est pratiqué dans douze structures françaises différentes par 10 professionnelles. La grille d'entretien utilisée (Annexe 1) a eu pour vocation de recueillir le parcours professionnel des individus interviewés, la description de la structure dans laquelle ils évoluent, leur pratique de l'accompagnement et les outils mobilisés, et des exemples d'accompagnement non-réussis, avec l'explication que l'acteur en donne. Ces entretiens, d'une durée moyenne de 1h chacun, constituent un matériau équivalent à 99 pages Word. Dans le but d'enrichir notre matériau de recherche, une deuxième phase de collecte a été menée. Cette fois-ci, il s'est agi de collecter des données secondaires à travers **une étude documentaire** de 26 présentations différentes de prestations d'outplacement individuel, dans l'hexagone. Cette étude a été réalisée durant l'été 2022 par ciblage des structures réalisant de l'outplacement en France, puis par recherche de détails sur les prestations d'outplacement individuel sur les différents sites institutionnels des structures sélectionnées. Après analyse, 22 présentations ont été retenues pour répondre à notre problématique, les quatre présentations restantes ayant été écartées en raison du caractère très superficiel de la présentation de la

prestation. Ce matériau représente l'équivalent Word de 96 pages. Le Tableau 26 présente les 22 cabinets de reclassement étudiés. Cette étude documentaire étant triangulée avec les entretiens réalisés auprès de professionnelles de l'accompagnement, dont certaines travaillent dans les cabinets étudiés, il a été décidé d'anonymiser l'ensemble des noms des cabinets d'outplacement. Ainsi, grâce à notre corpus d'entretiens et à notre étude documentaire, nous sommes en mesure d'étudier les pratiques des consultantes au repositionnement professionnel, tout comme les outils et pratiques des cabinets hexagonaux, afin de comprendre comment tous ces éléments tentent d'agir en régulateurs du travail identitaire des individus en transition professionnelle.

5.3.1 Analyse du corpus d'entretiens

Dans l'objectif de gérer le risque de circularité et de faire émerger du matériau des thématiques communes, l'ensemble des entretiens ont d'abord été traités par **attention flottante** (Dumez, 2016). C'est-à-dire, l'ensemble des entretiens ont été lus de façon répétée afin de saisir le matériau dans sa totalité. Cette première phase d'analyse a permis de dégager 13 thématiques communes à tous les entretiens, présentées en Annexe 2. Les thématiques de « rupture », « souffrance », « deuil », « introspection », « réflexion de soi », « coaching » et « retour d'autrui » apparaissent déjà dans la littérature mobilisée, autant sur l'outplacement que sur le coaching ou le travail identitaire. Néanmoins, certaines catégories émanent directement du matériau. Les catégories « Ateliers collectifs » et « validation du projet » en sont des exemples. La thématique du « networking », déjà présente dans la littérature, apparaît également dans notre matériau, mais notre approche, par attention flottante, permet sa déclinaison en 3 dimensions distinctes, et apporte ainsi des nuances. Il s'agit de la « Mise en réseau de l'individu grâce au réseau du cabinet », « Mise en réseau des individus reclassés », « Mise en réseau de l'individu grâce au réseau de la consultante ». Finalement la notion de « Pitch de présentation » émane entièrement du matériau et n'est pas présente dans la littérature. Nous avons ensuite mené un **codage théorique** des entretiens grâce aux développements d'**Alvesson et Willmott (2002)** sur les **quatre modes de régulation identitaire**. Comme résumé en Annexe 2 au sein même de chaque catégorie de codage thématique, plusieurs modes de régulation identitaires ont été identifiés.

Tableau 25 : Synthèse des répondantes

Prénom	Age	Années d'ancienneté dans l'outplacement	Cabinet	Nombre de salariés du cabinet	Région
Anna	50 ans	10	Quatuor	7	Hauts de France
Daisy	30-40 ans	8	Khepri	10	Bretagne
Inès	50 ans	17		10	
Angélique	40-50 ans	4	Anubis	16	Ile de France (IdF)
Carmen	40-50 ans	11		16	
Pauline	50-60 ans	8	Adèle Consulting	18	Grand Est
Véronique	50-60 ans	6	Indépendante – sous traite pour Delphos, Apophis et Nephtis	5 – 10	IdF
Amandine	40-50 ans	15	Indépendante – sous traite principalement pour Tozeur	400	IdF
Chloé	40-50 ans	5	Osiris	6	IdF
Danielle	30-40 ans	4	MB Apprentissage (Structure sous-traitant des accompagnements pour France Travail)	500	IdF et Hauts de France

Tableau 26 : Cabinets analysés dans l'étude documentaire

Cabinet	Nombre d'employés.es	Région
Delphos	10	Île-de-France (IdF)
Apophis Conseil	9	IdF
Nephtis	10	IdF
Anubis	25	IdF
Osiris	5	IdF
Adèle Consulting	47	France et Luxembourg
Tozeur	200	IdF
Quatuor	15	Hauts de France (HdF)
Seth RH	800	France entière
Sekhmet Conseil	6	HdF
Ammout Conseil	300	France entière
Morris RH	550	18 pays, dont la France
STFR Conseil	45	IdF
Scan et Mouvement	80	France entière
TQM RH	17	IdF
Sphinx Coaching	1	Centre
APMA	12	Occitanie
Parcouris RH	N/A	PACA
HR Comrades	300	France entière
Cherry RH	350	France entière
Lab Coaching	1	IdF
Groupe BETA	800	France entière

5.3.2 *Analyse de l'étude documentaire*

L'ensemble des documents recueillis a également été, dans un premier temps, analysé avec une **technique proche de l'attention flottante** : lecture répétée de l'ensemble des documents afin de saisir le matériau dans sa totalité. Cette première phase d'analyse a permis de dégager trois dimensions principales qui ont guidé notre analyse : « structuration de l'accompagnement », « outils et pratiques mobilisées », et « ateliers proposés aux bénéficiaires ». Il est apparu également pertinent de s'intéresser aux discours mobilisés par les cabinets pour décrire autant l'accompagnement que la transition professionnelle, afin d'appréhender les discours auxquels sont exposés les individus engagés dans ces accompagnements. La standardisation des accompagnements a notamment permis de schématiser l'outplacement, comme présenté en résultats, puis de le rapprocher du Modèle d'Aquilanti (1999). Un **codage thématique** a ensuite été nécessaire afin de cartographier les différentes thématiques et types d'outils et pratiques des cabinets. 13 thématiques ont également été repérées, qui ont ensuite été **rapprochées de la littérature mobilisée**, comme présenté en Annexe 3. Nous avons remarqué alors l'apparition de thématiques nouvelles par rapport à nos entretiens. Il s'agit notamment des « Techniques narratives ou biographiques », « Travail sur l'identité professionnelle », « Accélérateur de la transition professionnelle », et « Opportunité pour rebondir ».

5.3.3 *Triangulation*

Le traitement des matériaux s'est fait indépendamment, puis les résultats ont été triangulés. Il est apparu que les thématiques communes aux deux matériaux étaient : le « deuil », « l'introspection », le « coaching », les « ateliers collectifs », la « validation du projet/projet professionnel », la « mise en réseau de l'individu avec le réseau du cabinet », la « mise en réseau des individus reclassés », et le « pitch de présentation ». Ces thématiques ont notamment permis de construire notre modèle synthétique d'outplacement. La triangulation laisse toutefois émerger des thématiques propres à chacun des matériaux recueillis. Pour les entretiens, il s'agit de la « rupture », de la « souffrance individuelle », déjà présentes dans la littérature, et de la « mise en réseau de l'individu avec le réseau de la consultante », qui émane de notre matériau et qui nous a permis d'apporter d'autres nuances à notre modèle. Pour l'étude documentaire, ce sont par exemple la thématique des « Techniques narratives ou biographiques », qui dérive de notre matériau et nous permet de mieux comprendre les outils de l'outplacement, ou la thématique du « Travail sur l'identité professionnelle », déjà présente dans la littérature sur la

transition professionnelle. Ces deux dernières catégories auraient pu être classées dans la catégorie « introspection », mais nous avons décidé de les traiter en catégories indépendantes afin de souligner leur caractère original dans le matériau analysé.

5.4 Résultats

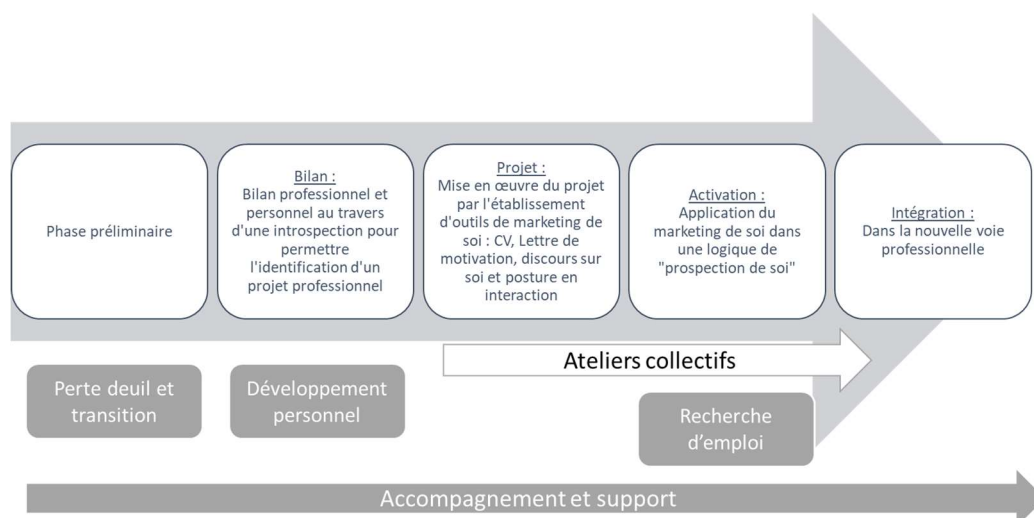
La thématique de la rupture professionnelle et de la souffrance individuelle, qui a pourtant été remarquée dans le matériau, ne sera pas traitée dans les résultats. La littérature fait déjà état de la souffrance de l'individu en transition professionnelle, notamment subie. La présentation de nos résultats sera centrée sur l'analyse des pratiques et outils mobilisés par l'outplacement et ses professionnelles, ainsi que sur le déroulé de l'accompagnement, afin de comprendre comment ces éléments peuvent réguler le travail identitaire de l'individu en transition professionnelle. La **première partie** de la présentation de nos résultats vise à **schématiser le processus d'outplacement**, et à faire des liens avec le modèle d'Aquilanti (1999). Les **sections suivantes** s'attardent sur **chacune des étapes** identifiées d'un **processus d'outplacement**, afin d'établir comment *les outils, pratiques et discours qui y sont mobilisés tentent de réguler le travail identitaire de l'individu outplacé*.

5.4.1 Le processus d'outplacement, un accompagnement standardisé

Notre étude documentaire met en avant que les cabinets ont une approche très standardisée de l'accompagnement, qui se déroule dans un processus linéaire en plusieurs étapes. La Figure 20 synthétise ce processus en tissant des liens avec le modèle d'Aquilanti (1999). L'individu passe d'abord par une phase préliminaire qui lui permet de réaliser un travail de deuil et de distanciation par rapport à l'ancien employeur afin de « *permettre à l'individu de rebondir [et] de créer les opportunités d'un nouveau départ professionnel* » (Adèle Consulting). Cette phase, illustrée par Anna avec l'image de « *vider ses valises* », est ainsi à considérer comme une phase préliminaire d'un processus linéaire, et comme une phase nécessaire au repositionnement professionnel.

Anna : « [Explications sur le bilan] Ça, c'est la 1ère phase. Bon, il y a une petite phase intermédiaire, c'est éventuellement vider ses valises [...] C'est à dire raconter combien c'est dégueulasse d'avoir été licencié, combien on s'est senti trahi, combien on a souffert, et c'est le lieu pour évacuer tout ça. »

Figure 20 : Synthèse du processus d'outplacement en lien avec le Modèle d'Aquilanti
(Aquilanti & Leroux, 1999)



L'individu est ensuite engagé dans une phase de « développement personnel », que nous avons renommé « Bilan », où il s'agit de faire un « *bilan lucide du passé* » (STFR Conseil), à la fois « *personnel et professionnel* » (HR Comrades). Cette phase de « Bilan » amène l'individu à identifier un projet qui est formalisé lors de l'étape « Projet ». Cette formalisation conduit au développement d'outils de « marketing de soi » qui vont être mobilisés lors de la phase dite « d'Activation », dans une logique de prospection de soi. En parallèle de la définition du projet professionnel et de l'activation à la recherche d'emploi, comme nous l'apprend Anna, l'individu est engagé dans des ateliers collectifs aux différentes thématiques et visées.

Anna : « Voilà, ça, c'est l'axe individuel. En parallèle de ça, il y a pleins d'actions collectives [...] chaque semaine les gens qu'on accompagne, on les invite à des ateliers [...] ils se retrouvent tous ensemble »

Nous remarquons également que la phase « accompagnement et support » d'Aquilanti et Leroux est présente tout le long de l'outplacement, et ceci passe notamment par l'utilisation du coaching. La réflexion de soi est essentielle lors de cette phase, et est aidée par la pratique du coaching, ce qui suggère que l'individu est engagé dans une réflexion de soi constante tout le long de l'accompagnement.

Anna : « En coaching [...] je vais le mettre en réflexion sur ses propres habitudes, sur ses convictions [...] Et en fait, c'est lui, par le jeu du questionnement, de la reformulation, etc... qui, à un moment, va dire : « je pourrais peut-être tester ça pour donc développer ses compétences managériales » ».

La dernière phase de l'accompagnement est centrée sur le suivi de l'intégration de l'individu dans sa nouvelle voie professionnelle, le suivi s'arrêtant quelques semaines après la fin de l'accompagnement.

5.4.2 *Le bilan approfondi*

A partir de notre étude documentaire nous remarquons la mobilisation par les cabinets d'une batterie large d'outils introspectifs. Cette batterie d'outils, large de prime abord, s'avère être plutôt uniforme dans la pratique, et diffère peu entre les cabinets. Ces outils permettent un « travail d'évaluation de la personne, de son parcours et l'identification de ses atouts et potentiel » (HR Comrades), l'identification de « valeurs, intérêts, motivations et compétences clés » et la « mise en lumière de la personnalité, de l'univers, des envies, freins et désirs de l'individu, grâce à la question « qui suis-je ? » » (Lab Coaching). Ce travail permet alors de « travailler sur l'identité professionnelle » (Morris RH) afin de la « retrouver » (HR Comrades). Certains cabinets, comme Lab Coaching ou STFR Conseil, proposent de travailler avec des outils d'écriture biographique ou des techniques narratives, et ce afin de répondre également à la question « *Qui suis-je ?* ». Les entretiens réalisés corroborent l'existence d'une phase de bilan introspectif composée de tests de personnalité et autres outils d'évaluation de soi. Véronique nous parle à nouveau de faire émerger « *qui je suis* ». Nos entretiens amènent toutefois des nuances dans ce travail. L'individu est amené à effectuer une réflexion de soi, illustrée par Angélique avec l'image du rétroviseur. Les outils de l'accompagnement amènent la personne à effectuer une introspection et une réflexion de soi et autour de son parcours de vie.

Véronique : « C'est un [...] bilan professionnel. [...] En général, on fait passer un MBTI [...] C'est une façon de faire émerger les compétences, la personnalité, qui je suis, comment je fonctionne ».

Angélique : « au début on va effectivement se focaliser sur le passé. [...]. Regarder dans le rétroviseur [...]. Qu'est-ce qui a fait que cette personne s'est constituée comme ça. [...] On peut faire un inventaire de personnalité. [...] on peut aussi quand même étudier l'histoire de vie ».

Ce travail introspectif nécessite cependant un échange avec la consultante, qui apporte une expertise sur la lecture des résultats des tests et des exercices, ce qui permet un nouvel effort réflexif, illustré par Amandine avec l'image du re-tricotage :

Amandine : « On a l'opportunité de retricoter des histoires. [...] essayer de récupérer plein d'éléments de « Qui on est ». [...] On propose de travailler sur les histoires des vies. [...] Et, parfois, on tire des trucs et on découvre [...] Donc, il y a un moment de retour sur soi [...] C'est reprendre les éléments de façon peut-être plus consciente [...] Retricoter, c'est y mettre un peu de conscience et un peu de lumière »

Telle une moire aidante, la consultante aide l'individu à retisser son parcours de vie, grâce au travail de l'acteur lui-même. La récurrence de la démarche coaching ressort dans l'ensemble des entretiens et s'exprime par la formation au coaching des acteurs interviewés, ou par leur recours à des techniques empruntées à cette pratique. Le coaching permet à l'individu, par un jeu de questionnement et de reformulation de la part de la consultante, une réflexion sur soi. Ce phénomène permet de faire émerger chez l'individu de nouvelles compréhensions de soi :

Angélique : « le cabinet, nous sommes tous coachs certifiés [...] Et donc par le questionnement, j'amène les personnes à réfléchir par eux-mêmes. »

Et comme nous l'explique Cloé, le but « ultime » de cette phase de bilan est de construire un discours sur soi pertinent qui va servir à s'exposer à autrui lors de rencontres professionnelles ou entretiens de recrutement. Ce discours, comme nous l'explique Angélique, permet de mettre en avant, grâce à des exemples intégrés dans une histoire de soi, des compétences spécifiques reliées avec l'avenir professionnel envisagé.

Cloé : « On aide aussi souvent les gens à expliquer leur pitch. C'est-à-dire, ils vont préparer avec nous leurs discours, quelle histoire ils vont raconter [...] Alors le bilan les aide à faire ça, à raconter l'histoire qui va bien »

Angélique : « Et c'est là où on travaille effectivement en amont tout un pitch [...] Donc, quels sont les éléments et les messages qu'on a envie de faire passer [...] Et puis surtout plus qu'affirmer une compétence, c'est comment on la démontre dans des situations données avec des exemples. Tout en racontant une histoire. C'est du « storytelling » en fait le pitch. C'est comment on se raconte, comment on raconte notre histoire. Et comment on intéresse l'interlocuteur qui est en face »

L'introspection de l'acteur, et son travail avec des outils biographiques, est dirigée vers l'établissement d'une cartographie de différentes caractéristiques personnelles, afin de construire un discours exposant ces caractéristiques précises de soi, qui peuvent démarquer l'acteur d'autres individus dans la même situation que lui. La **régulation identitaire orientée vers l'individu** se faisant par l'établissement de caractéristiques précises qui définissent l'individu lui-même, l'outplacement, avec ses outils et techniques introspectives, peut être vu comme un régulateur du travail identitaire. En établissant des pratiques (introspectives notamment), des actions (cartographier ses compétences et caractéristiques par exemple) et un vocabulaire spécifique (la nomenclature « pitch de présentation » pour parler d'un discours de soi par exemple) censés être naturels pour des individus en repositionnement professionnel, l'outplacement peut alors être vu comme agissant en **régulateur identitaire orienté vers les actions** des individus. L'institutionnalisation de ces pratiques, ces actions et ce vocabulaire, du fait de la standardisation de l'outplacement, permet même de considérer que ces pratiques et ces actions deviennent des normes, participant ainsi à une **régulation identitaire orientées vers**

le contexte. Ce dernier mode de régulation identitaire peut également apparaître de par l'orientation de l'individu vers la création d'un discours sur soi qui met en avant un contexte présupposant des caractéristiques personnelles ou des compétences définissant l'individu lui-même, de par leur possession. La dimension « storytelling » mise en avant par Angélique en est l'exemple. Toutefois, l'expertise de la consultante est de mise dans tout ce travail, puisqu'elle est un soutien dans l'introspection de l'acteur et favorise la réflexion de soi de l'individu outplacé. En prenant appui sur les exercices et outils de l'accompagnement, et par la pratique du coaching, elle aide l'acteur à redonner une cohérence à son parcours professionnel et de vie et participe à la réflexion de soi de l'individu. Dans ce sens, la consultante et sa pratique du coaching régulent également le travail identitaire de l'individu de manière plus « holistique », sans que nous puissions le catégoriser dans un des modes de régulation identifiés dans la littérature. Au-delà, la consultante et sa pratique du coaching deviennent aussi un moyen de matérialiser ou de cadrer la régulation identitaire de l'individu outplacé.

5.4.3 L'établissement d'un projet professionnel et personnel et la participation à des ateliers collectifs

La phase de Bilan permet l'établissement d'un projet professionnel et personnel qui se décline en différents « *outils de communication* » (Baies de RH), dont un discours de présentation de soi ou « *pitch de présentation* » (Baies de RH) « *singulier et adapté* » (Lab Coaching). La constitution de cet outil de communication de soi passe, par ailleurs, par la simulation de rencontres professionnelles afin de générer chez l'individu une prise de conscience de la perception de son discours par autrui. Le recours à du matériel vidéo permet notamment à l'individu de se regarder exposer son discours, facilitant une prise de conscience de l'image que son discours peut avoir sur autrui.

Pauline : « Une fois que les outils et les bonnes pratiques sont révisés, il y a la simulation d'entretien avec un débriefing sur la posture, le vocabulaire, le discours, pour vérifier, pointer un regard plus aiguisé pour de futurs entretiens. »

Danielle : « ensuite travailler sur la façon de parler. La filmer, par exemple, pour qu'elle prenne conscience de ses gestes et ses postures. »

L'individu devient ainsi acteur d'une mise en projet de soi, qui passe par le développement d'une identité marketée et « marketable », revendiquée grâce à une « *offre de services* » (Morris RH) sagement mise en avant grâce à une posture, un vocabulaire et un discours adaptés. En parallèle de cette mise en projet de soi, débutent les ateliers collectifs dans lesquels l'individu

reclassé y partage et apprend des « *bonnes pratiques* » (Quatuor et STFR Conseil). Il s'agit d'ateliers sur la recherche d'emploi comme des « *techniques de recherche d'emploi* » ou le « *Personal branding* » (Osiris) ; d'ateliers de développement personnel comme le « *co-développement* » (STFR et Quatuor), « *l'équilibre de vie* », la « *prise de décision* » ou « *l'écologie personnelle* » (Osiris) ; ou encore des ateliers ciblant le développement ou la création de réseau ou « *l'identification des compétences et talents* » (Osiris et Quatuor). Nous retrouvons cette dimension dans nos entretiens, où il s'agit de former les individus sur des thématiques propres à la recherche d'emploi, et de partager et échanger avec d'autres personnes reclassées, afin de favoriser une dynamique collective.

Véronique : « On a plein d'ateliers [...] Sur les réseaux professionnels, les réseaux sociaux, l'estime de soi, la confiance en soi, la communication [...] pour qu'ils puissent d'abord rencontrer d'autres personnes [...] Et puis parler d'eux, exprimer leur projet, leurs craintes, leurs doutes. [...] et puis tous ces ateliers, c'est aussi une façon de se rencontrer »

Ces ateliers sont organisés pour que les individus se rencontrent entre eux, et que ces rencontres créent un « *effet-miroir* » grâce à divers « *regards externes* » (Osiris) et Amandine nous explique que certains sont explicitement faits dans ce sens.

Amandine : « Normalement, les ateliers, le but de l'opération, c'est que les gens se parlent, se rencontrent, et qu'ils soient dans un rapport d'altérité. [...] un qui s'appelle « retour d'image ». [...] C'est-à-dire je suis en présence de 4 autres personnes, je ne connais pas les gens et je ne leur parle pas quand j'arrive. Et le consultant qui est présent, va envoyer un certain nombre de questions. Et moi, je suis là, et les autres répondent à mon sujet. [...] Il y a une espèce de faisceau de perception des autres »

Le discours de présentation de soi, résultant du travail réalisé pendant la phase de Bilan, est alors instrumentalisé dans une logique de marketing d'une offre de services de soi. En amenant l'individu à cette instrumentalisation, les cabinets créent des pratiques censées être naturelles pour les individus en repositionnement professionnel. Dans ce sens, l'outplacement peut être considéré comme régulateur identitaire orienté **vers les actions des individus**. Le travail de ce discours sur soi, passe aussi par la préparation à l'interaction en entretien de recrutement. Le recours à du matériel vidéo, tout comme les conseils sur « la posture, le vocabulaire, le discours », afin de préparer au mieux l'individu à l'interaction dissymétrique avec un futur recruteur, permet de préparer l'individu à une certaine localisation hiérarchique dans l'interaction avec autrui, dans le contexte de repositionnement professionnel. C'est alors que l'outplacement peut être vu comme régulateur identitaire **orienté vers l'interaction avec autrui**. Finalement, le recours à des ateliers collectifs, où les individus apprennent

collectivement des « bonnes pratiques », permet de les considérer comme ayant un effet normalisateur des pratiques et outils déployés par les cabinets. Ce qui finit par rendre normées et normatives les pratiques censées être mises en place par les individus en contexte de transition professionnelle. Cette dernière dimension participe alors à considérer l'outplacement comme régulateur identitaire **orienté vers le contexte**. Le recours à de tels ateliers permettrait également de créer un certain sentiment d'appartenance à la communauté de candidats.es accompagnés.es, ce qui renforce l'idée que l'outplacement agit en régulateur identitaire **orienté vers l'interaction avec autrui**.

5.4.4 L'activation de l'individu et son intégration

Une fois l'individu prêt et armé de ses outils de communication de soi, il peut entamer la « recherche d'emploi » active, c'est-à-dire l'application de son marketing de soi par prospection de son « offre de services ».

Anna : « Et puis après, on se met en ordre de marche pour une recherche active et donc là, toujours en individuel avec le coach, on va cibler les entreprises qui nous intéressent, on va provoquer des « entretiens réseau » pour aller prendre l'info où se conforter dans sa manière de se présenter, etc... »

L'individu est notamment engagé dans une « mise en réseau » afin de renforcer l'activation dans sa recherche d'emploi, soulignant le caractère « *accélérateur des transitions professionnelles* » (Baies de RH) de l'outplacement, qui agirait en « *véritable booster* » (Morris RH). Cette mise en réseau s'exprime par une mise en réseau entre candidats reclassés, lors des ateliers collectifs, mais aussi par l'utilisation du réseau de contacts du cabinet, celui de la consultante, et la formation de l'individu à la création de réseau, au travers de différentes prises de contact aux normes spécifiques.

Anna : « Je pourrais mettre réseau puissance 3, puissance 10 ou puissance infinie. [...] donc le réseau, c'est le réseau ici de nos entreprises, c'est le réseau des candidats qui sont accompagnés entre eux [...] c'est notre club des anciens [...] On les invite aussi à des conférences [...] et à l'issue de cette conférence [...] il y a du networking. »

Angélique : « Et ensuite, on les forme à la démarche réseau [...] Donc, tout ce qui est démarche réseau, comment conduire un entretien réseau, [...] c'est vraiment recueillir le maximum d'informations sur un secteur, sur une fonction »

L'injonction à la création de réseau peut être vue comme émanant d'un discours autour du contexte de transition professionnelle et mobilisé par les cabinets d'outplacement. Ce discours présupposant la mise en place par les individus dans cette situation, d'une identité spécifique. L'outplacement agirait alors en régulateur identitaire **orienté vers le contexte**. La création de

réseau passe par la mise en place de pratiques spécifiques, ce qui permet de renforcer l'idée que l'outplacement agit en régulateur identitaire **orienté vers les actions de l'individu**. L'utilisation, dans ce contexte de création de réseau, d'outils de marketing personnel qui définissent l'individu, tel que le discours sur soi singularisant, permet également de renforcer l'idée que l'outplacement agit en régulateur identitaire **orienté vers l'individu**. L'institutionnalisation de telles pratiques ainsi que leur caractère « obligatoire » permettent de renforcer l'argument de l'outplacement comme régulateur identitaire **orienté vers le contexte**. Finalement, la démarche de recueil d'information place l'individu dans une position de quête qui peut encore une fois être vue comme dissymétrique. A cela s'ajoute la formation à des techniques spécifiques pour la conduite de ces interactions dissymétriques. Ces deux dernières dimensions permettent de voir l'outplacement comme régulateur identitaire **orienté vers l'interaction avec autrui**.

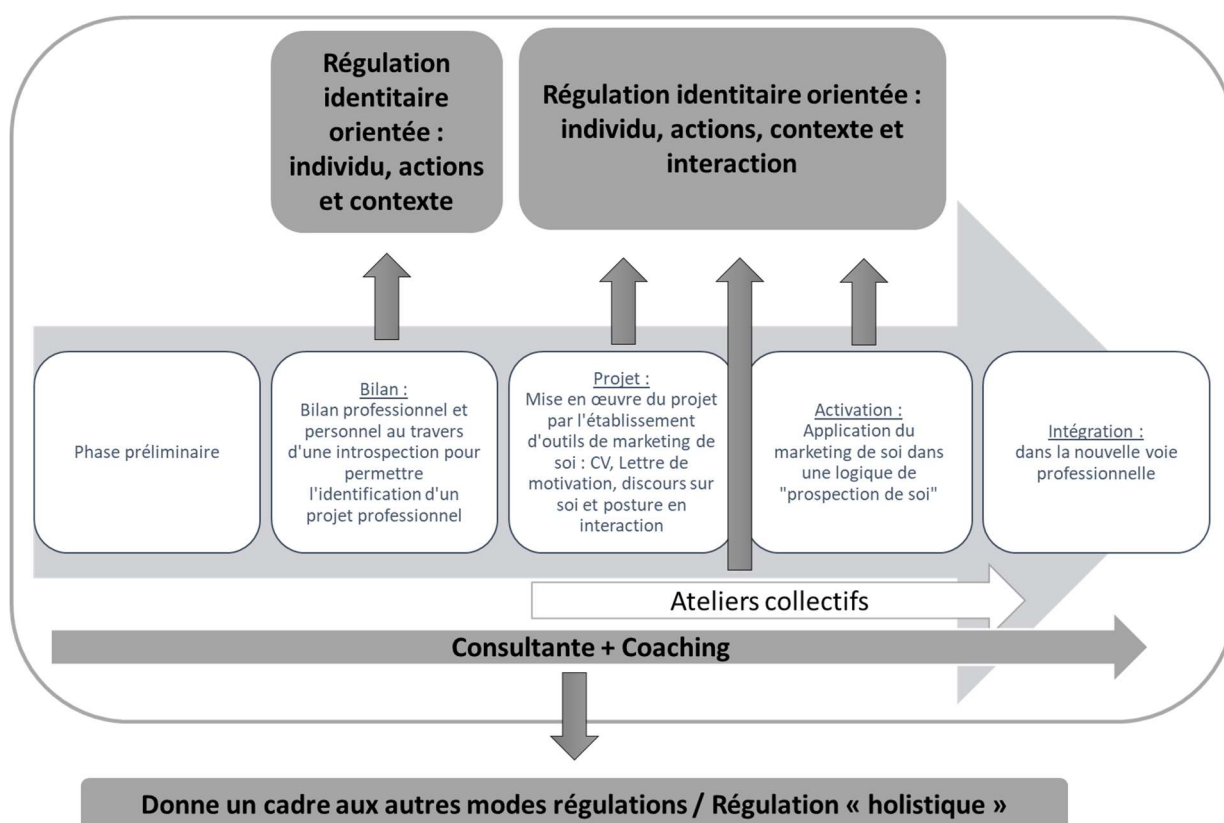
Concernant le suivi de l'intégration de l'individu dans sa nouvelle voie professionnelle, seul Lab Coaching propose un suivi illimité dans le temps, qui passe par des chaînes Youtube, un Canal Discord et des événements organisés régulièrement, ce qui pourrait participer à la création d'un sentiment d'appartenance à une communauté, renforçant le caractère régulateur de l'outplacement, **orienté vers l'interaction avec autrui**. Au-delà, le suivi est très limité dans le temps, Anna partage, par exemple, qu'« *éventuellement, s'il nous reste un petit peu de temps par rapport à la durée du contrat qui était prévu, on peut faire un coaching pour la prise de poste* ».

5.5 Conclusion et discussion

Comme résumé dans la Figure 21, la phase de bilan, dont la logique est à l'introspection et à la réalisation d'une cartographie de caractéristiques personnelles dans le but d'établir un discours sur soi singularisant, agit en **régulateur identitaire orienté vers l'individu et vers les actions** des individus, en définissant des pratiques naturelles pour les individus en repositionnement professionnel. La régulation identitaire est, dans le contexte des accompagnements au reclassement, cadrée et matérialisée par la consultante et sa démarche coaching, qui régulent, par ailleurs, le travail identitaire de l'individu de manière plus « holistique ». Cette première étape de bilan amène la formalisation d'un projet qui se matérialise en différents outils de communication de soi. Parmi lesquels, ressort notamment le discours sur soi, instrumentalisé dans une logique de marketing de soi, afin de mettre en avant un contexte pour montrer des caractéristiques précises de soi. L'outplacement agit, encore une fois, en régulateur identitaire

orienté vers les actions et l'individu. Les ateliers collectifs peuvent être vus comme un moyen de créer un sentiment d'appartenance à la communauté du cabinet, tout comme un moyen de normaliser les « bonnes pratiques » à mettre en place en repositionnement professionnel, ce qui permet de montrer le rôle de régulateur identitaire de l'outplacement, **orienté vers le contexte.** La standardisation de l'accompagnement, tout comme l'institutionnalisation de ses pratiques et outils, finissent par souligner le rôle de régulateur identitaire de l'outplacement, **orienté vers le contexte** de repositionnement professionnel. Finalement, la préparation de l'individu à la relation dissymétrique de l'entretien de recrutement, ou encore sa préparation à la quête d'informations via des « entretiens réseaux » aux techniques spécifiques, permet de voir l'outplacement comme régulateur identitaire **orienté vers l'interaction avec autrui.**

Figure 21 : L'outplacement comme régulateur du travail identitaire de l'individu en transition professionnelle



Les identités sociales sont composées de discours managériaux, institutionnels et culturels de ce que les individus doivent être ou devenir. Ces discours impactent et régulent la création d'une définition subjective de soi. Par ailleurs, l'exposition de l'individu à des pratiques spécifiques, et la répétition par l'individu de celles-ci, viennent également modifier l'identité individuelle

(Reyes, 2021). L'injonction à la mise en place d'une démarche réseau, ainsi que la mise en réseau de l'individu afin de favoriser son activation lors de la recherche d'emploi, posent alors question. La mise en place de cette démarche réseau nécessite l'apprentissage de techniques et de pratiques spécifiques, normées et censées être naturelles pour des individus en repositionnement professionnel. Cette démarche nécessite aussi la mobilisation d'un discours sur soi travaillé grâce à des pratiques et des outils particuliers. Ces arguments suggèrent l'exposition de l'individu à une identité sociale spécifique, qui se rapproche de l'Identité Réseau de Dubar (Dubar, 2007). La transmission d'une identité sociale au travers de l'accompagnement reçu pourrait élargir le débat du coaching comme outil de normalisation des esprits (Gori & Le Coz, 2006), aux structures d'accompagnement au reclassement. A travers l'injonction à l'adoption de pratiques spécifiques et standardisées, et ce grâce à des discours particuliers, ces structures non seulement réduiraient la variété des discours auxquels l'acteur est exposé, ce qui pourrait limiter son espace de libre régulation identitaire (Alvesson & Willmott, 2002), mais favoriseraient également l'internalisation de pratiques bien définies reliées à une identité réseau (Dubar, 2007), qui deviendrait alors une identité sociale à part entière.

Par ailleurs, les dispositifs de gestion de l'employabilité, dont l'outplacement peut faire partie, sont mieux perçus et utilisés par des individus ayant une identité réseau (Schmidt et al., 2013). Ceci permet à Schmidt et al. de recommander l'articulation de ces dispositifs, quand ils sont internes à une organisation, de façon à opérer des transformations identitaires sur les individus, afin de les mener vers une identité réseau ou vers une identité attachée à l'entreprise. Néanmoins, en contexte de reclassement externe, la logique est à la désidentification de l'individu par rapport à son ancienne organisation, via une étape de deuil et de ventilation. Si nous suivons la logique de Schmidt et al., l'outplacement, en tant que dispositif externe à une organisation, serait alors à articuler autour d'une transformation identitaire vers une identité réseau. De quoi alimenter le débat sur l'accompagnement au reclassement comme outil de normalisation.

Le travail sur l'identité de l'individu est revendiqué par les cabinets, assumé et même communiqué comme tel. Ceci peut également alimenter le débat sur les identités professionnelles mises au défi des carrières nomades (Alvesson, 2010; Dubar, 2010) puisque les individus seraient soumis à une régulation identitaire constante, au sein des différentes organisations au contact desquelles ils évoluent. D'abord, quand l'individu est en poste au sein d'une organisation donnée, et qu'il est soumis à différents discours sur ce qu'il doit être et/ou devenir. Ensuite quand rupture professionnelle il y a, deux options apparaissent. Dans le cas où

la rupture est accompagnée, l'individu serait soumis à différents modes de régulation identitaire lors de cet accompagnement, qui par ailleurs revendique un travail sur l'identité professionnelle et expose les individus à une identité réseau. L'accompagnement étant limité sur le suivi de l'individu dans sa nouvelle voie professionnelle, nous pourrions supposer que la nouvelle organisation que l'individu intègre, prend le relais de la régulation identitaire opérée par le cabinet d'outplacement. L'individu finirait par être constamment soumis à une régulation identitaire qui peut être activement façonnée par les différentes organisations (Alvesson & Willmott, 2002). Il suffit alors que les organisations où travaille l'individu aient également des discours véhiculant une certaine identité réseau, en transmettant par exemple la nécessité de différentes mobilités internes ou externes, pour finir par dépeindre un tableau pour le moins orwellien. D'autant plus si ces accompagnements sont intégrés aux pratiques de management des ressources humaines, comme cela a déjà pu être recommandé dans la littérature (Miller & Robinson, 2004; Stacho & Stachová, 2015). Il reste néanmoins le cas où l'individu ne se fait pas accompagner dans sa rupture professionnelle. Il serait alors supposé plus libre dans son travail identitaire, malgré un manque d'aide dans le repositionnement professionnel. Cependant dans des pays comme la France, les individus sont quand même accompagnés, ou du moins suivis, par une ou plusieurs institutions publiques, dans leur période de repositionnement professionnel. Et comme le remarque Divay (2012), les individus y sont soumis à une logique d'activation similaire à celle remarquée dans les accompagnements privés (Loufrani et al., 2015), si ce n'est que ces accompagnements publics sont externalisés au profit de structures privées. Ce qui finit de tracer les contours de notre tableau orwellien.

5.5.1 Apports théoriques

La logique de marketing de soi, jointe à une auto-évaluation de l'acteur, avaient permis à Miller et Robinson (2004) de déduire l'existence d'un processus de restauration identitaire, sans apporter plus de détails sur ce processus ni sur les pratiques des cabinets d'outplacement. Grâce à notre recherche, nous montrons que l'individu est amené à une introspection plus large qu'une simple auto-évaluation. Il s'agit d'une vraie phase de bilan à part entière, qui se fait grâce à une batterie d'outils, à l'expertise de la consultante et à l'emploi d'une démarche coaching. Par ailleurs, nous contribuons à leurs réflexions en montrant comment l'outplacement peut agir en régulateur du travail identitaire de l'individu en transition professionnelle. Nous montrons également qu'il existe une interaction avec autrui au-delà de la consultante, et qui se fait avec d'autres candidats, d'autres consultantes, et différentes personnes externes au cabinet. Cette

dimension collective est notamment absente du Modèle d'Aquilanti (1999), des observations de Miller et Robinson (2004) et des résultats de Cusin (2012). Nous apportons ainsi plus de précisions quant aux interactions de l'individu accompagné dans son repositionnement professionnel. Cette interaction est toutefois abordée dans les développements de Negroni (2005), où autrui permet notamment de provoquer la rupture professionnelle et biographique. Ceci questionne alors le rôle des consultantes dans les choix de bifurcations professionnelles et biographiques des individus accompagnés.

Nous nuancions également le modèle d'Aquilanti (Aquilanti & Leroux, 1999), en précisant le caractère processuel et linéaire de l'accompagnement. Le travail de deuil n'est alors plus à envisager comme un noyau, à la manière d'Aquilanti et Leroux (1999), mais comme une phase préliminaire d'un processus linéaire, et comme une phase nécessaire au repositionnement professionnel. Ces constats vont dans le sens de Kirk (cité dans Cusin, 2012) et de Miller et Robinson (2004), l'individu passe d'abord par une phase préliminaire qui lui permet de réaliser un travail de deuil et de « refroidissement » par rapport à l'ancien employeur. Aux phases du modèle d'Aquilanti (1999) nous ajoutons une phase de « construction de projet », qui participe à la mise en projet de soi de l'individu, et une phase « d'intégration », dont la durée et la consistance dépendent des cabinets et de la durée du contrat d'outplacement. De plus, nous soulignons le caractère « activateur » de l'accompagnement à la recherche d'emploi, déjà remarqué par Divay (2012) pour les structures publiques, et par Loufrani et al. (2015) pour les cellules collectives de reclassement. Il ne s'agit pas seulement d'une recherche d'emploi, mais d'activer l'individu dans cette recherche, via sa mise en réseau et l'application de techniques de création de réseau. L'injonction à performer de telles pratiques, caractérisant une forme d'identité réseau, permet alors de voir les cabinets d'outplacement comme performatifs (Marignier, 2021) et normalisateurs (Gori & Le Coz, 2006; Gori & Le Coz, 2007). Nos observations vont aussi dans le sens des objectifs de Martin et Lekan (2008), l'outplacement permet à l'individu de faire face au choc de la perte d'emploi et de se projeter dans un « nouvel objectif professionnel ». Certains cabinets proposent ainsi de « se préparer au changement », ce qui va dans le sens de Cusin (2012) qui voit les consultants comme des tuteurs de résilience suite à un choc professionnel.

Cette étude corrobore, finalement, l'importance et la pertinence de l'identité discursive en transition professionnelle (Ibarra & Barbulescu, 2010) et nourrit la compréhension du travail identitaire (Alvesson, 2010; Alvesson et al., 2008; Alvesson & Willmott, 2002) en contexte de

transition professionnelle (Ibarra & Barbulescu, 2010), en montrant en quoi l'accompagnement tente d'agir en régulateur identitaire.

5.5.2 Apports managériaux

Au plan managérial, il semble pertinent d'encourager une responsabilisation des acteurs de l'accompagnement sur les pratiques et les discours véhiculés dans les procédures d'outplacement. Le travail sur l'identité de l'individu est assumé et revendiqué par les cabinets, mais il est impératif de le manipuler avec précaution. L'activation et la responsabilisation de l'individu sont, sans doute, bénéfiques à la bonne tenue des délais imposés par les contrats d'outplacement, mais les pratiques mobilisées pouvant fortement impacter l'identité des acteurs, il semble urgent de nuancer et diversifier les discours et pratiques auxquels sont exposés les personnes outplacées. Une démarche critique d'autoévaluation et surtout de diversification des sources/repères d'identification des individus accompagnés s'impose alors aux cabinets, afin de limiter le risque de réduction de leurs espaces de libre régulation identitaire.

De surcroît, l'établissement d'un « code déontologique qui régit la profession et protège le public » (El Bouanani & El Majdouli, 2021, p. 100), dont nous n'avons aujourd'hui pas connaissance dans les cabinets d'outplacement, serait aussi une recommandation pertinente afin de protéger les personnes reclassées et d'assurer le respect de la libre-régulation identitaire de ces dernières. La création d'une certification assurant le respect d'une « éthique identitaire » pourrait aussi permettre de s'assurer que l'impact identitaire de l'outplacement respecte la libre régulation identitaire des personnes, ce qui limiterait alors l'effet normalisateur des accompagnements.

Au-delà, les cabinets pourraient aussi être incités à institutionnaliser le suivi des salariés reclassés, ce qui apporterait des preuves sur la durabilité de leurs accompagnements. L'ensemble de ces missions pourraient également être menées en externe par un organisme indépendant qui assurerait une certaine neutralité et veillerait au respect d'un code déontologique et d'une « éthique identitaire ». Cet organisme pourrait alors également servir au suivi des carrières des salariés reclassés, afin d'en établir une vision sur du moyen et long terme, ce qui permettrait d'évaluer la durabilité des différents accompagnements.

5.5.3 Limites et perspectives de recherche

Le discours de personnes accompagnées, même a posteriori, aurait apporté plus de précisions à cette recherche, mais le présent papier constitue déjà une porte d'entrée qui permet de fournir plus de précisions sur l'identité en transition professionnelle en contexte d'accompagnement. Le suivi d'individus dans le processus d'outplacement apparaît alors comme une piste de recherche future pertinente afin de compléter nos développements. Dans ce sens, des variables comme le genre de l'individu, le bassin d'emploi dans lequel il s'inscrit, le type d'emploi avant la transition ou encore le niveau de qualification de la personne reclassée, pourraient être pris en considération pour apporter de nouveaux éléments à la présente recherche.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others : Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2), 193-217. <https://doi.org/10.1177/0018726709350372>
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity Matters : Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.1177/1350508407084426>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control : Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Amundson, N. E. (1994). Negotiating Identity During Unemployment. *Journal of Employment Counseling*, 31(3), 98-104. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1994.tb00178.x>
- Aquilanti, T. M., & Leroux, J. (1999). An Integrated Model of Outplacement Counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177-191. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1999.tb01020.x>
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2001). *The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X., & Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : La problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir*, 40(10), 116-140. <https://doi.org/10.3917/mav.040.0116>
- Brown, A. D. (2017). Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*, 19, 296-317. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12152>
- Chevallier, E. (2017). Les ruptures intentionnelles de carrière chez les cadres français.e.s souhaitant redonner du sens à leur vie professionnelle : Concept et processus. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 46/3, Article 46/3. <https://doi.org/10.4000/osp.5484>
- Cusin, J. (2012). Le conseiller en bilan de compétences du CIBC 33 : Un tuteur de résilience pour les personnes en situation d'échec professionnel ? *@GRH*, 5(4), 75-112. <https://doi.org/10.3917/grh.124.0075>
- Davy, J. A., Anderson, J. S., & Dimarco, N. (1995). Outcome comparisons of formal outplacement services and informal support. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 275-288. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060306>
- Demazière, D., & Gladly, M. (2011). Introduction. *Langage et société*, 137(3), 7. <https://doi.org/10.3917/ls.137.0007>
- Divay, S. (2012). Les réalités multiples et évolutives de l'accompagnement vers l'emploi. *Informations sociales*, n° 169(1), 45-54. <https://doi.org/10.3917/inso.169.0045>
- Dubar, C. (2007). Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité. *Revue française des affaires sociales*, 2, Article 2.
- Dubar, C. (2010). *La crise des identités*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.dubar.2010.01>
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative* (Vuibert).
- El Bouanani, O., & El Majdouli, A. (2021). Construction identitaire et socialisation professionnelle. Dynamique identitaire et socialisation chez les psychologues en activité : Étude exploratoire des perceptions du métier: *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXVI(67), 81-104. <https://doi.org/10.3917/rips1.067.0081>
- Felio, C., & Ottmann, J.-Y. (2019). Se réinventer dans l'indépendance : Analyse exploratoire de la transition identitaire entre salariat et autonomie professionnelle. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIV(59), 51-67. <https://doi.org/10.3917/rips1.059.0051>
- Gori, R., & Le Coz, P. (2006). *L'empire des coachs : Une nouvelle forme de contrôle social*. Albin Michel.
- Gori, R., & Le Coz, P. (2007). Le coaching : Main basse sur le marché de la souffrance psychique. *Cliniques méditerranéennes*, 75(1), Article 1. <https://doi.org/10.3917/cm.075.0073>

- Gray, D. E., Gabriel, Y., & Goregaokar, H. (2015). Coaching unemployed managers and professionals through the trauma of unemployment : Derailed or undaunted? *Management Learning*, 46(3), 299-316. <https://doi.org/10.1177/1350507614532752>
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as a narrative : Prevalence, Effectiveness, and Consequences of Narrative Identity Work in Macro Work Role Transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154.
- Linhart, D. (2002). *Perte d'emploi, perte de soi*. Eres.
- Loufrani, S., Oiry, E., & Saint-Germes, È. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : Grille de lecture théorique et illustrations empiriques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- Marignier, N. (2021). Performativité. *Langage et société, Hors série*(HS1), 263-266. <https://doi.org/10.3917/ls.hs01.0264>
- Martin, H., & Lekan, D. (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*, 13(5), 425-439. <https://doi.org/10.1108/13620430810891455>
- Mègemont, J.-L., & Baubion-Broye, A. (2001). Dynamiques identitaires et représentations de soi dans une phase de transition professionnelle et personnelle. *Connexions*, 76(2), 15-28. <https://doi.org/10.3917/cnx.076.0015>
- Miller, M., & Robinson, C. (2004). Managing the Disappointment of Job Termination : Outplacement as a Cooling-Out Device. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 49-65. <https://doi.org/10.1177/0021886304263848>
- Négroni, C. (2005). La reconversion professionnelle volontaire : D'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique. *Cahiers internationaux de sociologie*, 119(2), 311-331. <https://doi.org/10.3917/cis.119.0311>
- Persson, S., & Rappin, B. (2015). Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 4(15), Article 1. <https://doi.org/10.3917/rimhe.015.0104>
- Persson, S., Rappin, B., & Richez, Y. (2011). Les traverses du coaching : 20 ans de coaching : état des lieux. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XVII(42), 21-35. <https://doi.org/10.3917/rips.042.0021>
- Rappin, B. (2012). Le sujet moderne dans le coaching : Une lecture à partir des travaux de Charles Taylor. *Management Avenir*, n° 53(3), Article 3.
- Reyes, G. (2021). Le comportement entrepreneurial du pharmacien titulaire d'officine et ses répercussions identitaires: *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 42, 10(1), 27-48. <https://doi.org/10.3917/rimhe.042.0027>
- Schmidt, G., Gilbert, P., & Noël, F. (2013). Gérer les mobilités en contexte de mutations : L'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 88(2), Article 2. <https://doi.org/10.3917/grhu.088.0003>
- Solove, E., Fisher, G. G., & Kraiger, K. (2015). Coping with Job Loss and Reemployment : A Two-Wave Study. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 529-541. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9380-7>
- Stacho, Z., & Stachová, K. (2015). Outplacement as Part of Human Resource Management. *Procedia Economics and Finance*, 34, 19-26. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01596-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01596-8)
- Tan, G. Y., Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1994). A longitudinal study of predictors of job loss coping strategies. *Academy of Management Proceedings*, 1994(1), 68-72. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1994.10341716>
- Waraich, S. B. (2012). Outplacement Revisited. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 160-171.
- Westaby, J. D. (2004). The impact of outplacement programs on reemployment criteria : A longitudinal study of displaced managers and executives. *Journal of Employment Counseling*, 41(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2004.tb00874.x>

ANNEXES DU CHAPITRE 5

Annexe 5.1 – Grille des entretiens semi-directifs

But	Questions
Précision de l'acteur	Pouvez-vous vous présenter vous-même et votre parcours ?
Compréhension de son activité et de son cabinet	Pouvez-vous me décrire votre poste ? Depuis combien de temps l'occupez-vous ? En quoi consistent vos tâches au quotidien ? Pouvez-vous me présenter [nom de la structure] ? Quelles sont les valeurs de [nom de la structure] ?
Compréhension de la procédure de reclassement et des outils mobilisés	En quoi consiste pour [nom de la structure] l'accompagnement au reclassement ? Pouvez-vous me présenter les différents types d'accompagnement mis en place par [nom de la structure] ? Sur quels critères vous basez-vous pour considérer qu'un accompagnement au reclassement est « réussi » ? Quelles sont les techniques employées pour réussir cet accompagnement ? Mettez-vous en place un accompagnement spécifique pour managers/cadres ? En quoi consiste-t-il ? Avez-vous à me donner des exemples d'accompagnements au reclassement « non-réussis » ? Comment expliqueriez-vous cela ?

Annexe 5.2 – Grille d’analyse des entretiens semi-directifs

Thématiques identifiées suite à une première analyse par attention flottante	Explication des dimensions regroupées sous les thématiques repérées par attention flottante	Codage théorique – orientation de la régulation identitaire
Rupture	Rupture professionnelle Rupture personnelle	
Souffrance individuelle	Souffrance de l’individu, rage, sentiment de trahison	
Deuil	Tourner la page, processus de deuil, aller de l’avant, perte	
Introspection	Tests de personnalité, exercices introspectifs, exercices sur les compétences, valeurs, et autres dimensions personnelles	Individu
Réflexion de soi	« Regarder dans le rétroviseur », voir les choses autrement, se regarder différemment, reformulation	Régulation « holistique » Donne un cadre aux modes de régulation (Alvesson et Willmott, 2002)
Coaching	Formation au coaching des consultantes, emploi d’une démarche coaching, reformulation	
Ateliers collectifs	Ateliers avec d’autres personnes accompagnées sur différentes thématiques	Individu Interaction Actions Contexte
Retour d’autrui	Retours de la consultante, retours des autres consultantes, retours des intervenants des ateliers, retours des autres personnes accompagnées	Interaction Actions Contexte
Validation du projet	Validation par la consultante, validation par d’autres consultantes, validation par les intervenants des ateliers	Interaction Actions Contexte
Mise en réseau de l’individu grâce au réseau du cabinet	Lui faire faire des rencontres grâce aux contacts du cabinet, dans différentes entreprises, ou alors lui faire rencontrer les personnes qui ont déjà été accompagnées par le cabinet	Individu Interaction Actions Contexte
Mise en réseau des individus reclassés	Participer aux ateliers collectifs permet aussi que d’autres personnes reclassées partagent leur réseau de connaissances	
Mise en réseau de l’individu grâce au réseau de la consultante	Le réseau personnel de la consultante est également utilisé	
Pitch de présentation	Cette notion émane directement du matériau	Individu Interaction Actions Contexte

Annexe 5.3 – Grille d’analyse de l’étude documentaire

Dimensions de l’étude documentaire	Codage thématique de l’étude documentaire	Explication des dimensions regroupées sous les thématiques repérées	Liens établis avec la littérature
Standardisation de la structuration des accompagnements	Travail de deuil	Fait référence à la phase préliminaire de l’accompagnement	Modèle d’Aquilanti (1999)
	Travail introspectif	Fait référence à la phase de « bilan personnel et professionnel » de l’accompagnement	
	Projet professionnel	Etablissement d’un projet professionnel	
	Recherche d’emploi	Création d’outils (CV et Lettre de motivation notamment) et établissement d’une stratégie de recherche d’emploi dans son ensemble : réponse à annonces, prises de contact, networking	
	Ateliers collectifs	Participation de la personne outplacée à différents ateliers collectifs	
	Pitch de présentation	Création d’un pitch de présentation de soi	Régulation orientée individu, interaction, actions, et contexte
Outils et pratiques mobilisées	Travail de deuil	Fait référence à toutes les techniques de travail de deuil et de distanciation par rapport à l’ancien employeur	Rupture professionnelle et souffrance individuelle
	Travail introspectif	Exercices introspectifs (aptitudes, valeurs, écriture biographique, etc) et tous les tests (personnalité, capacités, etc)	Régulation orientée individu et contexte
	Coaching	Démarche coaching, consultant-coach, “coach”, “coaching emploi”, « coaching recherche d’emploi », « coaching »	Coaching
	Ateliers collectifs	Existence d’ateliers et formations collectives	Régulation orientée individu, interaction, actions et contexte
	Projet professionnel	Etablissement et validation d’un projet professionnel et parfois aussi personnel	Régulation orientée individu, actions, contexte
	Rencontres avec autrui	Ateliers collectifs, mises en réseau, rencontres avec les anciens accompagnés du cabinet, networking	Régulation orientée individu, interaction, et contexte
	Pitch de présentation	Création et pratique d’un discours de présentation de soi « singulier et adapté »	Régulation orientée individu, interaction, actions et contexte
	Techniques narratives ou biographiques	Ecole Michael White, techniques narratives, écriture biographique	Régulation orientée individu, actions et contexte
	Travail sur l’identité professionnelle	Travail sur l’identité professionnelle définie à travers les valeurs, intérêts, motivations et compétences clés ;	

		Mise en lumière de la personnalité, de l'univers, des envies, freins et désirs de l'individu, grâce à la question « qui suis-je ? »	
Ateliers proposés aux bénéficiaires	Travail entre pairs	Ateliers collectifs « de travail entre pairs », « partage de réseau », « bonnes pratiques », « pour profiter d'un effet miroir »	Régulation orientée individu, interaction, actions et contexte
	Développement personnel	Identification des compétences et talents, trouver son ikigaï, équilibre de vie, peur du changement, écologie personnelle, co-développement	Régulation orientée individu, actions et contexte
Discours sur l'accompagnement	Accélérateur de la transition professionnelle	Accompagnement au retour rapide et durable à l'emploi, accélérateur de clarté et d'opportunités, accélérateur des transitions professionnelles, véritable booster de carrière, booster de mobilité et véritable facilitateur de la transition	Activation de l'individu
Discours sur la transition	Opportunité pour rebondir	Concrétisation d'un nouveau projet professionnel, repositionnement externe rapide, réussi et durable, opportunité de donner un nouvel élan à la carrière, nouvelle dynamique	

CHAPITRE 6 : JEU ET TRAVAIL IDENTITAIRES EN TRANSITION

PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES ETUDES DE CAS

D'INDIVIDUS EN SITUATION D'OUTPLACEMENT.

Statut : en cours soumission dans la revue @GRH

6.1 Transition professionnelle et accompagnement au reclassement : de forts enjeux identitaires

Dans un contexte de restructurations protéiformes et fréquentes (Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004), les transitions se multiplient et deviennent plus « désordonnées et imprévisibles » (Fournier et al., cités Masdonati et al., 2020) qu'auparavant. Toutefois, leurs enjeux, ainsi que ceux des parcours professionnels, peuvent être appréhendés selon certaines dimensions dont la subjectivité au travail de l'acteur (Fournier et al., cités dans Masdonati et al., 2020), laquelle est définie comme le sens que l'individu donne à son inscription dans le monde du travail (Masdonati et al., 2020) et est influencée par son estime de soi et son identité (Masdonati et al., 2020). Cette dernière est ainsi essentielle pour appréhender la compréhension de soi dans le monde du travail et les changements professionnels des parcours des individus, quelle qu'en soit leur intentionnalité. La rupture professionnelle marque le début d'une transition, plus ou moins subie, et génère, à différents degrés, une dégradation identitaire (Gray et al., 2015), une perte identitaire ou même une perte de soi (Linhart, 2002). La rupture d'emploi provoque ainsi une dichotomie entre la définition préalable de soi de l'individu, en tant que professionnel actif doté de compétences lui permettant la tenue d'une activité professionnelle, et la définition de soi renvoyée par la rupture d'emploi. Cette dichotomie dans l'image de soi génère un Doute au Sujet de soi (Alvesson et al., 2008), qui sert de déclencheur à la (re)construction identitaire.

En contexte de rupture d'emploi et de transition professionnelle, des accompagnements privés peuvent être proposés par les organisations. Ces accompagnements sont basés sur une logique d'activation, fondée sur une stimulation plus ou moins culpabilisante de l'individu (Divay, 2008, 2012), et possèdent la particularité d'être très standardisés (Davy et al., 1995; Divay, 2008; Martin & Lekan, 2008; Miller & Robinson, 2004). Ils se composent notamment d'outils opérationnels pour la recherche d'emploi (Divay, 2008) comme la formation à l'écriture du CV ou la préparation aux entretiens (Davy et al., 1995) ; ou encore de formations aux « techniques

de présentation de soi » (Davy et al., 1995) notamment dans une logique commerciale de soi (Divay, 2008) et d'un travail sur soi (Divay, 2008). Ils proposent également différentes techniques d'évaluation (personnalité, psychologique, préférences individuelles, capacités) ainsi qu'un conseil personnalisé. Les cabinets d'accompagnement proposent aussi du matériel et des bibliothèques de contacts à disposition des individus, afin de favoriser la création de réseaux de contacts par les bénéficiaires de l'accompagnement. Koorosh et Masdonati (2020) appellent ainsi à dépasser cette « conception orthodoxe » de l'accompagnement dans le but de mobiliser des pratiques qui intègrent les enjeux identitaires de la transition professionnelle (McMahon, cité dans Koorosh & Masdonati, 2020). Ils analysent notamment un outil appelé « La ligne de vie », mobilisé dans le cadre d'un bilan de compétences en contexte de reconversion. Cet instrument permet une prise de conscience de la part de l'acteur, par la création de liens entre divers événements de vie et leur contexte, et par la définition d'un « fil rouge », ou fil conducteur, du parcours de l'individu qui, à travers cet exercice, porte un regard sur son passé pour mieux se projeter dans un avenir incertain. En termes de modèles d'accompagnement, Aquilanti et Leroux (1999) développent le Modèle Intégré d'Aquilanti (Aquilanti & Leroux, 1999) en prenant appui sur 3 modèles d'outplacement et sur divers cadres théoriques empruntés au développement de carrières, au deuil et aux transitions. Ce modèle comprend 4 phases non linéaires : « Perte, deuil et transition », « Développement personnel », « Recherche d'emploi », et « Accompagnement et support ». Cette dernière phase requiert d'un effort réflexif de la part de l'individu afin de comprendre ses comportements et réactions. L'acteur est ainsi engagé dans un regard réflexif sur soi-même, son parcours et sa transition professionnelle. Miller et Robinson (2004), de leur côté, analysent l'accompagnement au reclassement au travers de la métaphore goffmanienne de « *cooling out the mark* » (Goffman, 1952; Miller & Robinson, 2004). Leur étude les mène ainsi à mettre en avant les différents micro-processus à l'œuvre lors de l'accompagnement, et notamment ceux dirigés vers l'individu. Plus précisément, ces auteurs identifient un micro-processus de reconstitution ou de restauration identitaire, qui devient une condition préalable aux efforts de recherche d'emploi (Brammer & Humberger, 1984; Furler, 1980; Miller & Robinson, 2004; Morin, 1982). Cette reconstitution identitaire prend appui sur une redéfinition situationnelle et passe par une (auto)évaluation de l'acteur, du conseil (grâce à l'accompagnement) à la fois sur l'estime de soi et sur le marketing de soi, et finalement de la « facilitation » du retour à l'emploi. Le recours à la pratique du coaching lors de l'accompagnement au reclassement nécessite une attention particulière. Côté pratique, le coaching appliqué à la recherche d'emploi ressemble à une aide opérationnelle dans cette recherche. Toutefois, le succès du coaching dépend de la réponse de

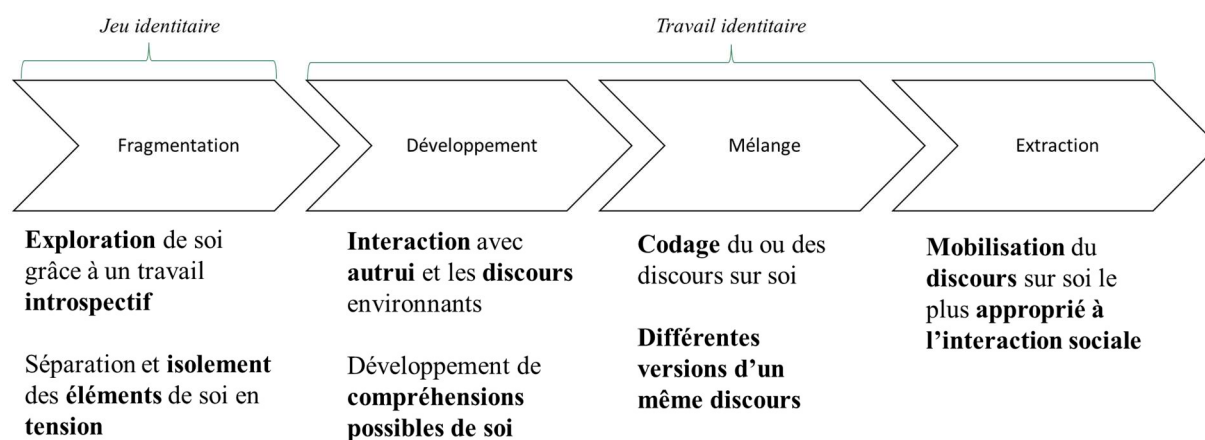
l'acteur à cette démarche (Gray et al., 2015), et notamment de sa capacité à effectuer un effort réflexif, source de renégociation identitaire (Amundson, 1994). Cette démarche réflexive permet de faire apparaître de nouvelles compréhensions de soi, ce qui à son tour fait émerger de nouvelles pratiques chez l'individu (Rappin, 2012). L'effort réflexif est donc un prérequis pour le succès du coaching et de la démarche d'accompagnement, mais est surtout l'origine d'une renégociation identitaire : c'est par cet effort réflexif que l'individu apporte un regard différent sur lui-même, ce qui permet de faire naître de nouvelles pratiques. Le coaching, par sa démarche, impacte la perception de soi, et par extension la définition de soi, et donc l'identité individuelle.

6.2 Construction identitaire et travail identitaire en transition professionnelle : clarifications conceptuelles et problématisation en contexte d'accompagnement

La rupture d'emploi génère une rupture identitaire qui sert de point de départ à un processus de reconstruction identitaire. Celui-ci se fait d'abord au travers d'une exploration de soi, grâce à laquelle l'individu se forge une définition de lui-même (Watson, 2008). Cette introspection est enrichie par les dimensions que l'individu pioche dans les identités sociales auxquelles il est exposé, dans une logique de régulation (Alvesson & Willmott, 2002). De plus, elles constituent des directions institutionnelles, managériales et culturelles de ce que les individus peuvent être ou devenir (Alvesson & Willmott, 2002; Watson, 2008). L'acteur, grâce à son introspection et à son exposition à des identités sociales, construit une version discursive de sa définition de soi, lui permettant d'exposer son identité à autrui (Watson, 2008). Cette exposition à autrui se fait dans une logique d'expérimentation et de vérification de soi : l'individu confronte auprès d'autrui l'histoire qu'il s'est forgé sur lui-même, afin de la remodeler en fonction des différents retours qu'il en recevra. La définition exposée de soi étant contingente des interactions sociales, l'identité finit par avoir un caractère multidimensionnel, dont la cohérence est assurée par l'activité cognitive plus ou moins consciente de l'acteur, qui constitue le travail identitaire (Alvesson & Willmott, 2002). Les pratiques forgent également l'identité dans une logique d'interaction quotidienne, ce qui amène Reyes à les définir comme « marqueurs identitaires » et à remarquer des « identités composites » chez les pharmaciens (Reyes, 2021). Fachin et Davel (2015) apportent un éclairage supplémentaire dans la théorisation de l'identité en transition professionnelle : l'acteur passe d'une réflexion interne menée sous forme de jeu identitaire (*identity play*) à une présentation externe de soi. Cette interconnexion entre le jeu et le travail identitaire se fait dans un processus en quatre étapes. Tout d'abord, l'acteur est engagé

dans une phase dite de « Fragmentation » où il effectue une exploration de soi grâce à un travail introspectif. C'est également lors de cette phase que l'acteur sépare et isole différents éléments de soi potentiellement en tension. À la suite de cette exploration personnelle, l'acteur est engagé dans une phase de « Développement » où il commence à interagir avec autrui et notamment avec les discours environnants. C'est aussi à ce moment-là que l'acteur développe des compréhensions possibles de soi qui s'accompagnent de discours différents et possibles sur soi. Ces éléments constituent un répertoire discursif parfois appelé « Sois provisoires » (Ibarra, 1999; Ibarra & Barbulescu, 2010). L'acteur est ensuite engagé dans une phase de « Mélange » où il s'agit pour lui de coder son ou ses discours sur soi, ce qui lui permet d'avoir différentes « versions » d'un discours sur soi, dont chaque version mettrait différents éléments en avant dans la logique du caractère multidimensionnel de l'identité. Ce codage prépare et facilite finalement la dernière phase dite « d'Extraction », où il est question pour l'individu de mobiliser la version de soi la plus appropriée au contexte social auquel il est exposé. Ce modèle théorique en 4 étapes est résumé dans le Figure 22 et sera le cadre d'analyse retenu pour le matériau recueilli.

Figure 22 : Modèle de Fachin et Davel (2015)



Toutefois, si la logique d'activation prévaut dans l'accompagnement à la transition professionnelle, ceci amène des tensions identitaires (Glady, 2011) et peut exposer l'individu à des discours normalisés. Cela pose la question des effets de l'accompagnement sur le travail de reconstruction identitaire de la personne en transition professionnelle, d'autant plus que l'activité de l'accompagnement est intrinsèquement langagière (basée sur des entretiens praticien-individu) (Demazière & Glady, 2011). Si lors de sa transition professionnelle l'individu est engagé dans une interaction avec les discours environnants, l'exposition à la

logique d'activation véhiculée par ceux-ci ne vient-elle pas biaiser le développement de compréhensions possibles de soi (Fachin et Davel, 2015) ? Si la reconstruction identitaire se fait en piochant dans les discours environnants qui véhiculent des identités sociales, l'exposition à des discours normalisés ne vient-elle pas impacter la reconstruction identitaire ? Face aux questionnements précédents, émerge la problématique suivante :

Quel est l'effet de l'accompagnement au reclassement sur le jeu et le travail identitaires de l'individu en transition professionnelle ?

6.3 Méthodologie : 6 études de cas approfondies et longitudinales

Ce papier s'inscrit dans le cadre plus général d'une thèse en sciences de gestion. Pour répondre à notre problématique, nous avons procédé par études de cas longitudinales approfondies, ce qui nous permet également de répondre à l'appel de différents auteurs (Alvesson & Willmott, 2002; Brown, 2020; Ibarra & Barbulescu, 2010; Masdonati et al., 2020) pour ce type d'études de cas. L'accès au terrain a été facilité par un cabinet d'outplacement breton de taille moyenne qui propose des accompagnements au reclassement sous leur propre label, et sous-traite aussi des accompagnements pour le compte d'un très grand cabinet d'outplacement international. Pour des raisons juridiques nous n'avons eu accès qu'à des accompagnements avec le label du cabinet breton. Notre analyse comporte 6 cas d'étude, chacun composé d'un individu accompagné, présenté dans le tableau 27 ci-dessous.

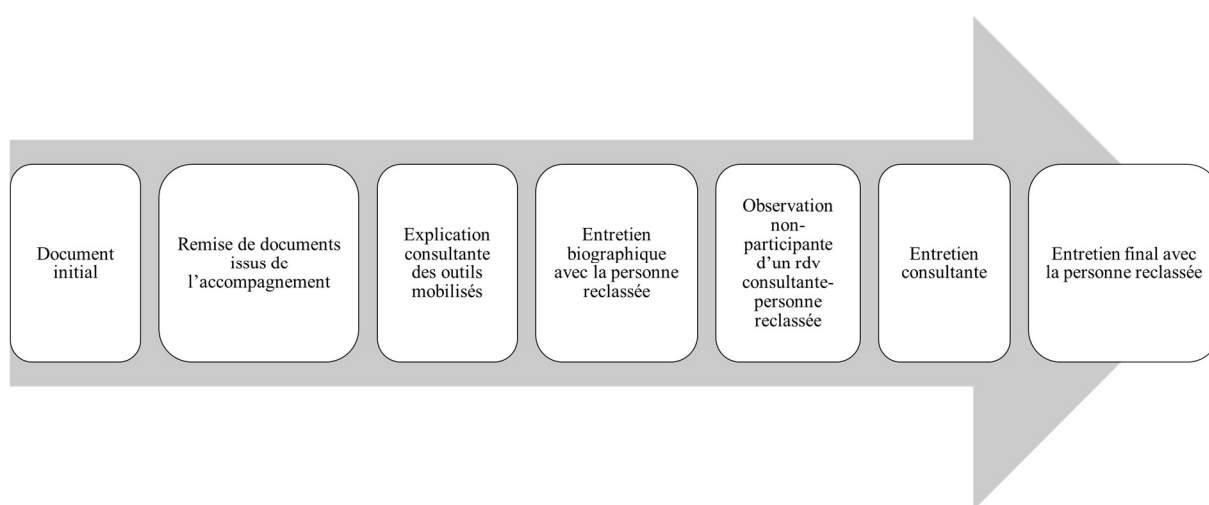
Tableau 27 : Synthèse des cas d'étude

Nom de l'acteur	Niveau d'études	Années d'expérience professionnelle	Motif de la rupture professionnelle	Degré d'intentionnalité de la transition	Durée de l'accompagnement	Autorisation d'enregistrement des échanges
Yohan	Bac+3	20	Rupture conventionnelle	Très faible	6 mois	Oui
Lola	Bac+2	25	Rupture conventionnelle	Extrêmement faible	1 an	Oui
Martine	Bac+5	20	Rupture conventionnelle	Elevé	9 mois	Non
Laura	Bac+3	15	Démission pour suivi de conjoint	Elevé	6 mois	Oui
Samantha	Bac+5	20	Licenciement	Extrêmement faible	6 mois	Oui
Françoise	Bac+5	17	Rupture conventionnelle	Elevé	6 mois	Oui

Chaque personne a été étudiée avec un matériau issu, à la fois, de sources primaires et secondaires. En effet, celui-ci a, d'abord, été recueilli grâce à des entretiens avec l'individu

accompagné, puis avec la consultante en charge de l'accompagnement, mais aussi grâce à des documents remis par le chercheur à l'individu et, finalement, par l'observation non-participante de rendez-vous entre l'individu et la consultante qui l'accompagne (annexes de chapitre). Le choix des individus suivis s'est fait par effet boule de neige auprès des consultantes du cabinet ; ce sont elles qui, après leur avoir exposé notre sujet d'étude, ont identifié des individus accompagnés susceptibles de participer à l'étude. Il s'est ensuite agi de leur présenter individuellement la démarche et de recueillir leur adhésion. Dans le but de respecter le caractère longitudinal de l'étude, les documents ont été remis et les entretiens et observations ont été effectués comme présentés en Figure 23 :

Figure 23 : Synthèse de la démarche longitudinale



Le traitement du matériau s'est fait en 3 temps. Dans le but de gérer le risque de circularité, il a d'abord été question de relire l'ensemble des retranscriptions et notes d'entretien avec une technique proche de l'attention flottante (Dumez, 2016) : lecture répétée du matériau sans prise de notes afin de faire émerger des thématiques propres au matériau. Cette première phase d'analyse a permis l'identification de tournants dans les parcours professionnels et personnels des individus, ainsi que l'identification des phases de l'accompagnement et de l'évolution de chaque personne étudiée. La deuxième étape de traitement s'est faite par reconstruction de chaque parcours professionnel, personnel et dans l'accompagnement, grâce à une technique empruntée de la narration (Dumez, 2016) : reconstitution de séquences et événements majeurs grâce à la mise en avant d'un état initial, d'une phase de changement en interaction avec l'environnement et d'un état final. La troisième phase d'analyse s'est réalisée grâce à un codage théorique du matériau à l'aide du cadre retenu : le modèle de Fachin et Davel (2015) sur l'interconnexion entre jeu et travail identitaires en 4 phases (Fragmentation, Développement, Mélange et Extraction).

6.4 Résultats : La reconstruction identitaire facilitée par l'accompagnement au reclassement

Les résultats sont présentés de façon à mettre en avant les dynamiques accompagnement-individu au regard du jeu et du travail identitaires des individus en transition professionnelle. Chaque cas étudié est présenté dans les détails à l'annexe 4. Les résultats ci-dessous s'entendent au modèle théorique retenu. Les six premières parties exposent chaque cas et les dynamiques au contact de l'outplacement. La dernière partie synthétise, d'une part, l'ensemble des développements et revient sur trois dimensions qui ont également émergé de ce matériau, et, d'autre part, se termine avec la schématisation des dynamiques observées sur la base du modèle de Fachin et Davel (2015).

6.4.1 Yohan

La transition professionnelle de Yohan débute avec une rupture conventionnelle qui est vécue comme un licenciement. Au début de l'accompagnement, Yohan a une forte volonté de continuer dans une logique professionnelle semblable à son statut précédent en raison de contraintes personnelles et familiales, c'est-à-dire CDI avec un haut niveau de rémunération. Toutefois, l'environnement ne lui permettant pas d'aller dans le sens de son projet initial, une **première fragmentation** s'opère grâce à l'accompagnement et à la logique d'activation. Yohan explore par rapport à sa compréhension initiale de soi, une autre possibilité de travail contractuel, à la mission. Une **deuxième fragmentation** s'opère quand, en parallèle, il reprend contact avec son ami grâce à l'injonction réseau émanant de l'accompagnement, et est attiré par son activité. Nous assistons ainsi à deux fragmentations par rapport à sa compréhension de soi initiale facilitées par l'accompagnement. Mais des tensions émergent : un attachement à un statut d'emploi lié à des facteurs personnels et un attrait pour une activité dont le statut ne correspond pas aux souhaits initiaux.

Entretien biographique : voilà, j'ai pas été viré, mais je l'ai un peu vécu comme ça. Ma boss on a eu un échange où je lui ai dit que j'étais pas d'accord, mais de l'autre côté elle m'a dit qu'elle était pas satisfaite non plus. Donc, il faut quand même l'encaisser. Perdre un job où j'aimais bien y aller, je m'entendais bien avec les équipes... bon même si c'était devenu dur et que j'y prenais moins de plaisir. Il faut quand même l'encaisser [...] Donc voilà jusqu'à récemment [...] un de mes meilleurs amis [...] changement radical de vie suite à une séparation. [...] Il est devenu conseiller en gestion du patrimoine indépendant.

Entretien consultante : C'est l'aider à un éclairage complémentaire à ce qu'elle voit. Il s'est construit une stratégie [...] Mais il y a peut-être d'autres champs des possibles. Et donc lui ouvrir cette possibilité d'aller lire un autre champ des possibles [...] il faut bien avancer, enfin regarder, mettre d'autres variantes. [...] Et puis, je l'ai vivement incité à reprendre des contacts

avec son réseau [...] et c'est là qu'il y a une autre piste [...] qui est arrivée, par quelqu'un de son réseau [...] qui a basculé lui dans le monde de la gestion du patrimoine [...] Et là il s'est beaucoup interrogé au départ [...] Et il a commencé à se dire « bah peut qu'il faut que je lâche ce côté financier impératif que je me suis mis »

Observation : Yohan : *J'ai commencé en ayant une idée en tête, je vais retrouver un job équivalent du mien, même niveau de responsabilité, même type de périmètre, même salaire tant qu'à faire. Et en fait, tout le processus de l'accompagnement, il est de mettre en mouvement le candidat dans le bon sens*

Yohan **développe** ensuite deux compréhensions possibles de soi grâce aux discussions avec sa consultante, mais également grâce aux échanges lors des ateliers de l'accompagnement, et donc des discours environnants. Ces compréhensions sont dans le management de transition à la mission et dans la gestion de patrimoine en auto-entrepreneur. Yohan développe ainsi un début de deux versions narratives de soi dans les deux domaines identifiés.

Entretien biographique : « il y a eu un échange avec Accurate MGT sur un focus expert, avec management de transition [...] J'ai échangé avec eux, je leur ai envoyé mon CV, ils m'ont gardé dans la tablette. Donc, voilà, j'ai cette possibilité-là. Je peux avoir une mission [...] et parallèlement à ça [...] je me suis dit : « bon pour être conseiller, il y a quand même un paquet de formations à faire, obtenir les certifications, et il faut monter son auto-entreprise ». [...] Donc, je pense que Sarah, elle, m'a amené à ça. Le dernier échange, je lui ai expliqué mon dilemme [...] et puis, carrément, elle m'a demandé : « qu'est-ce qui vous empêche de faire les deux ? » « bah... rien » ».

Entretien final : « Cette manière déjà de parler de pitch, cette manière de se présenter et tout, effectivement, je ne l'aurais pas fait [...] si j'avais pas été accompagné [...] c'est des techniques que je ne connaissais pas, en fait. [...] mais là c'est quelque chose qui a tout de suite été mis en place »

Le **mélange** arrive avec les actions de Yohan dans l'une et l'autre de ses possibilités professionnelles. D'abord, avec la préparation d'actions professionnelles dans le management de transition et ensuite avec l'engagement dans la formation de conseiller en gestion de patrimoine. Cette nouvelle voie l'attire plus et il s'engage pleinement dedans, ce qui lui permet de développer un tout nouveau discours sur soi.

Observation : Yohan : « Je ne vous ai pas dit. J'ai reçu un appel pour ma dernière candidature que j'avais faite [...] j'ai pas dit non, j'ai dit quand même que, moi, j'étais plutôt dans une logique de mission, ou de CDD [...] et au premier avril, j'ai fait la première démarche, c'est de m'inscrire dans ce réseau [de conseillers en gestion de patrimoine indépendants] [...] le fait de mettre le pied à l'intérieur du réseau [...] il y a quelque chose qui s'est mis en route. Déjà, il y a une identité [...] J'ai pas encore de statut [...] mais il y a déjà un premier statut »

L'extraction arrive dans la mobilisation de ces discours. D'une part, dans le management de transition avec l'échange avec ses pairs, le dépôt de CV, et les entretiens réseau, et, d'autre part dans le conseil en gestion du patrimoine avec la formation, l'échange avec son parrain, ses pairs,

et même ses amis. Yohan finit même par se désintéresser des propositions en CDI avec un haut niveau de rémunération, montrant ainsi sa volonté d'embrasser pleinement l'une ou l'autre de ses nouvelles identités professionnelles.

Entretien final : « je pourrais dire actuellement que je suis manager de transition [...] je suis inscrit dans un cabinet, on m'a proposé une mission que j'ai refusée [...] c'est pas ma carte de visite maintenant, parce que je préfère m'investir pleinement sur mon activité indépendante [...] Cette présentation-là, le pitch [...] c'est une présentation institutionnelle [...] parce qu'en fait, je me présente aussi en fonction de la personne que j'ai en face »

Ce sont d'ailleurs ces actions de mélange et d'extraction qui finissent par donner corps à l'identité de Yohan, comme le montrent ses propos lors l'entretien biographique, riche en verbatim :

Entretien biographique : "Mais depuis que j'ai lancé ça, depuis que je suis enregistré chez Ménil Groupe pour des missions de manager de transition et j'ai démarré ça [la formation pour devenir conseiller en gestion de patrimoine], bah, finalement j'ai une nouvelle identité. Et c'est primordial [...] parce que jusque-là j'étais quoi en fait ? J'étais un ex Responsable des Opérations, mais j'ai qu'une expérience en responsable des opérations, et, en plus c'est un titre dans le secteur où je l'ai fait [...] Donc Manager de Transition oui, mais j'ai qu'une expérience [...] Et puis ça défini pas Manager de Transition ou quoi en fait. Voilà, c'est pas très simple à expliquer.

Parce que malgré un parcours composé de différentes expériences professionnelles, où Yohan a eu accès à un vocabulaire particulier pour se définir et l'a utilisé, l'étape de la transition reste difficile pour lui, c'est pourquoi il se retrouve déstabilisé et en proie à une définition de soi floue et dépourvue de direction :

Entretien final : "j'ai eu plein de périodes dans ma vie où je me suis retrouvé inactif. Donc des mots ou des nouvelles expressions pour définir que j'avais pas de boulot, il y en a eu plein. Des nouvelles politiquement correctes. De « Sans emploi » on est devenu « demandeur d'emploi », on est devenu « en recherche d'emploi », « on est en transition professionnelle ». Mais en attendant, on a rien. Immédiatement, on a rien. Donc, peu importe le terme en fait. « Transition », moi, ça m'évoque pas plus que ça « transition ». Si on est en transition, c'est que... bref, on est en transition quand on a une destination"

Entretien biographique : « Je suis plus patron de bar, je suis plus organisateur de spectacles, je suis plus restaurateur, pour autant j'ai quand même un gros bagage de directeur, d'exploitant, de gérer des petites structures, des TPE, euh... en multi site, en multi activité, tout ça je sais faire. Comment je me définis en un ou deux mots ou une fonction, sur cette période où finalement, là, je fais rien. En fait, je serai ce que je vais devenir. Là, je suis un peu tout ça [...] Tout ça, ça a de la valeur. Tout ça, ça va m'aider à retrouver du boulot [...] mais ça se définit pas en un terme, ou même pas en une phrase [...] et ce manque finalement de définition de soi, c'est peut-être ce qu'il y a de plus terrible. Parce que finalement, on se retrouve un peu au milieu de rien, tellement il y en a en fait [...] Et ce temps-là.. bah non, je suis plus. Je me définis plus uniquement en étant que responsable des opérations [...] Il y a des périodes où on se définit par plus rien, ou on est un peu perdu. Et ça, c'est pas facile à vivre »

Trois années après la fin de l'étude, Yohan est la seule personne avec qui nous avons pu nous entretenir. Il est toujours dans le domaine de gestion de patrimoine avec son auto-entreprise à son nom. Cela marche plutôt bien, mais il n'est pas encore au même niveau de rémunération qu'avant sa transition professionnelle, ce qui l'inquiète un peu, même s'il reste confiant en l'avenir.

6.4.2 Lola

À la suite d'une expérience très traumatisante, suivie d'un burn out et d'une dépression (Cf annexes de chapitre), Lola pense se reconstruire depuis son départ de l'entreprise, preuve d'une vraie rupture identitaire. Son outplacement débute avant son départ de l'entreprise, et notamment avec l'histoire de vie professionnelle où il s'agit de faire le point sur son parcours, à la fois professionnel et personnel, en rédigeant une histoire de vie. Ce document sert notamment à la consultante pour mieux jauger l'accompagnement et à mieux connaître la personne qu'elle accompagne. Pour Lola cet exercice introspectif et réflexif s'avère très libérateur. Lola fait, par ailleurs, un transfert dans le sentiment d'obligation à l'égard de l'accompagnement, qui devient sa nouvelle activité professionnelle, l'obligeant ainsi à assurer un certain nombre de missions dont l'introspection nécessaire à la rédaction de son histoire de vie. L'outplacement prend également pour Lola des allures de thérapie professionnelle.

Entretien biographique : Donc, voilà, et après on a commencé toutes les semaines à avoir une visio, d'une heure. Donc, au début, c'est vraiment l'histoire de vie pour apprendre à me connaître, l'histoire de vie. Donc, c'est là où j'ai écrit les 11 pages, et ça a été très libérateur. Ma psy me disait depuis des mois d'écrire, j'avais pas sauté le pas. Et là, le fait que ce soit, je sais pas, hors médecin on va dire, ça m'a libéré et puis du fait de devoir passer par là pour continuer l'accompagnement. Ça a été très, très libérateur. Piouf tout est sorti. Ça m'a fait un bien fou. Ça, déjà, ça a été une première étape l'histoire de vie [...] Que là pour moi, même si c'est de l'accompagnement, quand elle me demande de faire des recherches Léa, ou des choses et tout ça. Je prends ça comme une mission professionnelle, pour moi, c'est comme si je le faisais pour mon patron. Je le fais pour moi, mais je le fais aussi pour quelqu'un. Je le fais avec la même conscience professionnelle que si c'était pour mon patron. J'ai retrouvé ce côté-là avec l'accompagnement. Que j'avais pas depuis deux ans. Puisque j'étais pas dans l'emploi. Ça m'a apporté beaucoup ça. J'ai eu l'impression de reprendre une vie un peu plus normale avec ça. Et puis rythmée. [...]. et c'est vrai que depuis que j'ai commencé l'accompagnement, mes séances de psy je les ai éloignées. J'y vais plus qu'une fois par mois [...] Et en fin de compte, bizarrement, la thérapie avec elle, j'ai beaucoup plus parlé de moi, de ma famille et tout ça. Que de travail. Le côté travail, blessures travail, c'est presque plus Laura qui me les a guéris, quoi

Explication consultante : En fait l'histoire de vie, Lola, quand elle a démarré, c'était quelqu'un qui était vraiment en souffrance psychologique, et qui ne dormait pas. Et donc, ça faisait depuis des années qu'elle dormait plus [...] Et en fait, l'expérience d'écrire et de poser à plat ses

émotions, les événements et tout, ça l'a TOTALEMENT libérée. Et du jour au lendemain, elle a retrouvé le sommeil

Les outils introspectifs comme la ligne de vie et l'histoire de vie, mais d'autres également autour des compétences acquises, des savoir-faire ou des émotions, ont amené Lola à une vraie découverte de soi et de ses capacités, et ont surtout amené une analyse personnelle jamais faite auparavant. C'est ici que Lola, grâce à l'accompagnement, est engagée dans une **fragmentation** de soi qui l'amène à une exploration de soi. Cette exploration qui se fait également grâce à un travail d'exploration des missions professionnelles qui suscitent l'intérêt de Lola.

Entretien biographique : Mais moi, ce qui m'a fait beaucoup de bien, c'est les compétences, parce que moi, quand on me disait « tu sais faire quoi ? » « oh boh je sais pas faire grand-chose... ». J'étais pas forcément capable de mettre des mots sur ce que j'étais capable de faire au travail. Quand j'ai vu tous les mots qu'elle [La consultante] m'a sorti. Ah oui, j'étais surprise quoi [...] Donc projet professionnel [...] j'ai prospecté beaucoup d'offres. Voir déjà dans les offres ce qui me plaisait, ce qui me plaisait pas. Mais sans trop regarder l'intitulé de l'offre. Il fallait surtout regarder les missions [...] Oui, choisir les mots. Choisir les bons mots par rapport à l'émotion, et choisir les bons mots par rapport à ce que je ressens. Et des fois, prendre le temps de réfléchir aussi avant de sortir le mot du ressenti du moment, quoi. S'analyser. Moi, je ne m'analysais jamais, c'est la première fois depuis deux ans que je m'analyse autant. J'étais toujours dans l'action. J'étais jamais dans la réflexion ou le posé [...] Je m'étais jamais posée, pour faire un stop, pour dire où j'en suis, est-ce que ça me convient encore, est-ce qu'il faut que je change quelque chose. J'étais toujours dans l'action, jamais dans la réflexion, pour ma vie personnelle. Mais même dans le boulot, j'aimais bien l'action. Et, là, de mettre un stop. D'être plus dans... et bien ça fait du bien pour tout. Même pour savoir ce qu'on veut, ce qu'on veut plus. On a le temps de se regarder vivre je dirais. Que moi, je m'étais jamais regardé

Finalement, ce travail d'exploration ne met pas en exergue pour Lola de tension particulière, mise à part un refus total de mener des missions en management, suite à une expérience très traumatisante. Le travail d'exploration amène Lola au **développement** de deux compréhensions possibles de soi avec deux projets professionnels distincts : dans la qualité et la sécurité et autour de la logistique. Le travail introspectif ainsi que le travail sur son pitch de présentation, qu'elle avoue également n'avoir jamais fait, montrent bien un travail de fragmentation et de développement mené grâce à l'accompagnement.

Entretien biographique : Et après il s'est avéré que c'était globalement des missions de tout ce qui était logistique, organisationnel et tout ça qui ressortait. Et aussi tout ce qui était sur la sécurité. La sécurité du personnel, la sécurité tout ça. Donc on a monté deux projets là. Projet sur la qualité et la sécurité. Et un projet sur la logistique. Là on en est là. Et donc actuellement j'ai mon marketing personnel. Donc j'ai un marketing prêt pour CV qualité sécurité, avec un pitch [...] et de l'autre côté j'ai un pitch et un CV de prêts, pour la logistique [...] S'analyser. Moi je ne m'analysais jamais, c'est la première fois depuis deux ans que je m'analyse autant [...] J'étais jamais dans la réflexion ou le posé. [...] Ah oui ! alors préparation des pitches... Parce que moi je savais rien du tout. Parce que moi j'ai jamais fait d'entretien d'embauche. C'était de l'évolution en interne [...] et moi il y a plein de choses que j'aurais jamais mis en

œuvre si j'avais pas eu l'accompagnement hein. Mon CV aurait pas été si bien fait, le pitch pffft j'en aurais pas fait, je me serais pointée à l'entretien « présentez-vous » bah je me serais trouvée bête quoi. Là maintenant j'ai fait quelques entretiens, quand on me dit « présentez-vous », bah je sais ce qu'ils attendent quoi.

L'identification de deux projets professionnels amène une activité de **mélange** pour Lola : elle va coder un CV et un pitch de présentation pour chacun des projets. L'observation non participante de ce cas étant centrée sur le « codage » de son CV ainsi que de sa présentation de soi pour s'insérer dans le projet d'Assistante logistique, ceci constitue un vrai exemple de travail de codage catalysé par l'accompagnement, et notamment par la consultante et son expertise.

Observation : Consultante : Donc vous m'avez envoyé votre CV. Le premier assistant logistique, on va commencer là-dessus. Et le deuxième dans le domaine de la qualité. Au niveau assistant logistique, sur la droite vous avez vu, j'ai rajouté des choses, des commentaires. En fait qu'est-ce que c'est ? en fait c'est la description classique d'un poste assistant logistique. On va relire ça et puis après... donc le premier paragraphe c'est des missions du poste assistant logistique. Le deuxième c'est les compétences qu'on recherche. Et ça c'est générique. Après on fait de la logistique dans différents domaines. Donc on va essayer de voir comment est-ce qu'ensemble on peut, peut-être reformuler à partir de ce sur quoi vous avez bossé, pour essayer de se rapprocher [...] en tout cas essayer de voir quels sont les mots clefs qu'il faut qu'on retrouve dans votre CV.

Le document remis par Lola dans le but de préparer l'entretien dans lequel elle sera retenue est composé de : une description succincte d'elle-même et de son parcours, des éléments de réponse à différentes dimensions professionnelles (environnement de travail, dimensions préférées dans un travail, activités préférées, besoins, attentes à l'égard de la hiérarchie etc...) et finalement une description de l'entreprise. Ce document est un exemple clair de mélange en vue d'une **extraction** localisée : l'entretien à venir dans lequel elle est retenue.

Au-delà de la facilitation du jeu et du travail identitaire par l'accompagnement au reclassement, le cas de Lola est marquant d'une évolution de son identité professionnelle au sens de Dubar (1991, 1992, 1998, 2007). En effet, Lola a vécu que de l'évolution interne au sein d'un groupe qui au début était une structure de petite taille et dont le management était « familial ». Cette entreprise a néanmoins subi maintes restructurations qui ont fini par mettre Lola « à la porte ». C'est une personne pour qui l'identité entreprise était très marquée, mais qui à la suite de cette expérience douloureuse et cette rupture d'emploi difficile bascule vers une identité plutôt hors-travail détachée de l'organisation, faisant ainsi écho aux développements de Schmidt et al. (2013):

Entretien biographique : déjà je trouve qu'ils m'ont parfois traité comme un numéro. Et là, même mon départ, ils ont pas été capables de faire une petite note en disant que j'ai quitté l'entreprise. Ils étaient pas obligés de dire le pourquoi et comment, c'est pas ce que je leur

demandais. Mais quand même un minimum, bah je sais pas, de... comme si je n'avais jamais existé. Et là j'ai compris hein. L'entreprise c'est un monde de professionnels, c'est pas un monde d'amis, il y a pas toujours de la bienveillance. Il faut garder tout ça pour chez soi. L'entreprise il faut faire son travail. Pas trop d'affect, pas trop d'attaches. Le jours où ça clash, c'est celui qui a mis trop d'affect, trop d'attache, qui traque. Et ça a été mon cas. Eux ils en avaient pas d'affect en fin de compte. Eux.. Lola, j'étais le numéro 41 920. Et le numéro 41 920, il a été barré du truc et on en parle plus [...] Mais mon mari lui il est très comme ça. Lui il est sorti du bureau, la porte est fermée, à la maison il ne parle jamais de boulot, machin truc. Le boulot c'est 7h par jour, et voilà tac, tac, tac. Lui il a bien cloisonné. Et je pense que peut être moins que lui, je saurais pas faire. Mais au prochain emploi, je cloisonnerai plus. Je dirai « le boulot moi je leur dois juste 7h par jour, machin pour ce que je suis payée. Je leur dois pas plus

Entretien final : Toutes les erreurs que j'ai pu commettre là, je le referai pas dans la nouvelle entreprise. Déjà je suis totalement différente dans la façon d'être. Normalement, je suis quelqu'un de très ouvert, très expressif, sans filtres quoi. Et là-bas je suis arrivée avec tout l'autre état d'esprit, je me protège, je viens que pour travailler, ils n'ont rien à savoir de ma vie privée. Tout ce que je fais le week end, ce n'est pas leur problème. Moi, je suis chez eux de 8h à midi, et de 13 heures à 17 heures. En dehors, voilà, très peu... Très sur la réserve [...] J'avais demandé une coupure de deux semaines pour être en vacances avec mon conjoint, mon mari, ce que j'aurais jamais fait avant. Mais là, j'ai dit « moi, maintenant, je demande. C'est mon confort à moi avant ». Et puis ça ne lui posait pas de souci.

Selon son profil LinkedIn, Lola est toujours dans la même entreprise qu'à l'issue de sa transition, dans le CDI, en tant qu'assistante de direction, qu'elle avait signé lors de notre dernier échange ensemble.

Entretien final : J'avais commencé au mois de juin en tant qu'assistante logistique. Et j'ai signé un CDI le 23 août. Mais en tant qu'assistante de direction, dans la même entreprise.

6.4.3 Martine

Le verbatim utilisé pour Martine émane d'une narration reconstruite à partir des notes des divers entretiens, à la suite de son refus d'enregistrer nos échanges. Martine, qui a occupé divers postes à grande responsabilité dans des grandes structures tout le long de sa carrière, et qui a surtout évolué en interne (Cf annexes de chapitre) débute l'accompagnement avec un fort souhait de rester dans des postes dans le domaine de la finance mais plutôt dans des petites structures. La facilitation de la reconstruction identitaire prend, pour Martine, deux dimensions. La première dimension est liée au projet professionnel et passe essentiellement par une facilitation du mélange en vue d'une insertion dans un type de structure qui rompt avec la continuité précédente du parcours de Martine. Son introspection est donc rapide et s'appuie sur un certain nombre d'outils (sur les motivations, les valeurs, le type d'entreprise souhaité) et s'explique par la volonté de Martine de rester dans un type de poste similaire à celui qu'elle occupait avant la transition, et donc la réponse à des annonces avant même le début de l'accompagnement. La

fragmentation ou l'exploration de soi n'est donc pas l'aspect le plus développé par Martine dans l'accompagnement. Elle est au clair dans son parcours et dans ses réalisations, et paradoxalement elle est aussi au clair avec la prochaine étape de son parcours professionnel : postes à impact stratégique et tournés vers la finance. La seule tension qui semble émaner de ce processus rapide d'introspection c'est sa volonté de s'insérer dans des petites structures, alors que son profil tel que présenté sur son CV renvoie une image de « profil grand groupe ».

Martine n'est pas trop dans l'introspection et fait pas de liens entre les étapes professionnelles ni entre le professionnel et le personnel [...] Elle n'est pas faite pour la réflexion et est beaucoup dans l'action, ce qui amène un bilan rapide [...] Peu d'adhésion aux outils introspectifs proposés [...] Martine insensible aux ateliers parce que pas concret

L'accompagnement de Martine s'avère un peu laborieux : elle a du mal à se mettre en mouvement et procrastine beaucoup des actions suggérées par la consultante. Martine a notamment du mal avec la démarche réseau qu'elle trouve floue et la renvoie à une position de « demandeuse ». Elle ne conçoit pas non plus un processus de recrutement en dehors de l'expression d'un besoin par la publication d'annonces de recrutement. Ceci l'amène à un refus catégorique, en début d'accompagnement, d'effectuer des actions de démarche réseau. Ce refus fait que la consultante mobilise un test particulier pour creuser ses motivations, ses envies et ses souhaits.

Martine a également du mal avec la démarche réseau : elle ne conçoit pas un processus de recrutement en dehors d'une réponse à annonces [...] Une évolution majeure est toutefois constatée : elle accepte de faire du réseau alors qu'au début de l'accompagnement il y avait un refus catégorique. C'est d'ailleurs ce refus qui a déclenché l'utilisation du test « motiva » afin d'explorer d'autres possibilités de métier. Or le test motiva ne donne que ce qu'elle sait déjà : Martine adore ce qu'elle fait, et n'a pas de grande passion personnelle.

La deuxième dimension est plus subtile : l'évolution de la compréhension de soi est liée aux émotions et à leur place dans le monde du travail. En raison d'une dissociation émotionnelle privé/professionnel, à la suite d'un événement familial grave, dans sa compréhension de soi au travail, Martine n'intègre aucune dimension émotionnelle, ce qui l'empêche de laisser des émotions transparaître dans son discours, rendant ce dernier un peu « austère ». Le développement d'une nouvelle compréhension de soi est déclenché par le retour d'autrui sur soi, en atelier et avec la consultante, ce qui l'amène à une sorte de **fragmentation** : les émotions sont finalement possibles au travail, puisque présentes au quotidien, alors que ce n'était pas le cas dans sa compréhension de soi précédente. Ces deux dimensions apportent des nuances par rapport aux deux cas précédents : Martine est déjà au clair avec les étapes de fragmentation et de développement, elle est donc imperméable aux outils introspectifs qui s'avèrent donc peu

utiles. Néanmoins, une fragmentation s'opère sur une compréhension de soi au travail, dépourvue d'émotions, ce qui l'amène à effectuer un travail de développement et de codage, notamment attitudinal. La reconstruction identitaire est ici facilitée par le retour spécifique en entretien avec la consultante et par le retour en atelier, et par le travail de cet aspect émotionnel.

L'interaction en atelier rassure Martine, grâce notamment au retour de ses pairs sur l'extrême clarté de son discours. Comme elle est au clair avec son parcours et ses réalisations, elle les expose clairement. Le retour de ses pairs la rassure également : elle n'est pas la seule à avoir du mal avec la démarche réseau, qui est pourtant une des injonctions de la démarche d'accompagnement. Le **développement**, ou la construction de compréhensions possibles de soi tout comme une version narrative de soi, n'est donc pas non plus l'aspect, en apparence, le plus développé par Martine grâce à l'accompagnement.

Martine n'aime pas parler d'elle, elle a beaucoup de mal à se livrer [...] et elle a beaucoup de mal avec le retour d'autrui sur elle, notamment négatif : elle refuse de faire l'exercice de retour 360 [...] elle a du mal avec le retour négatif parce qu'elle a eu une évolution très fluide et n'a jamais été confrontée à la négative. Du coup dès les premiers retours négatifs c'est la douche froide.

Toutefois, le retour sur elle concernant l'absence d'émotions dans son discours, amène Martine au **développement** d'une nouvelle compréhension de soi qui intègre la possibilité d'intégrer les émotions au travail. Martine avoue ainsi avoir dû effectuer « une vraie préparation psychologique » avant l'entretien final de recrutement pour lequel elle a été retenue.

Deux dimensions marquantes de cet accompagnement : la démarche réseau et les émotions. La difficulté de la démarche réseau vient d'une peur de déranger et d'un sentiment de « demandeuse ». Le côté émotionnel vient d'une forte dissociation émotionnelle entre le privé et le professionnel. Suite à un événement familial traumatique, elle a du mal à parler émotions, et ne conçoit pas les émotions au travail

L'aspect le plus saillant de cet accompagnement est ainsi la phase de **mélange**, ou le codage du discours sur soi en vue d'une **extraction** localisée. Cet effort de codage est réalisé notamment pour permettre à Martine de s'insérer dans des petites structures, ce qui passe par le travail de son CV et de son discours afin de mettre en avant un certain nombre de réalisations concrètes qui lui permettront de faire le lien entre son profil et le poste visé dans le type de structure visé. Concernant la dimension émotionnelle du travail identitaire de Martine, son accompagnement lui a permis non seulement le **développement** d'une nouvelle compréhension de soi, mais également le développement d'une nouvelle version narrative de soi, qui est **mélangée** afin d'intégrer des émotions et une certaine attitude à l'égard de ses interlocuteurs, lors d'extractions futures. Le travail s'effectue grâce à l'interaction avec la consultante en charge de son

accompagnement, et notamment pour préparer l'entretien final du processus de recrutement qui a permis à Martine de reprendre une activité professionnelle qui lui donne entière satisfaction. Ce mélange est passé par la préparation de différents discours adaptés aux différents interlocuteurs présents lors de cet entretien de recrutement final, mais adaptés également aux différentes possibilités d'entretien.

La préparation de son dernier entretien de recrutement est passé par la préparation des différents « scénarios » possibles et de différents types de discours à mobiliser en fonction du timing et de l'interlocuteur

Martine est aujourd'hui Directrice Générale dans l'entreprise dans laquelle elle s'est insérée à l'issue de la transition.

6.4.4 Laura

Laura réalise son accompagnement dans un contexte d'accompagnement de conjoint, et elle est contactée 15 jours après sa démission. Néanmoins elle met en pause l'accompagnement jusqu'à la rentrée pour mieux gérer sa situation familiale avec une enfant en bas âge. Au moment de la reprise de l'accompagnement à la rentrée, Laura est enceinte, l'accompagnement ne pourra pas de faire de façon linéaire et aura besoin d'une pause. Se décide ainsi avec sa consultante, un accompagnement qui débutera avec une phase de bilan et d'établissement des outils nécessaires à la recherche d'emploi, et qui se mettra en pause le temps du congé maternité, pour reprendre ensuite avec la recherche d'emploi active. La phase de **fragmentation** est importante chez Laura. Cette dernière débute son accompagnement avec des tests psychologiques, de personnalité et autres exercices introspectifs afin de faire toutes les démarches préalables à la recherche active d'emploi. Cette phase de bilan est très bénéfique pour Laura, elle conscientise des dimensions d'elle-même qu'elle soupçonnait et prend ainsi conscience de ses comportements, et confirme sa compatibilité avec le métier qu'elle exerce.

Entretien biographique : Mais le test que j'avais bien aimé, faudra que je le retrouve, où c'était vraiment elle avait fait, alors c'était le Birckmann je pense. Donc avec les araignées, ou les couleurs. En fait, les couleurs. Où j'étais plus... En situation normale, je suis comme ça, en situation de conflit, je suis comme ça, je réagis comme ça. Je pense que c'était celui-là, je ne l'ai pas sous le coude, c'est dommage. Mais oui, je dirais que c'est celui-là, celui qui a permis de dire « eh bien je suis bien dans ce que je sais faire ». [...] Il y avait un test avec différents métiers et il fallait les classer par ce qu'on aimait, en fait. Et à la fin, c'était clair que le métier de la qualité c'était fait pour moi. C'était pas LE métier de la qualité. Mais c'était tout ce qui était rigueur, tout ce qui correspondait à mon métier. Voilà.

La seule tension qui apparaît chez Laura, c'est son manque de confiance en ses capacités à monter en compétences. Laura aimerait continuer en tant qu'assistante qualité, et ne se voit pas

gérer des équipes. Sa consultante devient alors essentielle pour porter un regard différent sur ses expériences passées, et ainsi rassurer Laura sur ses capacités à monter en grade et en compétences. La graine est plantée pour le développement de cette nouvelle compréhension de soi.

Entretien consultante : Sur le bilan, je n'ai rien utilisé d'autre [...] Donc, je n'ai pas dû lui faire l'histoire de vie. Alors pour une raison que je ne pourrais pas t'expliquer. Donc, on est rentré tout de suite dans le vif du sujet sur analyse du parcours professionnel, analyse des postes, les réalisations, les valeurs, les attentes, le Birckman, donc, le test de personnalité, elle a fait des ateliers, webinaires... [...] Donc effectivement, et comme je te disais, c'est aussi hop, tu retournes le truc différemment, tu lui fais voir... En fait, c'est la même situation, mais tu changes aussi son regard par rapport à ça. « Ah oui, c'était toute seule, c'était dur, machin ». « mais vous vous en êtes sortis toute seule ! on ne vous a pas viré ! vous n'avez pas fait exploser le truc ! Bravo ! ».

Entretien biographique : Donc on a commencé toute cette démarche de CV d'accompagnement. Comment j'allais. Et puis, tout ce qu'elle commence par faire, les tests psychologiques, de personnalité, etc. On a pu faire tout cela avant mon congé maternité justement, de façon à préparer le terrain. M'arrêter quelques mois, pour après être prête à rechercher du travail. Avoir fait toutes les démarches en amont pour savoir ce que je veux faire, qui je suis et où je veux aller quoi. [...] quand déjà j'ai vu son approche très personnalisée d'ailleurs. Et puis, après qu'on a fait les différents tests, tout ça, j'ai trouvé ça très intéressant sur moi. Et j'ai beaucoup appris. Enfin beaucoup appris sur moi... Oui et non, parce que c'est des choses qu'on sait. Mais ça fait du bien de les entendre, de mettre des mots, et de se rassurer en se disant « OK, j'ai eu quelques échecs des fois, ou quelques conflits au sein de l'entreprise, mais je sais pourquoi maintenant. Parce qu'en termes de personnalité, caractère fort caractère faible, Voilà. Il y a des affinités qui marchent ou pas. Et donc d'échanger avec Gloria sur tout ça. Et donc ça a vachement travaillé. Enfin j'ai vachement appris sur moi, et donc ça m'a donné confiance en moi [...] Pouvoir mettre des mots sur... Expliquer des situations que j'avais vécues par justement dire « ben oui, mais c'est parce que en cas de conflit, je réagis comme ça ». « Oui, c'est vrai » mais c'est parce que je suis comme ça [...] Et qu'elle mette en lumière justement, tout ça, ça me rassure. Même si pour quelqu'un, ça peut paraître normal ou simple. Maintenant que j'ai fait tout ce travail, je me dis « bah oui, c'est des choses que je savais ». Bah oui, mais qu'on me le dise, ça rassure. Dans une période en plus de transition, où on se dit « on continue là-dedans, on continue pas... » [...] Et Gloria [sa consultante] m'a conforté en me disant que j'en étais capable. Parce que j'ai déjà mon expérience, etc. Et ce n'est pas parce que voilà, il y a dix ans, 15 ans, quand j'ai commencé, je n'étais pas sûre de moi que maintenant, je n'ai pas acquis cette expérience.

Laura effectue une pause de quatre mois dans son accompagnement en raison de son congé maternité. A son retour de congé maternité, le jeu identitaire de la phase de fragmentation, facilité par la démarche d'accompagnement et par le contact avec sa consultante, amène Laura au **développement** deux compréhensions possibles de soi : continuer en tant qu'assistante qualité, et pourquoi pas monter en compétences, mais en tant qu'adjointe responsable qualité. Laura a besoin d'être accompagnée dans sa montée en compétences. Le phase de développement est ici facilitée par l'accompagnement, la consultante, mais également par la

mise en pause de l'accompagnement, qui a permis de faire germer la graine plantée avant le congé maternité.

Entretien biographique : Mais c'est aussi pour ça que je passe par une phase de réapprentissage [rires] parce que j'ai besoin d'asseoir mes compétences, mes connaissances et d'acquérir cette confiance en moi qui me manque quoi.[...] Quand j'ai fait ce travail avec Gloria, elle m'a dit « Mais vous recherchez donc toujours un métier d'assistant qualité, technicien qualité ? Vous voulez pas un petit peu... » Elle me pousse un petit peu « ...devenir responsable qualité ? » « Bah non, je n'ai pas d'expérience, et puis je ne suis pas forte, et puis non. Je ne peux pas manager une équipe, je peux pas faire ça » [rires] elle me dit « bah pourquoi ? » c'est des choses comme ça. Et je dis « bon » elle a laissé poser le truc et puis après... donc ça, c'était avant mon congé maternité. Après, je dis « bon en y réfléchissant, je ferais bien un poste d'adjoint responsable qualité, pour apprendre le métier ». Voilà. Et puis, parce que moi, j'ai toujours besoin de « oui, je veux bien faire, mais je veux qu'on me montre un peu ». Je veux être sûre d'y arriver, ou je veux qu'on me montre quoi

C'est au moment de la recherche active d'emploi, que l'une des deux compréhensions de soi se concrétise, puisque Laura est contactée par une école en alternance, à la suite de la publication de son CV en ligne, pour effectuer un parcours de responsable Qualité Sécurité et Environnement (QSE) en alternance. Laura ignorait qu'un parcours en alternance était possible à 38 ans, ce parcours proposant en plus de monter « doucement en compétences ». Laura se retrouve ainsi rassurée, à la fois sur son profil et sur son potentiel, et décide de se lancer dans cette voie.

Entretien biographique : Et donc là, en fait c'est le FESI qui m'a contactée, l'école qui m'a contactée, pour me dire « Votre profil nous intéresse, vous voulez pas faire responsable QSE en alternance ? ». Et en fait, je pensais pas qu'à 37 ans, ou 38 ans, on pouvait faire encore de l'alternance. Aussi. Donc je me suis dit « bah après tout, pourquoi pas ? » C'est peut-être le moment, ou l'occasion de me dire « je serai en alternance, je serai apprentie, je serai pas sur le devant de la scène tout de suite, mais je peux apprendre ». Voilà. Et c'était un compromis entre un poste d'adjoint, un responsable qualité. Et puis, en plus, ça me permettra d'apprendre les métiers de sécurité environnement, les casquettes que je n'ai pas aujourd'hui, pour rechercher quelque chose... pour élargir mon champ de recherche.

Entretien consultante : Et en fait, c'est le FESI [ORGANISME DE FORMATION] qui l'a appelé. Donc il y a une personne qui a vu son profil et qui lui a dit « Mais dites donc, vous feriez pas une formation continue responsable. Non seulement vous allez avoir une formation continue, c'est pris en charge par Pôle emploi. Vous allez avoir bac +3 » [...] Et en plus, pour elle, c'est double effet Kiss Cool. Donc effectivement déjà, être appelée. C'est-à-dire c'est pas elle qui fait la démarche d'aller voir le FESI qui sont venus lui dire « Vous avez un profil hyper intéressant. Venez, on va vous former ». Déjà ça pour l'égo franchement, c'est top, franchement, c'est génial.

À la suite de cette prise de contact et la solidification de cette deuxième compréhension possible de soi, l'accompagnement évolue donc pour se centrer sur les entretiens d'admission dans l'organisme de formation ainsi que pour ceux destinés à être embauchée en alternance. Il s'agit notamment de travailler plusieurs versions d'un discours sur soi, pour une école et pour une

entreprise. Ce travail s'avère compliqué, mais le caractère consciencieux de Laura est un atout pour elle.

Entretien consultante : Le pitch a été compliqué. Alors le pitch c'est compliqué parce que... c'est comme Rabelais. C'est la substantifique moelle, c'est-à-dire que tu dois en une minute, tu dois condenser qui tu es, ce que tu fais et pourquoi tu es là [...] Je lui ai dit « Faites-moi votre pitch de présentation ». J'ai mis trois rendez-vous à ce qu'il soit d'équerre le pitch [...] Et donc, après on a décortiqué le pitch, voir voilà ce qu'il fallait mettre, ce qu'il fallait pas mettre, dans quel ordre il fallait le mettre, les mots à utiliser, etc. Elle a tout pris en main et si je me souviens bien, le rendez-vous d'après le pitch, il était nickel !

Entretien final : et notamment un travail que je ne savais pas faire quand j'ai rencontré Gloria, c'était de parler des activités que j'avais pu réaliser. Ça paraît simple comme ça, mais en fait, je n'arrivais pas à expliquer clairement le contexte dans lequel je travaillais. Les activités mises en place et les résultats. Ce petit paragraphe là pour parler de ce que je sais faire, je n'arrivais pas forcément à le mettre en valeur [...]

Le caractère localisé de l'extraction s'exprime chez Laura par l'adaptation du discours à son interlocuteur, notamment en fonction du secteur d'activité ou de l'intérêt porté par la personne en face. Cette extraction localisée montre également le travail préalable de mélange du discours sur soi.

Entretien final : Donc, en fonction du secteur d'activité des entreprises et de l'intérêt que portait mon interlocuteur, j'approfondissais ou pas certains secteurs en fait. Et je faisais plus court. Par exemple, sur ma première période si je voyais que c'était ça qui les intéressait. C'était pas le secteur d'activité qui les intéressait [...] De l'intérêt que vous portait... soit le domaine d'activité de la personne concernée ou si je voyais que ça l'intéressait... enfin, voilà, suivant l'intérêt porté, je développais ou pas [...] Elle m'a vraiment conseillé puisque j'avais fait quelque chose qui n'était pas tout à fait comme ça, qui était beaucoup plus concis [rires] dans la façon de faire. Elle m'avait dit « Mais il faut raconter une histoire ». Et donc c'est elle qui m'avait dit « Il ne faut pas hésiter à mettre que je suis en couple, que j'ai des enfants, que j'ai travaillé avec un cabinet de ressources humaines » [...] Et elle avait dit « Il faut raconter. Votre histoire est comme ça. Il faut la raconter ».

Grâce à une recherche LinkedIn, nous apprenons que Laura a finalisé son contrat d'alternance avec succès, qui s'est suivi d'un CDD de 6 mois dans cette même entreprise. A la suite de ce CDD, elle a eu une période 3 mois de recherche d'emploi et elle est actuellement Chargée de Mission dans une autre entreprise de type industriel.

6.4.5 Samantha

L'outplacement de Samantha s'inscrit dans une procédure de licenciement économique dû à une restructuration de l'entreprise dans laquelle elle travaillait. Cette réorganisation entraîne la suppression de son poste. Elle débute l'accompagnement à la fois soulagée de quitter l'entreprise sans avoir à démissionner, mais également avec une certaine colère à l'égard de son

organisation. Cette période de transition est envisagée par Samantha comme le moment de faire le point sur sa carrière et identifier une nouvelle voie potentielle. Elle exprime l'envie de changer de voie et de passer en statut d'entrepreneuriat, même si elle manque d'idées concrètes de domaine d'activité. La fragmentation est très pragmatique pour Samantha. Le bilan réalisé grâce à l'accompagnement met en avant de fortes contraintes personnelles qui l'obligent à être un pilier de son noyau familial : un projet immobilier en cours, deux enfants de moins de 10 ans, et un conjoint avec un statut d'emploi fluctuant. Ces contraintes limitent les possibilités de reprendre une formation longue ou une activité entrepreneuriale.

Entretien biographique : du coup, les conseils de Accurate MGT c'est de dire « non, faut rester dans ce que tu sais faire. Tu essaies de trouver une entreprise qui est un peu plus en lien avec tes valeurs. Donc faut bien définir tes valeurs. Et le domaine d'activité dans lequel je souhaite évoluer, mais rester dans ce que tu sais faire. Et voilà. Donc c'est quelque chose que... bon... Je digère [rires][...] Là, c'est « bon bah ouais, tu continues ce que tu sais faire et tout. Et puis, bah tu te donnes un autre plan d'action à moyen terme pour te donner du temps pour trouver ce que tu sais faire ». bah ouais mais enfin pfff [rires] ce n'est pas en bossant avec des enfants que je peux trouver du temps pour trouver ce que je vais faire. [...] Donc je crois que je ne suis pas convaincue de la direction où je vais quoi. Et donc du coup, là par exemple, typiquement, je commence à postuler à des offres d'emploi sur des jobs, donc de conduite du changement, des trucs que je sais faire

Cette dimension pragmatique de sa fragmentation amène Samantha à une certaine frustration. Elle a l'impression de passer à côté de compétences qu'elle ne soupçonnerait pas, et a donc l'impression de ne pas être allé suffisamment loin dans la phase de bilan de compétences de l'accompagnement. Ceci l'amène à mettre en lumière la principale tension de cette étape chez Samantha : l'envie d'un changement dans sa carrière incompatible, pour le moment, avec ses contraintes familiales. Par ailleurs, elle a du mal à délimiter les contours de son poste idéal ou alors compatible avec sa situation actuelle (en termes de compétences et de situation familiale), ce qui nourrit un certain sentiment d'insatisfaction vis-à-vis de l'outplacement.

Samantha développe ainsi deux compréhensions de soi pragmatiques : reprendre un CDI proche de Saint-Nazaire, où le projet immobilier est en cours, ou alors des missions de gestion du changement en CDD non loin du domicile et des enfants. Toutefois, le côté pragmatique de ce développement amène un blocage chez Samantha qui, comme elle a peur de passer à côté d'une vocation cachée ou d'une rencontre manquée, reste quelque part bloquée au stade de fragmentation et à la tension entre son envie de changement et les contraintes personnelles et familiales.

Entretien biographique : Mais il y a des fois, parfois, il y a des choses qu'on sait faire mais dont on n'a pas forcément conscience. Et donc, moi, je me dis peut être que le bilan de compétences,

peut m'indiquer certaines choses qu'en fait, je sais très bien faire [...] Et peut être qu'il y a des choses que sais bien faire, mais que je n'envisage pas parce que je ne les utilise pas au quotidien, je ne les utilise pas dans mon job [...] en fait je voudrais être sûre à 100% d'avoir bien identifié toutes mes compétences. Qu'il n'y ait pas des compétences cachées et que je n'exploite pas en fait. Et qui là me permettrait de me dire « mais oui, c'est vrai que je suis bonne là-dedans, mais pourquoi du coup je ne bosserais pas là-dedans ? »

Entretien final : [Doctorant] L'idée était, soit tu reprenais ce que tu faisais avant mais proche de Saint-Nazaire, soit plutôt quelque chose à la mission mais proche de tes enfants. Et c'était un peu l'idée qui était ressortie du truc. Mais tu n'étais pas complètement convaincue et pas forcément en phase avec ça [Samantha] Ouais, ouais. Voilà donc je sais toujours pas [rires]

Le mélange s'est chez Samantha fait avec la préparation des outils de communication pour la recherche d'emploi dans les deux voies identifiées le plus en accord avec son contexte personnel. Samantha prépare un discours pour lui permettre de passer des entretiens. Toutefois, n'étant toujours pas convaincue par ces projets professionnels, elle ne croit pas en son discours et le communique sans conviction.

Entretien biographique : Et bon alors moi pour l'entretien je fais la motivée et tout ça. Mais au fond de moi, pfff, je ne sais pas si j'ai envie quoi [...] j'ai déployé une sacrée énergie et une sacrée force de motivation pour en arriver là quand même quoi. C'est pas naturel en fait. Je me force quoi. Je me force à trouver ça intéressant et je me force à motiver moi.

Observation : [Samantha par rapport à un entretien chez ManoMano] Si, je trouve ça intéressant et tout. On revient toujours à la... C'est pas ManoMano, c'est pas la question de ManoMano. Je pense qu'on revient toujours au point de départ qui est que je n'arrive pas à digérer que... en fait, j'avais envie de faire autre chose, quoi. J'avais envie d'avoir autre chose que conduite du changement et gestion de talents sur mon CV. J'ai envie de faire autre chose quoi. Et ça, j'ai beau me dire... ça passe pas, ça passe pas.

Samantha passe des entretiens et adapte donc son discours à la situation et au poste pour lequel elle passe les entretiens, comme cela a pu être le cas pour ManoMano.

Observation : [Samantha] L'entretien était assez court au téléphone. Donc, il y avait une présentation du poste, voilà me présenter. En quelques minutes, mon fil rouge. Et puis, après, donc, il y avait deux axes dans la conduite du changement. Bon donc c'était clairement dans mon discours. Et puis sur le CV clairement affiché. Donc voilà.

Mais comme Samantha rêve d'une opportunité impensée suite à une rencontre fortuite, sa consultante lui propose alors une approche différente pour construire son discours en vue de cette interaction localisée.

Echange final : Mon rêve, ce serait un peu tu vois, le rêve, ce serait de tu vas quelque part, tu es invitée à un apéro ou n'importe quoi. Un déj. Tu te retrouves avec plein de gens que tu connais pas. Et là, bam, tu rencontres le chef d'entreprise ou une personne qui bosse dans une boîte, qui te fait vibrer, que tu avais même pas soupçonné. En fait, que ce soit un peu un coup de foudre. Pas personnel, mais professionnel, quoi. Et qu'ils te disent « Mais moi, je cherche quelqu'un qui fasse ça » et tu te dis « mais c'est moi ! » [rires] Ou alors qu'il te parle de son de son

entreprise. Il cherche personne, qui cherche pas forcément quelqu'un. Mais que moi, le sujet m'intéresse énormément, et que j'arrive en lui disant « Mais attends, mais moi, ça m'intéresse. Et puis je peux faire ça, ça et ça ». Et que là bam ! « Mais c'est super idée ». Et allez, on y va. Voilà, voilà, c'est un peu un conte de fée [rires]

Observation non-participante : On vient vous voir, vous avez quelqu'un que vous connaissez bien qui vient vous voir et qui dit « Samantha, écoute, là, je quitte ma boîte, j'en peux plus, j'en ai ras le bol. Je veux vraiment faire autre chose. Je suis ouverte à toute opportunité. Tu m'appelles quand tu entends parler de quelque chose ? ». Vous l'appellez quand ? vous lui dites quoi ? vous lui proposez quoi ? Équipière chez McDo. Baby sitter chez Machin. Ah bah ils demandent du monde à l'hôtel du coin [...] C'est ça qu'il va falloir bosser. C'est-à-dire, comment vous dosez votre argumentaire. Voilà, « j'ai cette expertise là, change management, j'ai bossé en anglais dans des environnements internationaux. Je sais bosser en mode projet, je sais bosser à distance. Tout ça je sais faire, et en même temps, voilà mes envies aujourd'hui » [...] Je pense que votre démarche, elle est intéressante, mais elle est encore plus exigeante qu'une démarche réseau classique. [...] Vous avez un super potentiel évolutif. Mais il est quand même effectivement circonscrit par rapport à ce que vous avez fait, et à vos appétences. Puisque il n'y a pas de formation longue à pouvoir reprendre, etc. Donc il va falloir bien, bien, bien travailler votre argumentaire pour que effectivement, ça soit la base d'un échange avec les gens

N'étant pas en phase avec le développement et le mélange mus par le côté pragmatique de sa situation personnelle, Samantha reste bloquée au stade entre la fragmentation et le développement. Sa consultante lui propose ainsi une nouvelle approche pour mélanger son discours en vue d'une extraction localisée qui s'adapte plus aux envies de Samantha. A la fin de l'étude, Samantha s'oriente vers la Chambre de Commerce et d'Industrie pour la reprise d'entreprise.

Echange final : Moi, je vais me regarder un peu la reprise d'entreprise. Pour reprendre une boîte en fait. Mais où, quoi, comment, j'en sais rien. Donc là, il y a des ateliers qui vont être mi-octobre avec la CCI. Donc, j'attends ces ateliers pour voir si ça pourrait être une piste. Mais bon, tu vois encore une fois c'est une piste, c'est une porte que j'ouvre. Mais je suis pas sûre. On verra.

Grâce à une recherche internet et LinkedIn, nous apprenons que Samantha a passé à un Certificat RSE en 2023 et aujourd'hui en auto-entrepreneuriat avec des missions de conseil, de conduite du changement, de gestion de projet, et propose des formations en entreprise.

6.4.6 Françoise

Françoise débute son accompagnement un peu hésitante entre l'envie de se lancer dans une activité de coaching et l'envie de retrouver un emploi salarié. Cette hésitation est notamment due au statut d'auto-entrepreneur que le coaching exige, moins stable que le statut salarié. Elle exprime également en début d'accompagnement le besoin de faire une pause pour faire le deuil de son ancienne organisation et prendre le temps pour soi et ses enfants. C'est pendant cette

pause qu'elle prend sa décision d'embrasser pleinement la nouvelle voie professionnelle qu'est le coaching, en raison notamment des exigences de sa formation qui l'amènent à faire des coachings comme si c'étaient des stages. Ces exercices finissent par la rassurer sur son appétence pour cette activité, et à son retour de cette « pause » elle exprime à sa consultante l'envie de se lancer dans cette nouvelle voie. La fragmentation n'est donc pas la phase la plus marquée de l'accompagnement de Françoise. Elle a déjà réalisé un coaching en 2019, ce qui l'a déjà amenée à une certaine fragmentation.

Entretien biographique : J'ai fait un petit surmenage en 2015 [...] Et là, j'ai commencé à me rendre compte qu'en fait je voulais continuer à gravir les échelons, mais il y avait pas forcément de sens. C'était continuer à être promue, continuer à faire plaisir aux clients, continuer à gagner plus d'argent. Mais il n'y avait pas de réel sens derrière. Et j'ai eu la chance de faire un coaching professionnel en 2019 et ça a vraiment été une révélation parce que ça m'a fait prendre conscience qu'en fait, j'avais des besoins [rires] que je n'écoutais pas [...] Au début, elle m'a fait faire un test de personnalité qui était le MBTI [...] mais en gros ça m'a permis de comprendre qui j'étais en fait. Et de me dire, d'aller m'écouter moi et ne pas vivre à travers le regard des autres, quoi. Oui, et de dire c'est à moi de savoir ce que j'aime et ce n'est pas aux autres de me dire ce qu'il faut que je fasse

Par ailleurs, la pause effectuée entre son départ de Trémature et le début effectif de son accompagnement, lui a permis de réaliser, en autonomie, la phase de **fragmentation** qui a ensuite amené la phase de développement avec la nouvelle compréhension de soi en tant que coach.

Entretien biographique : Donc, j'ai quitté Trémature et je me suis autorisée à me dire « T'as le droit, enfin autorise-toi plusieurs mois à ne pas te poser de questions » [...] Normalement, le contrat d'outplacement devait commencer dans les trois mois après le départ. Donc, moi, j'ai contacté les cabinets, j'ai choisi Accurate MGT, j'ai choisi Gloria. Et je lui ai vite dit « Il faut que le contrat, il faut que ça démarre dans les trois mois. Mais moi, j'ai pas envie de commencer à réfléchir à la suite » [...] Donc, elle a dit « on fait un premier entretien pour commencer officiellement l'outplacement, mais ensuite, on le met en stand by » [...] Et donc, je me suis vraiment autorisée à pas me poser de questions. Et je sais que forcément, quand tu travailles pas, il y a des moments où tu dis « merde, qu'est-ce que je vais faire de ma vie ? » [...] Mais finalement, inconsciemment, ça a fait son bout de chemin [...] Je me disais il faut vraiment que le deuil se fasse en fait [...] Donc quand j'ai quitté Trémature, c'était vraiment plus le choix de dire « je veux arrêter Trémature ». Je ne savais pas trop ce que je voulais faire. Je ne savais pas si je voulais reprendre un poste de salariée ou si je voulais faire du coaching ou si je voulais... je savais pas [...] Je me posais est-ce que je me mets en salariée ? est-ce que je fais du coaching à côté en passe-temps ? Est-ce que je fais du coaching à mi-temps ? Et puis, je me suis un peu posé des questions et je me suis dit « là j'ai envie... » [...] Mais par contre, j'ai pris conscience que je n'aurai jamais le même salaire que j'avais chez Trémature [...] Il y a une part de moi qui l'accepte complètement. Je me dis « je préfère largement faire un truc que j'aime où je gère mon agenda, où je ou je fais du bien aux gens, mais je gagne moins » [...] mais quand même le fait de se dire « Françoise gagne deux fois moins qu'avant ». Il y a un travail sur... il y a une part de moi, que j'essaie de pas écouter qui dit « peut-être que ça veut dire que je vaudrais

moins qu'avant aussi » [...] Donc je sais qu'aujourd'hui, je suis encore tiraillée, et que j'ai un travail à faire là-dessus.

L'élément pécunier apparaît dans la fragmentation de Françoise comme la seule tension, qui finit par ne plus en être une.

Entretien biographique : Et je me suis dit « pourquoi tu as envie d'aller du côté salarié ? ». Et je me suis dit « Le côté salarié, c'est la sécurité de l'argent ». C'était plus la sécurité de l'argent en fait. C'est de dire « si je cherche un poste de salarié, j'arriverai à trouver un poste bien payé ». Et je me suis dit « Tu y vas pour les mauvaises raisons, en fait ». Et j'en ai aussi parlé beaucoup avec mon mari, et je me disais « financièrement, on pourrait vivre avec deux fois moins » [...] Donc, je pense que j'ai pris conscience que le côté salarié, c'était le côté confort, et par peur de gagner moins. Et du coup, je me suis dit « c'est pas les bonnes raisons et j'ai pas envie de regretter plus tard de ne pas avoir tenté l'expérience ».

Néanmoins, elle effectue tout de même un travail de **fragmentation** au contact de sa consultante, autour de son identité de coach. Cette activité étant en statut d'auto-entrepreneur, l'identité personnelle et l'identité professionnelle sont intimement liées. Mais ceci requiert un certain jeu identitaire pour ensuite bien définir les contours de cette nouvelle identité professionnelle. Ce jeu identitaire qu'est la fragmentation a également été permis par un suivi en thérapie, qui s'est avéré complémentaire à l'accompagnement.

Entretien final : J'ai mis beaucoup d'énergie à travailler sur mon identité de coach. Sur qu'est-ce que je vends ? Qui je suis ? Qu'est-ce que je vends ? Quelle est ma singularité ? Je suis quel coach ? [...] Mais dans tout ce travail-là, je pense que ce qui a aussi aidé, c'est que moi, je suis aussi accompagnée par un thérapeute [...] Et aujourd'hui, dans l'identité de coach, donc beaucoup travaillé avec Gloria et avec l'interaction avec les gens de ce que ça renvoie aussi. Il y a aussi ce travail en thérapie. Et pour moi, ça, c'est complémentaire, mais c'est nécessaire aussi [...] Et moi, je sais que maintenant, une fois qu'on avait traité la souffrance avec la thérapeute, maintenant, ma thérapeute elle m'aide aussi dans mon identité de coach. Dans mon identité de personne en fait. Dans le côté, de dire comment tu peux travailler sur ton identité de coach, si t'as pas déjà travaillé sur ton identité en tant que personne

Entretien consultante : quand tu fais appel à Trémature, même si tu travailles avec Françoise, tu travailles avec travail Françoise de Trémature. Tandis qu'en tant qu'entrepreneur, tu travailles avec Françoise- Françoise. Donc, en fait, c'est un vrai changement de posture, c'est-à-dire que, je vais sortir des grands mots, mais tu incarnes en fait ton activité. Et encore une fois, c'est « les gens vont venir acheter un coaching parce que c'est le coaching de Françoise ».

La phase de **développement** n'est pas non plus la plus marquée dans l'accompagnement de Françoise, étant donné qu'elle décide, en autonomie, de se lancer dans la voie du coaching pendant la pause préalable à l'accompagnement. Le développement de cette nouvelle compréhension de soi est donné en interaction avec autrui, puisque motivée par les coachings-stages qu'elle réalise, mais également au contact du conjoint de Françoise.

Entretien biographique : Et la première fois que j'y avais été [son premier rdv avec Gloria] pour moi, c'était... C'est soit je veux qu'elle m'aide sur le coaching pour lancer mon activité, soit je veux qu'elle m'aide sur... si je me mets sur du salarié, quel poste choisir ? Et donc, je me rappelle lui avoir exposé ça. Même si inconsciemment, j'avais déjà un peu choisi. Et elle a vite compris que j'avais dans mes derniers postes chez Trémature j'avais fait plein de petites choses et que, du coup, un bilan de compétences serait peut-être utile pour m'aider à y voir plus clair sur quel type de boulot il faut que je cherche en fait [...] Donc, on était parties sur faire un bilan de compétences. Et puis, en fait, la deuxième fois où je l'ai revue, j'avais fait le chemin, et je me suis dit « en fait je n'ai pas envie de t'utiliser pour définir ça. J'ai plus envie de... je sais ce que je veux faire, en fait ». Donc, du coup, la deuxième séance, c'était vraiment « je sais ce que je veux faire et je sais que la première étape, ça va être de définir ma cible, etc » [...] Et donc, en septembre, après l'été, j'avais passé ma certification coach. J'avais commencé à coacher en solidaire, donc pas être payée là-dessus. Je me suis dit vraiment, j'ai envie de tenter l'expérience. Et donc là, j'ai recontacté Gloria en disant « Ça y est, je suis prête pour commencer l'accompagnement ». Donc, on a officiellement vraiment commencé les rendez-vous en septembre

Entretien consultante : D'une part, elle a vraiment adoré, adoré, adoré, adoré sa formation coaching [...] On va dire un vrai coup de cœur psychologique, professionnel.

Il s'agit néanmoins de **développer** pleinement une nouvelle compréhension de soi, Françoise en tant que coach, au contact de l'accompagnement. Ceci est notamment facilité par un travail de positionnement amené par la consultante, qui est également coach et qui est également en statut auto-entrepreneur. Ce travail de positionnement pose finalement les bases du mélange en vue d'une extraction localisée.

Entretien final : [en parlant du travail sur son identité de coach] Là, j'ai l'impression d'être au clair, d'être centrée et d'être solide aujourd'hui. Et je sais que ça va évoluer. Mais aujourd'hui, je considère d'avoir coché cette case-là. Et ensuite j'ai commencé depuis début janvier, à vraiment activer mon réseau, à rencontrer des gens [...] Et du coup, de me faire connaître pour, un, avoir l'effet miroir de comment je me sens quand je me présente et voilà [...] Et ça, ça a été beaucoup d'allers retours, en travaillant mon pitch, en travaillant mon offre de service, en travaillant mes cartes de visite, en travaillant la manière dont je me présente tout ça. Là, j'ai l'impression d'être au clair, d'être centrée et d'être solide aujourd'hui.

Entretien consultante : Mais concrètement, ce que je lui disais, quand tu bosses pas dans un cabinet de coaching, en fait, les gens, c'est toi qu'ils embauchent. Ils embauchent pas un coach, il embauchent Françoise. Donc, c'est quoi ta spécificité ? C'est quoi ton positionnement ? Qu'est-ce que tu as à offrir ? Qu'est-ce qui fait que tu te différencies des autres coaches ? Qu'est-ce que tu vas offrir ? Qu'est-ce que tu fais ? Qu'est-ce que tu ne fais pas ? Donc, en fait, ça a été le premier gros, gros boulot pour vraiment bien circonscrire, en fait, son offre de services [...] Et après, moi ce que je fais, alors si je donne deux ou trois conseils quand même, mais moi, ce que je fais beaucoup, je fais beaucoup de partage d'expérience. Puisque étant moi-même à mon compte, étant coach, alors pas forcément sur le même positionnement. Mais c'est pas grave, c'est exactement la même démarche. Je partage beaucoup mon expérience

Le travail de **mélange** en vue d'une extraction localisée, est une des phases les plus marquées de l'accompagnement de Françoise. Il s'agit pour elle de définir un discours singularisant, dans

lequel identité personnelle et professionnelle sont mélangées, puisqu'elle devient elle-même une organisation offrant des services. Malgré un travail préalable à l'accompagnement de fragmentation et de développement, le travail de mélange n'en demande pas moins d'investissement.

Entretien consultante : Et en fait, ça a été le premier gros boulot ou elle a utilisé des neurones, en fait, pour bien caler l'offre. Parce qu'après une fois que tu as ton offre qui est bien, oui, on va dire définie à 80%. Eh bien, tu peux envisager tout le reste, donc les aspects très administratifs, financiers. Donc ta forme juridique, trouver un nom, trouver un logo, ta communication externe, qu'est-ce que tu mets sur LinkedIn. Enfin, tout le reste qui en découle, en fait. Donc ça, ça a été le premier gros boulot. Le positionnement, définition de l'offre de service [...] Et ce qui permet d'abord de quand tu travailles bien ton argumentaire, par rapport à ton positionnement, ton offre de services, tu travailles indirectement la posture. Mais ça, c'est la moitié du travail. L'autre moitié, c'est quand elle est directement au rendez-vous. Parce que ta posture, c'est aussi quelque chose que tu fais in vivo, en fait.

Entretien final : Déjà, moi, j'ai pris vraiment conscience avec son travail que quand tu lances ta boîte, mais je me dis que même quand tu cherches du taf en tant que salarié, ce pitch de présentation, c'est vraiment la vitrine et que c'est vraiment primordial. Que tu peux avoir toutes les bonnes compétences, etc, si tu sais pas te marketer, ça ne fonctionne pas. Et du coup, je trouve que ce travail-là, ça aide aussi bien à savoir te marketer, mais ça aide à cheminer sur qu'est-ce que tu envie que les gens retiennent de toi ? Et donc, ça t'oblige aussi à cheminer sur c'est quoi, tes forces ? C'est quoi, tes atouts ? [...] Et il y a vraiment eu un travail itératif de « Je tente un premier pitch à l'arrache ». Et de le faire avec une vraie personne, et d'avoir du coup son effet miroir, son retour sur comment elle me sentait. De dire « je te sens pas alignée, là je te sens pas en confiance ». Et du coup, ça permet de dire « En effet, je ne suis pas alignée avec ce que je dis ». Et donc juste le travail plus simple de, dans ton pitch, qu'est-ce que tu as dit où t'étais pas alignée, où tu te sentais pas à l'aise [...] Jusqu'à arriver à un pitch où on se dit « c'est mon pitch et je suis authentique et c'est moi et ça me va » [...] C'est-à-dire que là, notre accompagnement il se fini. Mais j'ai appris grâce à elle comment continuer à vie à travailler mon pitch toute seule.

Le travail **d'extraction** est aussi une des phases les plus marquées pour Françoise, puisqu'elle doit exposer son discours sur soi autant dans le démarchage de prospects que dans la présentation de soi en début de coaching. Un vrai travail au contact de sa consultante s'opère pour pouvoir développer plusieurs versions, en accord avec les futures extractions localisées et leur durée. Françoise développe ainsi un discours sur soi dans le coaching, un discours sur soi en tant que coach, et ce à destination des mandataires du coaching (organisations, RH) mais également des coachés.es.

Entretien final : Ben, je vais avoir, pour moi les différents, ça va être... Alors moi, ma cible, et elle s'affine tous les jours, c'est marrant. Aujourd'hui, c'est les managers dans les entreprises. Selon si je vais parler aux prescripteurs, donc à la personne qui va prescrire un coaching, le DRH ou le dirigeant, ou si ça va être la personne qui va bénéficier du coaching, je ne vais pas forcément avoir les mêmes arguments

Finalement, une des spécificités de l'outplacement de Françoise est que, comme elle a déjà reçu un coaching et elle est coach elle-même, elle est très au clair avec le travail qui peut se faire au contact de type de professionnelles. De ce fait, elle autogère très bien son accompagnement.

Entretien final : En fait, étant coach moi-même, c'était clair comment Gloria allait pouvoir m'aider. Je pense que ça, d'avoir fait du coaching avant, ça m'a vraiment aidé de me dire « je peux pas lui demander de décider pour moi ce que je veux faire ». Donc, à chaque fois que j'arrive à ces séances, je sais que c'est à moi de décider sur quoi je veux travailler.

Françoise est toujours coach aujourd'hui, en individuel ou en collectif, mais a diversifié son panel d'activités, en cohérence avec son parcours antérieur et ses appétences. Elle propose d'organiser et animer des séminaires, propose des conférences de sensibilisation sur divers sujets et, en parallèle, elle enseigne dans une école de commerce le management et l'inclusion.

6.5 Synthèse des résultats

À travers l'étude de six cas d'accompagnement au reclassement, nous pouvons voir qu'à différents degrés et en fonction des phases, le jeu et le travail identitaires propres à l'identité en transition professionnelle sont facilités par l'accompagnement au reclassement. La phase de **fragmentation** est favorisée par le recours à des outils et exercices introspectifs ainsi que par une démarche de reformulation propre à une démarche coaching. Le **développement** de compréhensions possibles de soi se fait en interaction avec autrui pendant les ateliers de l'accompagnement, mais aussi, grâce à l'injonction réseau et au recours à des outils d'exploration des missions professionnelles. Grâce à l'accompagnement, les individus développent un discours sur soi, le pitch de présentation, qui est **mélangé** afin d'établir différentes versions d'un même discours. Celles-ci correspondent autant aux différents projets professionnels des individus qu'à des versions à **extraire** en fonction des rencontres et des entretiens.

Trois autres dimensions émergent toutefois de l'étude de ces cas. **La première est le degré de solidité de la compréhension de soi des individus.** Ainsi, Yohan est amené à une certaine flexibilité sur son statut d'emploi, ce qui l'entraîne vers une vraie fragmentation. Pour Lola, la démarche d'accompagnement conduit à une vraie découverte de soi. Françoise, pour sa part, est au clair avec sa compréhension de soi et est plutôt autonome dans la fragmentation « personnelle », même si elle réalise un vrai travail sur son identité de coach au contact de l'accompagnement. Martine, elle, a également une idée très précise de qui elle est, la rendant imperméable à la fragmentation et au développement facilités par l'accompagnement. Elle réalise néanmoins un travail sur le plan émotionnel. La perméabilité pourrait s'expliquer chez

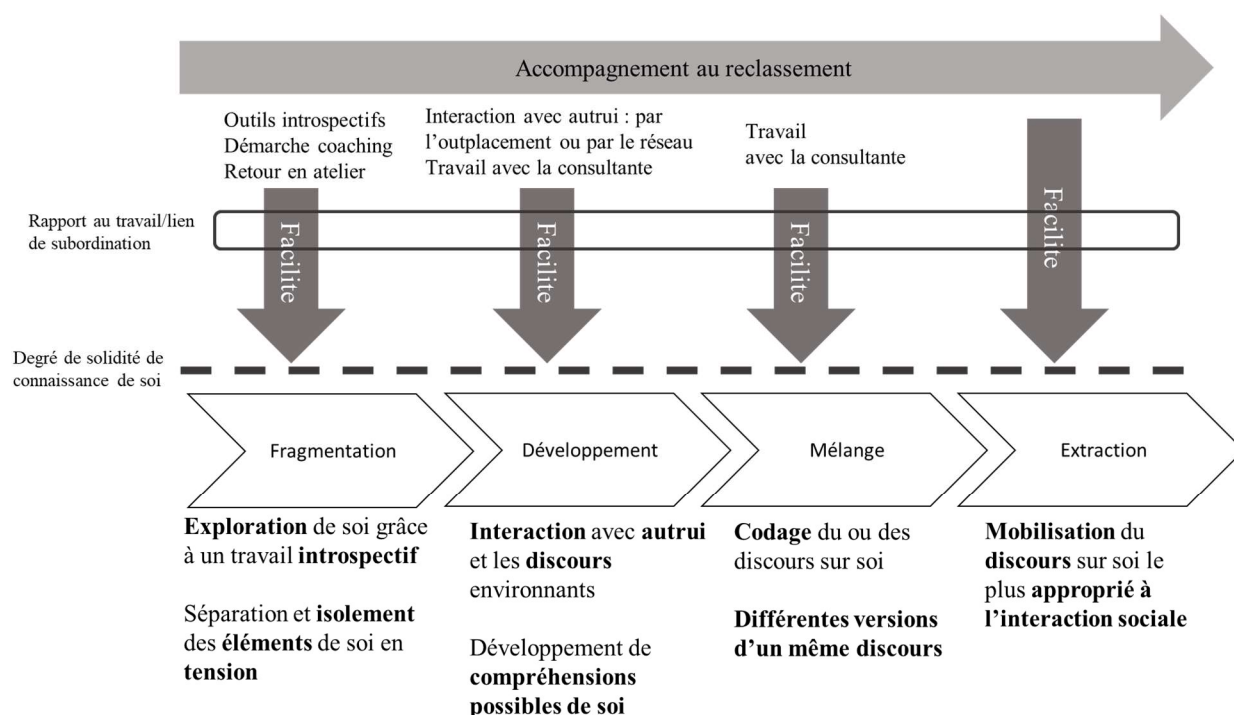
elle, par le degré élevé de l'intentionnalité de sa rupture, comme cela peut être aussi le cas pour Françoise. Mais le cas de Laura vient nuancer ceci, puisque l'intentionnalité de sa transition est élevée, et l'accompagnement l'amène à une vraie découverte de soi. Finalement, Samantha reste bloquée entre les phases de fragmentation et de développement, en raison du caractère pragmatique de sa démarche. Sans pouvoir pour l'heure établir des liens clairs entre la solidité de la compréhension de soi et la perméabilité des individus à l'accompagnement, cette dimension apparaît comme facteur pouvant jouer sur la facilitation par l'outplacement du jeu et du travail identitaires de l'individu en transition.

La **deuxième dimension** qui émerge c'est la **logique d'activation** (Divay, 2008, 2012) et la réponse des individus. Cette logique se retranscrit dans le discours de Yohan par « une mise en mouvement dans le bon sens » ce qui lui a permis de s'engager dans une nouvelle voie qui le satisfait pleinement. Lola, quant à elle, fait un transfert dans le sentiment d'obligation professionnelle, et se sent redevable de l'accompagnement, ce qui l'amène à une mise en mouvement plutôt naturelle. De leur côté, Laura et Françoise ont toutes les deux réalisé des pauses dans leur accompagnement ce qui a été bénéfique pour leur fragmentation et leur développement. Ceci nous amène donc à réfléchir sur la pertinence de normaliser la logique d'activation dans l'outplacement, et par extension dans les transitions professionnelles. Finalement, Martine et Samantha sont imperméables à la logique d'activation et remettent à plus tard des actions autour de la démarche réseau notamment, une des injonctions de l'accompagnement.

La **troisième dimension** est celle du **rapport au travail** et au lien de subordination dans la dynamique accompagnement-individu. La notion de « statut » ressort naturellement dans les entretiens menés auprès de Yohan, ce qui nous rappelle la conception du travail théorisée par Philippe d'Iribarne (1993, 1998, 2006) compte tenu du bagage culturel français de Yohan. Chez Lola le transfert du sentiment d'obligation s'explique par un transfert dans le sentiment de hiérarchie et sa consultante devient en quelque sorte sa nouvelle cheffe. Pour Laura, les qualités de sa consultante se rapprochent de celles qu'elle recherche dans un manager. Chez Françoise, qui est attachée à une vision de manager-coach, sa consultante a joué momentanément ce rôle. Dynamique que nous retrouvons également chez Samantha. Finalement, pour Martine, qui a occupé des postes de direction, l'accompagnement s'avère plus complexe et requiert de faire appel à un entretien avec un des Directeurs du cabinet d'outplacement pour avoir un échange « d'égal à égal ». Cette dimension pose la question de la place à accorder au rapport au travail, et notamment à la conception lien de subordination, dans la dynamique outplacement-individu,

dans un contexte de reconstruction identitaire facilitée. La figure 23 résume l'ensemble de nos propos ainsi que la dynamique de facilitation du jeu et du travail identitaires de l'individu en transition professionnelle accompagnée. La figure 24 résume l'ensemble de nos propos ainsi que la dynamique de facilitation du jeu et du travail identitaires de l'individu en transition professionnelle accompagnée.

Figure 24 : La facilitation du jeu et du travail identitaire par l'accompagnement au reclassement sur la base du modèle de Fachin et Davel (2015)



6.6 Conclusion et discussion

Cette étude comporte quelques limites comme le manque verbatim d'entretien précis pour l'un des cas présentés, l'hétérogénéité relative de l'échantillonnage, qui ne se concentre pas autour d'une typologie de profil donnée ou d'un type de rupture d'emploi, et finalement le nombre de cas. Néanmoins Eisenhardt (Eisenhardt, 1989) préconise un échantillon d'entre 4 et 10 cas afin que la généralisation de la connaissance ne soit pas trop difficile et que le matériau ne dépasse pas le chercheur. Le nôtre recense 6 cas et permet donc, sur le plan théorique, de contribuer à la compréhension de la reconstruction identitaire en transition professionnelle, en montrant le rôle de facilitateur de l'accompagnement au reclassement. Nous contribuons ainsi au modèle de Fachin et Davel (2015) par sa mise en contexte dans une situation de reclassement. Toutefois,

les cas présentés soulèvent la question du degré de connaissance de soi comme dimension affectant la dynamique de facilitation de la reconstruction identitaire. Ceci renvoie à la question des conditions de se penser autrement (Rappin, 2011, 2012) déjà posée par Baptiste Rappin à propos du coaching. Si la personne est au clair dans sa compréhension de soi, l'effort réflexif demandé, autant par le coaching que par l'accompagnement au reclassement, peut se heurter à l'imperméabilité de l'individu. Ceci rejoint également l'appel de Koorosh et Masdonati (2020) à intégrer des pratiques tenant compte des enjeux identitaires dans les transitions professionnelles accompagnées. Ce qui ouvre également la réflexion sur une possible institutionnalisation des démarches et exercices introspectifs, dans le but d'amener les individus à des compréhensions de soi plus solides, quel que soit le contexte professionnel. La question de la responsabilité de ces démarches introspectives se pose alors. La prise en charge par les organisations soulève un risque de contrôle organisationnel (Alvesson & Willmott, 2002). Si c'est une structure étatique qui s'en occupe, elle est alors soumise à des contraintes budgétaires. Emerge alors la possibilité de cette prise en charge par les institutions académiques, ce qui n'efface pas les contraintes pécuniaires et pourrait la réduire aux seules institutions privées ou celles dotées des meilleurs moyens. Ceci viendrait également nourrir le débat des identités mises au défi des carrières nomades (Alvesson, 2010; Alvesson et al., 2008; Dubar, 2010). L'institutionnalisation des démarches introspectives, dont le coaching peut faire partie, permettrait le maintien d'identités plus solides malgré un contexte fluide, au risque d'ériger ces démarches comme palliatif d'un contexte incertain et d'identités précarisées.

Les cas étudiés soulèvent également la question de la normalisation d'une logique d'activation, autant en outplacement, que plus largement en transition professionnelle. Deux des cas présentés réalisent des pauses à différents stades de leurs accompagnements, ce qui a facilité le développement de nouvelles compréhensions de soi. Ces pauses ont été soutenues par un contexte familial favorable, mais également par des ressources financières assurées par un système d'assurance chômage favorable. Ce constat rend les dernières réformes en matière d'assurance chômage en France quelque peu contre-intuitives. La logique d'activation se heurte également aux pratiques de certains individus, notamment en matière d'entrée en contact et de création de réseau. L'injonction réseau en accompagnement pose la question de l'outplacement comme outil de normalisation, ce qui avait déjà été source de réflexion pour Gori et Le Coz (2006, 2007) autour du coaching. Questionnement accru par la place des pratiques dans la construction identitaire (Reyes, 2021).

Le rapport au lien de subordination dans la dynamique accompagnement-individu apparaît à la fois comme recommandation managériale et comme une piste de recherche future. Sur le plan managérial, cette dimension justifie une spécialisation des accompagnements pour cadres-dirigeants, et constitue également une piste de diagnostic préalable à l'outplacement, dans le but de mieux jauger la relation consultante-individu. Sur le plan théorique, l'étude de cette dimension apparaît comme une piste de recherche future pertinente afin de mieux comprendre la dynamique accompagnement-individu, dans un contexte de transition professionnelle et de travail identitaire. Sur le plan managérial, se pose aussi question du diagnostic du degré de solidité de la compréhension de soi, comme condition préalable au démarrage de l'accompagnement. Ceci permettrait des économies de temps dans l'approche de l'outplacement, mais aussi l'adaptation au mieux de l'accompagnement à l'individu. Il semble finalement pertinent de s'interroger sur la diversification des pratiques et des discours véhiculés par les structures d'outplacement, afin d'éviter de tomber dans une logique de normalisation qui pourrait réduire la liberté de l'individu dans sa reconstruction identitaire (Alvesson & Willmott, 2002).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others : Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2), 193-217. <https://doi.org/10.1177/0018726709350372>
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity Matters : Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.1177/1350508407084426>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control : Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Amundson, N. E. (1994). Negotiating Identity During Unemployment. *Journal of Employment Counseling*, 31(3), 98-104. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1994.tb00178.x>
- Aquilanti, T. M., & Leroux, J. (1999). An Integrated Model of Outplacement Counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177-191. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1999.tb01020.x>
- Aubert, J.-P., & Beaujolin-Bellet, R. (2004). Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : Une délicate mutation. *Travail et Emploi*, 100, 99-112.
- Brammer, L. M., & Humberger, F. E. (1984). *Outplacement & Inplacement Counseling*. Prentice Hall.
- Brown, A. D. (2020). Identities in Organizations. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 1-31). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.59>
- Davy, J. A., Anderson, J. S., & Dimarco, N. (1995). Outcome comparisons of formal outplacement services and informal support. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 275-288. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060306>
- Demazière, D., & Gladly, M. (2011). Introduction. *Langage et société*, 137(3), 7. <https://doi.org/10.3917/ls.137.0007>
- d'Iribarne, P. (1993). *La logique de l'honneur—Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.
- d'Iribarne, P. (1998). 5. Cultures nationales et conceptions du travail. In *Traité de sociologie du travail* (Vol. 2, p. 115-125). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.coste.1998.01.0115>
- d'Iribarne, P. (2006). *L'étrangeté française*. Seuil.
- Divay, S. (2008). Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs. *Sociologies pratiques*, 17(2), 55-66. <https://doi.org/10.3917/sopr.017.0055>
- Divay, S. (2012). Les réalités multiples et évolutives de l'accompagnement vers l'emploi. *Informations sociales*, n° 169(1), 45-54. <https://doi.org/10.3917/inso.169.0045>
- Dubar, C. (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin.
- Dubar, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue française de sociologie*, 33(4), 505-529. <https://doi.org/10.2307/3322224>
- Dubar, C. (1998). 16. Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel. In *Traité de sociologie du travail* (Vol. 2, p. 385-401). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.coste.1998.01.0385>
- Dubar, C. (2007). Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité. *Revue française des affaires sociales*, 2, Article 2.
- Dubar, C. (2010). *La crise des identités*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.dubar.2010.01>
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative* (Vuibert).
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. 24.
- Fachin, F., & Davel, E. (2015). Reconciling contradictory paths : Identity play and work in a career transition. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 369-392. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2014-0012>
- Furler, C. (1980). Outplacement : A blessing in disguise. *American Journal of Psychotherapy*, 34(3), 363-373.
- Gladly, M. (2011). Pratiques d'accompagnement des demandeurs d'emploi. L'apport de la sociologie du langage: *Langage et société*, n° 137(3), 17-45. <https://doi.org/10.3917/ls.137.0017>

- Goffman, E. (1952). On Cooling the Mark Out. *Psychiatry*, 15(4), 451-463. <https://doi.org/10.1080/00332747.1952.11022896>
- Gori, R., & Le Coz, P. (2006). *L'empire des coachs : Une nouvelle forme de contrôle social*. Albin Michel.
- Gori, R., & Le Coz, P. (2007). Le coaching : Main basse sur le marché de la souffrance psychique. *Cliniques méditerranéennes*, 75(1), Article 1. <https://doi.org/10.3917/cm.075.0073>
- Gray, D. E., Gabriel, Y., & Goregaokar, H. (2015). Coaching unemployed managers and professionals through the trauma of unemployment : Derailed or undaunted? *Management Learning*, 46(3), 299-316. <https://doi.org/10.1177/1350507614532752>
- Ibarra, H. (1999). Provisional Selves : Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), Article 4. <https://doi.org/10.2307/2667055>
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as a narrative : Prevalence, Effectiveness, and Consequences of Narrative Identity Work in Macro Work Role Transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154.
- Koorosh, M., & Masdonati, J. (2020). Introduction. In *Repères pour l'orientation* (Antipodes, p. 9-15).
- Linhart, D. (2002). *Perte d'emploi, perte de soi*. Eres.
- Martin, H., & Lekan, D. (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*, 13(5), 425-439. <https://doi.org/10.1108/13620430810891455>
- Masdonati, J., Franz, S., & Abessolo, M. (2020). Comprendre et accompagner les reconversions professionnelles. In J. Rossier, K. Massoudi, & J. Masdonati, *Repères pour l'orientation* (Antipodes, p. 79-110).
- Miller, M., & Robinson, C. (2004). Managing the Disappointment of Job Termination : Outplacement as a Cooling-Out Device. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 49-65. <https://doi.org/10.1177/0021886304263848>
- Morin, W. J. (1982). *Outplacement techniques : A positive approach to terminating employees*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Rappin, B. (2011). Traverser et sauter. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XVII(42), Article 42.
- Rappin, B. (2012). Le sujet moderne dans le coaching : Une lecture à partir des travaux de Charles Taylor. *Management Avenir*, n° 53(3), Article 3.
- Reyes, G. (2021). Le comportement entrepreneurial du pharmacien titulaire d'officine et ses répercussions identitaires: *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 42, 10(1), 27-48. <https://doi.org/10.3917/rimhe.042.0027>
- Schmidt, G., Gilbert, P., & Noël, F. (2013). Gérer les mobilités en contexte de mutations : L'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 88(2), Article 2. <https://doi.org/10.3917/grhu.088.0003>
- Watson, T. (2008). Managing Identity : Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143. <https://doi.org/10.1177/1350508407084488>

ANNEXES DU CHAPITRE 6

Annexe 6.1 – synthèse des sources de matériau et de leur apport à l'analyse

Type de source	Source du matériau	Durée/longueur moyenne	Objectifs	Apport à l'analyse
Primaire	Document initial remis en début d'accompagnement par le chercheur à l'acteur suivi	2 pages	Recueillir le contexte de la transition et une synthèse du parcours de l'individu	Reconstruction simplifiée du parcours personnel et professionnel de l'acteur
Primaire	Explication des outils par la consultante au chercheur	30 minutes	Explication des outils particuliers mobilisés par la consultante	Apport d'éléments de compréhension sur les outils mobilisés
Primaire	Entretien biographique chercheur-acteur ¹⁸	1h40	Recueil des parcours personnels, professionnels et dans l'accompagnement de l'acteur de manière approfondie	Identification des tournants dans le parcours de l'acteur, et les causes de ces tournants Identification du parcours dans l'accompagnement
Primaire	Observation non-participante	1h15	Observation d'un rendez-vous entre la consultante et l'individu	Eclairage sur les pratiques menées en entretien consultante-individu Identification de certaines dynamiques accompagnement-individu
Primaire	Entretien chercheur-consultante ¹⁹	1h	Recueil du parcours dans l'accompagnement de l'acteur du point de vue de la consultante qui le suit	Enrichissement du parcours dans l'accompagnement et recueil de l'évolution de l'acteur
Primaire	Entretien final chercheur-acteur	1h	Recueil de la nouvelle situation professionnelle et approfondissement du parcours dans l'accompagnement et de thématiques ayant ressorti d'autres entretiens	Compréhension de la nouvelle situation professionnelle de l'acteur Enrichissement du parcours dans l'accompagnement
Secondaire	Documents de l'accompagnement	N/A	Enrichir le matériau grâce à des documents issus directement de l'accompagnement	Approfondissement des dynamiques déjà observées

¹⁸ Grille d'entretien en annexe 6.2

¹⁹ Grille d'entretien en annexe 6.3

Annexe 6.2 - Grille d'entretien biographique

Thématique	Question de lancement
Acteur et histoire de vie	Pouvez-vous me raconter votre parcours personnel/académique/professionnel ?
Rupture professionnelle et vécu	Pouvez-vous me raconter votre transition professionnelle ? Comment l'avez-vous vécu ?
Accompagnement et vécu	Pouvez-vous me raconter votre process d'accompagnement ? Comment cela se passe pour vous ?

Annexe 6.3 - Grille d'entretien consultante

Thématique	Question de lancement
Profil accompagné	Peux-tu me parler de [nom de l'individu], de son profil ? Comment as-tu approché son accompagnement ?
Outils mobilisés et réaction	Quels sont les outils que tu as mobilisés avec [nom de l'individu] ? Comment a-t-il.elle réagit à ces outils ?
Evolution de l'acteur	Comment vois-tu évoluer [nom de l'individu] dans l'accompagnement ?

Annexe 6.4 - Présentation des acteurs étudiés

Yohan <i>Yohan a grandi à la campagne en Centre-Val de Loire. Enfant de parents très engagés dans le milieu associatif, ils travaillent dans l'accompagnement du handicap. Il baigne également dans l'organisation festive depuis tout petit. Yohan vit une enfance heureuse, ne manque de rien, et part régulièrement en vacances et au ski. Il fait du piano et du théâtre. Mais ses parents n'ayant pas les moyens de lui faire faire de grandes études, notamment à Paris, il les entreprend à côté de la maison. Il arrive donc à Tours pour ses études d'IUT à la faculté et travaille dans divers bars en même temps. Après son IUT, il enchaîne avec une maîtrise mention gestion des collectivités territoriales et administration territoriale. Néanmoins, il n'est pas passionné à l'idée de travailler dans ce secteur. Il est quand même plutôt doué dans le secteur de la nuit et des bars, ce qui fait qu'on lui propose de reprendre la gérance d'un bar à ses 23/24 ans. S'ensuit alors pour lui une période « rock'n'roll » avec la gérance de divers bars ayant des activités concerts, et ce jusqu'à ses 32/33 ans. Cette période est tout de même fatigante, comme une de ses dernières affaires marche moins bien, il décide alors de changer d'activité et répond à un appel d'offre marché public pour la gestion d'un nouveau lieu culturel, avec notamment une grande salle de concerts, à Tours Métropole. Cette expérience de gestion de lieu culturel dure 5 ans. Il décide ensuite de partir au Nicaragua pour y fonder un restaurant français mêlé de produits exotiques. Après cette expérience Yohan rentre en France, notamment pour ses enfants. Ce retour inaugure une période compliquée : il n'a plus rien et une faible capacité financière. Il arrive à trouver une mission en intérim dans les assurances grâce à une amie et enchaîne par la suite des missions dans des bars et restaurants. On finit par lui proposer une mission d'audit dans un courtier assurance via à un autre ami, et se fait embaucher à l'issue de la mission comme responsable opérations chez ce courtier grossiste en assurance. Suite à diverses restructurations et rachats, suivis de changements de direction, il se retrouve face à de très grandes divergences avec sa direction qui finit par lui proposer une rupture conventionnelle vécue comme un licenciement.</i>
--

Lola <i>Lola est née dans la Sarthe, département qu'elle n'a jamais quitté. Issue d'une famille de parents jeunes, modestes et travailleurs, elle a une enfance harmonieuse et heureuse. Elle fait un lycée comptabilité et gestion puis un BTS comptabilité au Mans. En parallèle de ses études, elle travaille le weekend et pendant les vacances scolaires dans des « petits boulots ». A la fin de son BTS elle recherche un emploi, orienté d'abord</i>

vers la comptabilité. Elle n'a tout de même pas d'attrait particulier pour ce domaine, ce qui l'a fait beaucoup hésiter. Elle a le sentiment de décevoir ses parents : alors que ses parents l'ont eue à 22 ans, elle, qui en a 21, n'a pas d'emploi et habite toujours chez ses parents. Son père, en toute discrétion, fait jouer son réseau de connaissances, lui décroche un entretien, puis il ajoute ces mots « à toi de jouer maintenant ». Elle passe un entretien pour un poste de receveuse péage pour l'été et elle est retenue. A l'issue du CDD, on lui propose un CDI qu'elle accepte allégrement. Entre temps elle rencontre son mari et ils déménagent à la Ferté Bernard. A la suite d'une réorganisation interne, un poste permanent s'ouvre à la Ferté Bernard. Elle a son premier enfant et tout se passe bien, jusqu'à ce que plusieurs années plus tard (23) l'ennui s'installe et pendant un entretien annuel, elle exprime son souhait d'évolution. Elle reçoit le soutien de sa hiérarchie et évolue vers la supervision du péage. Ce nouveau poste se passe très bien ; elle connaît le travail de ses agents. Toutefois, avec l'automatisation péages arrive aussi la réduction du nombre receveurs. Entre temps, son deuxième enfant arrive et elle part en congé maternité. À son retour, son entreprise intègre un très grand groupe de gestion autoroutière, ce qui donne lieu à une nouvelle réorganisation. Des postes s'ouvrent et une nouvelle étape s'amorce pour Lola : elle devient superviseur Poste de Contrôle Sécurité au Centre d'exploitation à la Ferté Bernard, poste dans lequel elle s'épanouit complètement : elle apprend beaucoup, elle devient même référente en matière de sécurité ! Or, une nouvelle réorganisation amène la réduction des PC sécurité : soit elle attend une mutation au Mans, soit elle reste sur la Ferté Bernard et change de poste. Lola est face à un choix cornélien. Elle décide de donner priorité à sa vie de famille et de rester sur la Ferté Bernard. Elle prend un rôle de management, en binôme, où il s'agit de superviser 30 hommes dans un milieu très masculin. Ses débuts sur ce poste se passe bien, elle reçoit le soutien de sa hiérarchie grâce à quelqu'un qui a un « vrai rôle de manager » et qui constitue pour Lola un véritable soutien. Ce manager la fait monter en compétences et surtout met Lola en confiance. Mais cette personne n'ayant pas de vie familiale, son rapport au travail fini par s'éteindre sur Lola qui se laisse happer par son travail. C'est le départ de ce manager qui marque pour Lola le début de la dégringolade. Celui-ci est alors remplacé par une personne plus jeune dont la dynamique relationnelle n'est pas adaptée au rapport de Lola à son travail. Cette nouvelle manager est très amicale, ce qui déplaît à Lola, mais plaît à ses agents. Ceci marque le début des hostilités et d'une ambiance très malsaine. Une nouvelle réorganisation arrive avec une réduction d'effectifs et la dégradation des conditions de travail. La situation s'aggrave car la nouvelle manager s'efface. De plus, elle part en congé maternité et n'est pas remplacée, ce qui ne fait qu'empirer la situation : viennent les attaques et la défiance d'autorité. Lola essaye de gérer avec sa hiérarchie, mais ses actions se retournent contre elle. Elle arrête donc de se battre et la situation s'aggrave encore : arrivent les menaces et les courriers anonymes. Ce n'est que quand Lola s'évanouit au travail et que les pompiers interviennent, que la médecine du travail s'en mêle enfin et préconise que Lola quitte non seulement le poste, mais aussi le site. Malgré le sentiment de trahison, Lola est transférée au Mans sur un poste avec moins de responsabilités et le même salaire. L'organisation diffuse les informations à moitié, les malaises persistent pour Lola. Sa nouvelle référente RH lui propose de s'arrêter, la médecine du travail finit par enclencher la démarche. Ceci marque pour Lola le début de la dépression, avec une vraie peur du regard familial, puisque cette maladie constitue un sujet tabou. Le suivi psychologique débute pour Lola et finit par lui faire prendre conscience de la nécessité de quitter son poste. Lola débute les démarches à la suite d'une conversation avec son père qui approuve cette décision. Elle sera épaulée par un responsable syndical tout le long. Le jour de la signature de la rupture conventionnelle est très particulier pour Lola qui compare son vécu à ce qu'elle aurait pu vivre avec la GESTAPO.

Martine

Martine a grandi à Versailles, avec ses trois sœurs dont elle est la cadette, et avec sa mère professeure et son père cadre ingénieur. Toute la famille part un an aux Etats-Unis quand elle a 8 ans. Elle est vite devenue bilingue compte tenu de sa scolarité en école américaine. Mis à part cette expérience à l'étranger, elle a grandi à Versailles où elle a également fait sa classe préparatoire. Martine quitte ensuite l'Ile-de-France pour Lille afin d'y faire son école de commerce. Son stage de fin d'études débouche sur son premier emploi dans le secteur de la banque à Paris. Elle regrette de ne pas être partie à l'étranger pendant ses études, et après un an en poste l'envie de partir à l'étranger se fait sentir. Martine part ainsi à Londres dans une filiale de sa banque en fusion acquisition. Au bout d'un an, la banque se fait racheter, Martine occupe alors plusieurs postes dans diverses fonctions pendant 10 ans. À la suite d'un événement familial grave, elle s'installe avec ses 3 enfants à Rennes et trouve un poste très rapidement (3 semaines) dans un grand groupe

de nutrition animale. Elle occupe un poste en gestion des risques de crédit à la direction financière. Ce groupe se fait racheter par un grand groupe américain, ce qui marque pour Martine le début de son évolution dans différents postes en lien avec la finance, et ce pendant 11 ans. Avant la transition, elle occupait le poste de Directrice en charge de projets stratégiques dans ce groupe agro-agri mondial. Il s'agissait pour Martine de mettre en place l'organisation Europe au niveau de l'ensemble des fonctions de l'entreprise autant sur les équipes que sur les outils industriels et les process. Son départ de ce groupe est lié à une restructuration interne et notamment une dissolution Codir Europe. Le poste qui lui est proposé à l'issue de cette restructuration ne le donne pas satisfaction, notamment en raison d'un moindre impact stratégique sur l'organisation. L'accompagnement lui est proposé spontanément par l'organisation.

Françoise

Françoise est née et a grandi en Île-de-France. Elle effectue, pendant son enfance, un séjour à l'étranger avec ses parents, ce pourquoi elle intègre le lycée international de Sèvres au retour de ce séjour. Elle évolue bien à l'école avec des facilités en mathématiques, raison pour laquelle entre en classe préparatoire mathématiques à la suite de son lycée, puis une école d'ingénieurs, sans, toutefois, trop vouloir. Sans trop savoir quoi faire mais avec toujours l'envie d'apprendre, elle intègre Trémature dans le conseil IT à Paris. Elle se dit aussi que cette expérience lui servira dans son CV. Elle gravit les échelons en répondant aux différentes exigences de sa hiérarchie jusqu'à un poste de gestion de projets IT, sans trop se poser de questions sur sa carrière professionnelle. Elle part ensuite en Nouvelle-Zélande avec son mari avec pour objectifs de revivre une expérience à l'étranger et pour que son mari pratique l'anglais. Ils rentrent ensuite à Paris où elle réintègre Trémature. Avec l'arrivée des enfants, une réflexion naît autour du confort de vie, et ils décident alors de partir à Nantes, ce qui est facilité par le fait que Françoise peut facilement être mutée, puisque Trémature a des bureaux dans cette ville. C'est ainsi que Françoise intègre Trémature à Nantes, avec un esprit plus PME que leurs bureaux dans la capitale. Elle travaille toujours dans la gestion de projets IT, mais la taille de la nouvelle structure lui permet également d'embrasser des sujets autour de l'expérience des collaborateurs, de l'animation et la gestion d'événements, du recrutement, de la formation et développement de collaborateurs. Elle diversifie ainsi ses activités et gravit les échelons jusqu'en 2015. A cette date, au retour du congé maternité de son 3^{ème} enfant, la pression familiale et professionnelle l'amènent à un surmenage et à un questionnement autour du sens de sa carrière. Elle se rend ainsi compte qu'elle voulait continuer à gravir les échelons, mais surtout pour des raisons pécuniaires. Le constat est là, mais Françoise continue de travailler. C'est alors qu'en 2019, elle finit par recevoir un coaching professionnel. Cette démarche est pour elle une vraie révélation. Grâce à un gros travail introspectif, joint à l'utilisation du test de personnalité MBTI, elle prend conscience de ses besoins et de la dynamique de comparaison à autrui dans laquelle elle s'est installée. Elle conscientise aussi ses comportements, réactions et émotions. Elle se rend également compte de ses forces et de la nécessité de répondre à ses besoins en autonomie, par elle-même, au-delà des besoins et exigences de sa hiérarchie. Elle communique donc avec ses supérieurs l'envie de bifurquer, et elle prend, de fait, un poste de communication interne et d'expérience employée(s). Début 2021, elle négocie avec son employeur le passage d'une certification coaching parce qu'elle travaillait déjà sur des sujets autour des collaborateurs. De plus, comme elle avait déjà expérimenté le coaching, elle sentait qu'elle avait une fibre pour cette activité. L'idée était qu'elle assure des coachings au sein de son entreprise par la suite. Néanmoins, fin 2021, elle retombe dans une logique de surmenage et est arrêtée par son médecin généraliste. Pendant cet arrêt maladie, alors qu'elle jouait avec son fils, un déclic s'opère, et elle se rend compte qu'elle doit quitter Trémature, entreprise où elle travaillait depuis 18 ans. Avec cette décision en tête, il s'agit, dès lors, pour Françoise de réfléchir à comment partir de Trémature. À son retour de congé maladie, elle en parle avec sa RH qui accepte une rupture conventionnelle. Françoise demande tout de même à être accompagnée dans sa transition, car en raison des nombreux postes et activités qu'elle a pu réaliser auparavant, elle avait besoin d'être accompagnée. En début d'accompagnement, elle sollicite quelques mois de coupure pour faire le deuil et ne penser à rien. Comme elle finalisait sa certification de coach et qu'elle commençait à coacher des personnes, elle se rend compte de son énorme appétence pour le métier, même si des doutes persistent, notamment pour des raisons pécuniaires à cause du statut auto-entrepreneur.

Laura

Laura est née et a grandi dans la Manche, en Normandie. Elle passe son Bac dans la même région, et intègre un DUT génie chimique, génie des procédés en raison de son appétence scientifique. Ne se sentant pas très proche de la démarche académique, elle a le souhait d'arrêter les études après son bac+2. Néanmoins, la recherche de travail s'avère plus laborieuse que prévu. Cependant, elle est contactée par une école et par une entreprise pour faire un parcours de technicienne qualité en alternance. À l'issue de cette formation elle se voit proposer plusieurs CDD dans cette même entreprise, ce qui aboutit à un CDI dans lequel elle reste 10 ans. Il s'agit d'une entreprise qui fabrique des machines-outils dans la pierre. Elle y souffre d'un manque de cadre et de structure dans la démarche qualité, ce qui lui fait ressentir un certain manque de soutien et amène un certain manque de confiance en elle. Elle intègre ensuite une société qui stérilise des dispositifs médicaux pour le CHU de Caen. Ce poste, où elle passe 2 ans, s'avère très formateur, en raison des exigences métier. Ensuite, elle décide de suivre son conjoint qui est muté dans l'Est de la France. Elle intègre ainsi un laboratoire pharmaceutique qui externalise la production de médicaments. Ce poste est également très formateur pour elle, puisqu'éloigné de son expérience et de sa formation. Au bout de deux ans encore, elle sent qu'elle a fait le tour de son poste. C'est alors que son mari est muté au Mans. Elle décide donc de démissionner pour le suivre. C'est dans le cadre d'un accompagnement de conjoint, de la part de l'organisation dans laquelle travaille son mari, que Laura sera accompagnée dans sa transition professionnelle. Elle est ainsi contactée par le cabinet 15 jours après sa démission, mais elle ne débute l'accompagnement que deux mois après pour pouvoir mieux gérer sa vie familiale avec une enfant en bas âge.

Samantha

Samantha est originaire du Morbihan et intègre la faculté à Rennes dans un parcours d'administration économique et sociale, en raison de son appétence pour l'économie et le monde de l'entreprise. Elle travaille en parallèle dans divers festivals à Rennes. Elle découvre ainsi son goût pour l'organisation d'événements culturels, notamment musicaux, et décide de s'inscrire en licence en communication. Elle a toujours rêvé d'aller aux Etats Unis, mais cela s'avère impossible. Elle envisage tout de même de partir en échange, sa faculté offrant la possibilité d'aller au Danemark. À ce moment-là un parcours s'ouvre avec l'Australie, destination qui la fait rêver aussi et où elle d'aller. À la fin de son séjour, la possibilité lui est offerte de travailler dans l'organisation des JO à Sydney en 2000. Malgré l'attrait pour cette option, elle est obligée de rentrer en France pour présenter son mémoire, ce qui restera une source de frustration pour Samantha. À son retour, elle a l'occasion de travailler en tant que chargée de communication dans une organisation qui collabore avec divers artistes français. Elle intègre ensuite une salle de concert à Nantes sur le volet partenariats. L'envie de monter en responsabilités, le manque de finances, et le manque de succès dans sa recherche d'emploi l'amènent à envisager de reprendre les études. C'est alors qu'une de ses amies à elle lui parle de la possibilité de faire un master en management des systèmes d'information avec des cours de MBA. Comme cette possibilité lui plaît, elle décide de se lancer dans ce master. Elle occupe ensuite divers postes à Nantes puis passe 3 mois à Paris avant de revenir à Nantes, chez Danterini, une multinationale spécialisée dans le consulting sur différents domaines. Elle est recrutée pour un projet de transfert de technologie de sous-marins avec l'Inde, dans lequel il s'agissait notamment de former les utilisateurs à un logiciel spécifique de gestion de développement de produit. Elle effectue également diverses missions de conduite du changement. Grâce à ces expériences, l'éditeur de ce logiciel, OJM, finit par la recruter quatre ans après son intégration chez Danterini. Le côté formation directe des individus n'attisant plus son intérêt, mais toujours intéressée par l'aspect stratégique du pilotage d'un projet de formation, elle décide, avec succès, de développer, en autonomie, une offre de conduite du changement auprès des clients d'OJM. Ceci induit un changement dans son poste. Son employeur fait évoluer ses missions pour qu'elle se centre sur le développement d'une offre de conduite du changement, d'abord sur le marché français puis sur le marché américain, OJM étant une entreprise américaine. Par la suite, elle a effectué de la formation d'utilisateurs à cette nouvelle offre de conduite du changement. Samantha travaille essentiellement en distanciel depuis son domicile, puisque son manager est basé aux Etats Unis, mais effectue tout de même divers déplacements dans le cadre de la formation des utilisateurs. Le manque de contact social dû au covid, ainsi que l'ennui qui s'installe chez elle, nourrissent un sentiment de trop-plein, sans que Samantha arrive à envisager de trouver un autre poste, même au sein d'OJM. Par ailleurs, comme son entreprise est soumise à diverses réorganisations annuelles, amenant avec elles leur lot de licenciements, Samantha s'était déjà préparée à

cette éventualité. Le licenciement n'en demeure pas moins déstabilisant pour Samantha, en raison de la brutalité de l'annonce. Dans le cadre de son licenciement, OJM a lui a proposé de réaliser un outplacement.

CHAPITRE 7 : CONCEPTION DU LIEN DE SUBORDINATION ET IDENTITE EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES CAS DE PERSONNES OUTPLACEES

Statut : En cours de finalisation avant soumission à une revue

7.1 Transitions professionnelles accompagnées et enjeux identitaires

Aujourd'hui, il devient difficile de concevoir un parcours professionnel comme « l'occupation d'un même emploi et la réalisation des mêmes tâches, dans la même entreprise, pendant toute une vie active » (Dubar, 1992; Guyonvarch, 2008). Ce qui suppose pour les individus et leur parcours professionnels diverses transitions entre différents « rôles organisationnels, occupationnels ou professionnels séquentiellement tenus » (Ibarra & Barbulescu, 2010). Dans ce contexte, l'identité, en tant que conception subjective de soi, est essentielle pour la compréhension des parcours professionnels des individus puisqu'elle façonne, avec l'estime de soi, le sens donné par l'acteur à sa relation d'emploi et à son sentiment d'appartenance à une organisation ou à un métier (Masdonati et al., 2020). Ceci laisse présager que l'exigence de mobilité à laquelle sont aujourd'hui soumis les personnes, qui amène plusieurs transitions professionnelles tout le long de leur carrière, affecte également l'identité des individus. Ainsi, l'intégration d'éventuelles transitions professionnelles n'assure pas une reconfiguration stabilisée de l'identité à la suite d'une rupture d'emploi, l'acteur trouvant plutôt un arrangement face à l'épreuve que représente la perte de ce travail (Guyonvarch, 2008). L'instabilité viendrait ainsi faire partie intégrante de l'identité professionnelle des individus (Guyonvarch, 2008). Plus les transitions professionnelles sont subies par les acteurs, plus elles impactent négativement le bien être psychologique et social des individus (Bennett et al., 1995; DeFrank & Ivancevich, 1986) engendrant une « montagne russe émotionnelle » (Gray et al., 2015) et dans certains cas une vraie rupture identitaire. Même lorsque les transitions professionnelles sont volontaires, différents enjeux identitaires sont à l'œuvre (Perez-Roux, 2016). Dans ce contexte, l'acteur se retrouve ainsi à essayer de conserver un sentiment de cohérence, et notamment de continuité, dans la perception de soi malgré les changements vécus. Cet effort cognitif de l'acteur afin de maintenir une unité dans la définition de soi définit le travail identitaire (Alvesson, 2010; Alvesson et al., 2008; Alvesson & Willmott, 2002). Cette activité est particulièrement intense

en contexte de transition, notamment quand celle-ci est brutale et socialement indésirable (Ibarra & Barbulescu, 2010), comme cela peut être le cas en situation de perte d'emploi.

Le travail identitaire, en tant que travail cognitif de continuité dans la définition de soi, est amené par un doute au sujet de soi, c'est-à-dire par une image de soi dichotomique entre l'image que l'acteur a de lui-même et l'image que la situation lui renvoie. En contexte de transition professionnelle, la définition de soi de l'acteur est mise au défi des changements vécus. S'en suit alors un travail de mise en cohérence de cette définition par l'acteur lui-même. Néanmoins, ceci suppose la construction préalable d'une identité. Cette dernière se construit d'abord par introspection de l'individu, puis par exposition à des identités sociales. Celles-ci sont des notions culturelles, discursives et institutionnelles qui guident les acteurs dans la construction de leur définition de soi (Watson, 2008). Ces notions se composent de matériaux culturels comme un langage, des valeurs ou des significations partagées (Alvesson & Willmott, 2002). L'acteur y puise le nécessaire pour construire, en complément de son introspection, la définition subjective de soi dans une logique de régulation (Alvesson & Willmott, 2002). De ce travail naît un discours sur soi singularisant qui sert à l'individu à exposer son identité à autrui dans une logique d'expérimentation dans laquelle il pérennise certaines dimensions identitaires en fonction du retour d'autrui. En contexte de transition professionnelle, il effectue également cette même introspection qui lui sert de point de départ au développement d'une ou de plusieurs compréhensions possibles de soi, qu'Ibarra nomme les « Sois provisoires ». Ce développement s'accompagne également par la création d'un ou plusieurs discours sur soi, dans une logique de répertoire discursif qui permet ainsi à la personne de mobiliser le discours sur soi le plus approprié à l'interaction sociale à laquelle il est exposé. Les transitions professionnelles, qu'elles soient subies ou volontaires, font ainsi appel à un travail identitaire plus intense (Ibarra, 1999; Ibarra & Barbulescu, 2010) dans lequel l'individu s'efforce de redonner une unité et une cohérence à une définition de soi multidimensionnelle marquée par un répertoire discursif que l'individu mobilise en fonction de l'interaction sociale à laquelle il est exposé.

Certaines transitions professionnelles se font dans le cadre d'un accompagnement par une structure dédiée. Ces accompagnements au reclassement, ont une approche très standardisée (Davy et al., 1995; Divay, 2008; Martin & Lekan, 2008; Miller & Robinson, 2004) qui intègre des techniques d'évaluation de l'individu (personnalité, psychologie, capacités, préférences), la formation aux outils de recherche d'emploi (Divay, 2008) ainsi que la préparation aux entretiens et rencontres professionnelles (Davy et al., 1995). Ces préparations amènent l'individu à un travail sur soi (Divay, 2008) afin de le former à des « techniques de présentation

de soi » (Davy et al., 1995) notamment dans une logique commerciale de soi (Divay, 2008). Ces structures le mettent également en contact avec d'autres acteurs professionnels dans une logique de mise en réseau et d'interaction sociale. Certains accompagnements intègrent également des outils spécifiques aux enjeux identitaires forts, puisqu'ils conduisent l'individu à effectuer un effort réflexif son passé (Koorosh & Masdonati, 2020) l'entraînant à une prise de conscience nouvelle sur soi. La démarche coaching fait également partie intégrante de l'accompagnement à la transition professionnelle. Cette démarche se caractérise par la recherche de solutions aux problèmes du coaché à partir de ressources propres à celui-ci. Ceci se fait par une dynamique de reformulation et de réflexivité (Rappin, 2012) qui amène l'individu à de nouvelles compréhensions de soi et de sa propre vie, source de renégociation identitaire. Martin et Lekan (2008) mettent ainsi en avant un processus de reconstruction identitaire des individus au contact de l'accompagnement au reclassement.

Qu'elle soit subie ou volontaire, la transition professionnelle fait appel à un travail identitaire intense pour l'individu. En contexte d'accompagnement, que ce soit le travail sur soi, les outils spécifiques ou la démarche coaching, les enjeux identitaires sont également forts dans la dynamique accompagnement-individu. Néanmoins, l'identité s'inspirant des discours auxquels sont exposés les individus, ces discours peuvent varier en fonction des personnes, et même des structures d'accompagnement. Ces variations sont de nature culturelle, discursive ou institutionnelle, et peuvent introduire des biais ou des réponses diverses des individus à un accompagnement censé être standardisé. Finalement, l'accompagnement expose les acteurs à certains discours, notamment managériaux, ce qui pourrait également venir biaiser le travail identitaire, notamment discursif, en contexte de transition professionnelle accompagnée.

7.2 Identité et rapport au lien de subordination

Dans la construction de son identité l'individu s'inspire de notions culturelles, discursives et institutionnelles. Celles-ci contiennent un assemblage de matériaux culturels comme un langage, des symboles, des valeurs ou des significations partagées (Alvesson & Willmott, 2002) qui permettent de donner une direction à l'individu dans ce travail de définition de soi. La personne construit ensuite un discours sur soi façonné par ces matériaux, entre lesquels figurent des éléments culturels archétypiques (Ibarra & Barbulescu, 2010). Ceux-ci sont tous reliés à des « univers de significations » qui « donnent du sens » (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006) et guident les actions des individus dans la société, et par extension dans les organisations. La compréhension de ces univers de significations permet alors d'avoir la grille de lecture adéquate

des actions et réactions des individus, grille de lecture reliée à un langage qui permet de « donner un schéma d'interprétation » (d'Iribarne, 1998). L'identité s'exprimant par un discours, composé donc de mots, l'univers de significations auquel il est rattaché mérite alors une attention particulière. Philippe d'Iribarne permet ici d'apporter un éclairage supplémentaire avec ce qu'il théorise comme les « systèmes d'oppositions fondamentales » (d'Iribarne, 1998). Ces systèmes sont des univers de significations basés sur une dualité antagoniste qui donne un sens à la façon de vivre en société de l'individu, et par extension à sa façon de travailler au contact d'autrui. Ces univers de significations peuvent ainsi venir expliquer le vécu de la transition professionnelle et la signification associée à celle-ci, notamment à la suite d'une rupture d'emploi. Ces univers permettraient également de mieux comprendre les discours sur soi mis au point par les individus lors de ces transitions. Finalement, dans un environnement globalisé et aux populations porteuses de bagages culturels diversifiés, certains individus intègrent dans leur discours un syncrétisme de matériaux culturels donnant lieu à une certaine « hybridité culturelle » (Bhabha, 2004; Jack & Lorbiecki, 2007; Koveshnikov et al., 2020; Star, 1991). L'étude de ces matériaux permettrait alors d'apporter un éclairage supplémentaire en termes de construction du discours sur soi, mais également en termes de dynamiques accompagnement-individu dans un contexte de transition professionnelle et de travail identitaire.

Pour pouvoir étudier ces univers de significations, le choix s'est porté sur les conceptions du travail théorisées par d'Iribarne, basées sur différents systèmes d'oppositions fondamentales (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006). Ces différentes conceptions du travail donnent lieu à diverses conceptions du lien de subordination, auxquelles sont associées différents lots de caractéristiques reliées à la figure du manager/encadrant/chef. À partir des travaux de cet auteur il s'est agi de nommer les différents systèmes d'oppositions fondamentales ainsi que les différentes conceptions du lien de subordination, afin de pouvoir ensuite lister les caractéristiques attendues d'un encadrant pour chacune de ses conceptions. La synthèse de ce travail se trouve dans le tableau 28 et servira de cadre théorique pour l'analyse de notre matériau de recherche. Que ce soit en tant que manager ou en tant que salarié.e, la conception du travail peut venir éclairer la réaction des individus à la transition professionnelle. En termes identitaires, cette conception du travail et du lien de subordination peut venir teindre le discours sur soi de certaines nuances, ainsi qu'expliquer la nature du travail identitaire. En contexte d'accompagnement, la conception du lien de subordination et la conception du travail peuvent par exemple permettre d'expliquer la réaction de l'individu à l'accompagnement.

Tableau 28 : Systèmes d'oppositions fondamentales, liens de subordinations et qualités attendues du chef sur la base des travaux de d'Iribarne (1993, 1998, 2006)

Système d'oppositions fondamentales	Lien de subordination	Qualités attendues du chef
Noble vs Commun	Noble subordination vs Soumission humiliante	Maintien d'un rang, d'un statut. Ne rien faire pour s'abaisser face à ce statut. Respect de l'autonomie de ses subalternes.
Contractuel vs Arbitraire	Subordination contractuelle vs subordination arbitraire	Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné et contrôle de ces objectifs
Familial vs Etranger	Subordination familiale vs subordination servile	Intérêt quasi familial du chef envers ses subordonnés
Profane vs Sacré	Subordination « profane » vs subordination « sacrée »	Rectitude morale vs contrôle policier
Pacification consensuelle organisée vs agitation passive « dissensuelle » désorganisée	Subordination consensuelle fidèlement respectée vs Subordination désengagée passivement agitée	Facteur de stabilité Comportement prévisible Grandes qualités d'organisation
Consensus civilisé souverain communautaire vs dissensus sauvage individualiste	Subordination communautaire civilisée vs Subordination individualiste sauvage	N/A

7.3 Problématique

L'instabilité qui fait aujourd'hui partie de l'identité professionnelle des individus (Guyonvarch, 2008) ne prémunit pas ces derniers d'un travail identitaire intense en situation de rupture professionnelle. Même lorsque l'intentionnalité de cette rupture est élevée pour l'individu, celle-ci intègre un travail identitaire (Perez-Roux, 2016). La personne se retrouve ainsi à réaliser un effort cognitif afin de garder une cohérence dans la définition de soi, malgré les changements vécus. L'outplacement amène donc la personne à une reconstruction identitaire en mobilisant divers outils spécifiques ainsi qu'un travail sur soi et une démarche réflexive propre au coaching. L'identité se matérialise par un discours sur soi qui puise dans des éléments culturels archétypiques reliés à des univers de significations qui guident les actions des individus et donnent un sens à leur vie et leur travail au contact d'autrui. Ces éléments peuvent donner un sens au vécu de la transition, mais également à la réaction de l'individu à l'accompagnement. Dans ce cadre,

Quel poids accorder à la conception du lien de subordination dans les dynamiques accompagnement-individu, dans un contexte de travail identitaire en transition professionnelle accompagnée ?

7.4 Méthodologie

Pour répondre à notre problématique nous avons eu recours à des entretiens par photo-élicitation auto-induite (Clark-Ibáñez, 2004; Collier & Collier, 1986; Harper, 2010; Shaw, 2013), intégrés dans des études de cas longitudinales approfondies plus larges. Ceci nous permet de répondre à l'appel de différents auteurs pour ce type de méthodologie dans l'étude de l'identité en sciences de gestion (Alvesson & Willmott, 2002; Brown, 2020; Ibarra & Barbulescu, 2010; Masdonati et al., 2020). Le choix de l'échantillon s'est fait par effet boule de neige avec un cabinet d'outplacement de taille moyenne situé en Bretagne. Nous avons présenté l'étude aux consultantes du cabinet, lesquelles ont ensuite présenté l'étude à des personnes qu'elles accompagnaient. Nous avons alors été mis en contact avec ces personnes à qui il s'est agi de présenter les différentes étapes et, finalement, de recueillir leur adhésion. Bien que les entretiens s'intègrent dans des démarches longitudinales plus larges constituées d'entretiens semi-directifs, d'entretiens biographiques et d'observations non-participantes, le présent papier se concentre sur un corpus d'entretiens spécifiques. Ceux-ci, menés entre 2021 et 2022, sont basés sur une méthodologie qualitative dite par photo-élicitation auto-induite. En amont de l'entretien il était question de demander à l'individu de lister les qualités associées à la figure de manager/encadrant/chef. Ensuite, l'individu devait d'illustrer ces qualités par des images de son choix, sur lesquelles seraient basées l'entretien. Ce dernier débutait avec l'exposition des images et des qualités associées à la figure du manager et ce qu'elles représentaient. Notre échantillon comprenant des personnes ayant eu des rôles d'encadrement, il fallait donc ensuite demander à l'individu d'exposer quelles qualités il pensait détenir. Finalement, il s'agissait de le mettre en réflexion sur les qualités qui auraient pu se manifester pendant l'accompagnement, autant de son côté que du côté de l'accompagnement ou de la consultante qui le suivait. Les réponses à ces questions étaient ensuite mises en perspective avec des dimensions qui avaient pu émerger d'autres entretiens. La figure 25 met en avant la démarche longitudinale ainsi que la place des entretiens par photo-élicitation auto-induite dans celle-ci. L'annexe 1 recueille, quant à lui, la grille d'entretien type utilisée, et les questions de lancement. Le tableau 29 synthétise les 6 cas étudiés.

Figure 25 : Synthèse de la démarche longitudinale

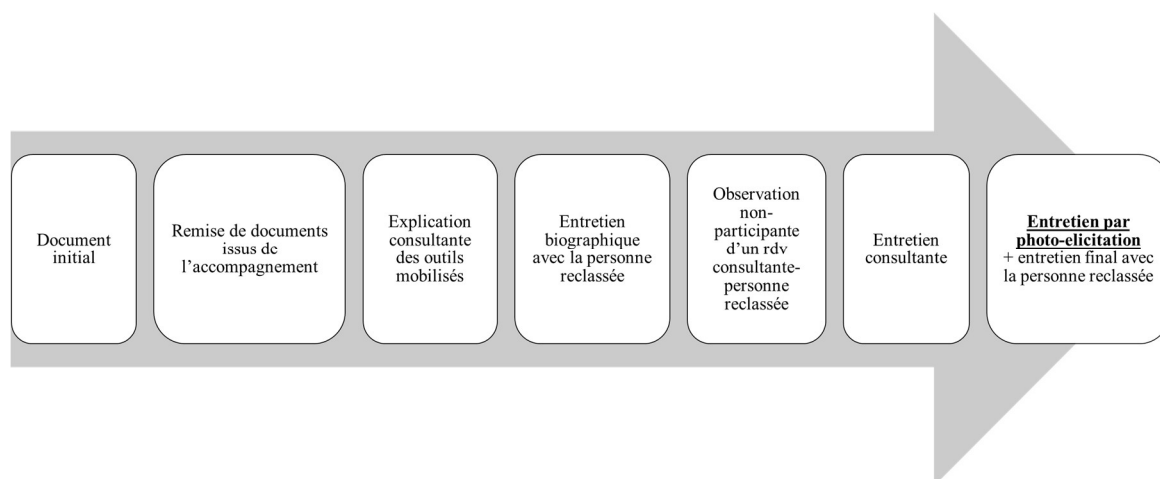


Tableau 29 : Synthèse des cas d'étude

Nom de l'acteur	Niveau d'études	Années d'expérience professionnelle	Motif de la rupture professionnelle	Degré d'intentionnalité de la transition	Durée de l'accompagnement	Autorisation d'enregistrement des échanges
Yohan	Bac+3	20 ans	Rupture conventionnelle	Très faible	6 mois	Oui
Lola	Bac+2	25 ans	Rupture conventionnelle	Extrêmement faible	1 an	Oui
Martine	Bac+5	20 ans	Rupture conventionnelle	Élevé	9 mois	Non
Laura	Bac+3	15 ans	Démision pour suivi de conjoint	Élevé	6 mois	Oui
Samantha	Bac+5	20 ans	Licenciement	Extrêmement faible	6 mois	Oui
Françoise	Bac+5	17 ans	Rupture conventionnelle	Elevé	6 mois	Oui

En termes d'analyse du matériau, il a d'abord été question de reconstruire chacun des cas comme présenté en annexes méthodologiques. Ensuite, pour l'analyse du matériau spécifique à cette étude, il s'est agi dans un premier temps de relire le matériau afin de lister les qualités associées à la figure de manager/encadrant/chef par chacun des individus (Cf tableau 30), puis, dans un deuxième temps, d'associer ces qualités aux différentes images présentées afin d'en comprendre le lien (Cf annexes de chapitre). Dans un troisième temps, il a fallu lister les qualités pensées comme détenues par les acteurs (tableau 31), afin de pouvoir les trianguler avec les reconstructions précédemment effectuées. Et, dans un dernier temps, il a été question d'identifier les qualités perçues comme manifestées par les individus dans l'accompagnement (tableau 32). Ceci a permis de faire émerger le rapport entretenu par les individus avec leurs différentes consultantes (tableau 33). Finalement, tout ceci a été analysé au prisme du cadre

théorique retenu sur les différentes conceptions du lien de subordination par Philippe d'Iribarne (1993, 1998, 2006), afin de comprendre si ces dernières se retrouvaient dans le discours sur soi des individus ou dans les dynamiques avec l'accompagnement.

7.5 Présentation des résultats

La présentation de nos résultats se fait en trois temps. Dans un premier temps, nous faisons dialoguer la synthèse des qualités recueillies avec notre cadre théorique afin de répondre à notre problématique grâce à notre littérature (tableau 30). Dans un deuxième temps, nous nous attardons sur les qualités perçues comme détenues (tableau 31) afin de tisser des liens avec le parcours des individus et notamment leur identité. Dans un troisième temps, nous présentons les qualités perçues comme manifestées pendant l'outplacement (tableau 32) dans le but d'établir une relation avec l'accompagnement et notamment avec le rapport entretenu par les individus avec leur consultante d'outplacement (tableau 33).

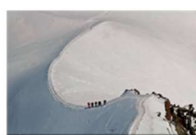
Tableau 30 : Qualités du manager, lien avec le cadre théorique et conceptualisation du lien de subordination à partir du matériau

Individu	Qualités du manager	Lien avec cadre théorique
Yohan	Leader sportif avec vision stratégique, vérifie les performances afin d'arriver à un objectif qu'il fixe et dont il s'agit de maintenir le cap pour arriver à une réussite collective Connait son équipe qu'il recrute, intègre et forme, fait preuve d'écoute active, de justice basant ses décisions sur des faits et est un repère fort pour son équipe Exemplaire/élégant, courageux/assume ses choix, constant, bienveillant	Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné et contrôle de ces objectifs Intérêt envers subordonnés Rectitude morale Facteur de stabilité Comportement prévisible
Martine	Leader stratège qui fixe un cap et le maintien Vecteur d'entraide, de solidarité et cohésion, encourage et félicite pour motiver son équipe, s'adapte à chaque personne la composant, et encourage et félicite pour motiver Humilité, transparence et franchise Leader vs manager	Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné Rectitude morale Facteur de stabilité
Laura	Polyvalence Fixe et maintient le cap Entraîne, motive, recadre et encourage Bienveillance et courage dans la prise de décision	Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné Intérêt envers subordonnés Rectitude morale Facteur de stabilité
Lola	Stratège qui emmène l'entière de son équipe vers un objectif, partage la réussite et n'oublie personne, stimule le partage sans jugement, forme et fait grandir les membres de son équipe qu'il protège Vecteur de cohésion, humain, juste et bienveillant	Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné Intérêt envers ses subordonnés Rectitude morale Facteur de stabilité
Samantha	Leader charismatique porteur d'une vision inspirante, à l'écoute de son équipe qu'il fait grandir et forme/éduque Courageux, équilibré, authentique, bienveillant et empathique Leader vs manager (micro-management)	Respect de l'autonomie de ses subalternes. Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné Rectitude morale Facteur de stabilité

Françoise	<u>Manager-coach</u> : montre et maintient le cap tout en laissant de l'autonomie, forme et fait grandir son équipe malgré une certaine différence hiérarchique Ecoute active, vecteur de diversité, authentique, empathique, soutien en cas de problème, reconnaissance et encouragement	Respect de l'autonomie de ses subalternes. Définition claire et précise d'objectifs à atteindre par le subordonné Rectitude morale Facteur de stabilité Grandes qualités d'organisation
-----------	---	--

Image 1.1 : Synthèse des images associées à « gravir un sommet/une montagne » pour Yohan,

Françoise et Martine, avec verbatim associé



Yohan



Martine



Françoise



Yohan : Donc le manager, le responsable, le chef, ça va être celui aussi qui oublie pas le cap. Qui maintient le cap. Donc il y a ce côté un peu aussi guide pour arriver au sommet quoi [...] Le responsable il va connaître le chemin. Il sait qu'il y a cette petite arrête là qui permet à toute la cordée d'avancer tranquillement avec moins de danger que si on attaqua par le côté rocher par exemple [...] Il va emmener au sommet et puis il va amener toute la cordée avec lui. Mais ce côté guide aussi [...] le guide, il va peut-être faire le premier sommet en premier de cordée [...] on grimpe ensemble, il faut marcher au même rythme quand on est encordés.

Françoise : pour moi, un bon manager, mais je ne vais pas forcément être objective, c'est un manager qui va être coach. C'est-à-dire qui va accompagner les autres, qui va les aider pour que ce soit eux-mêmes qui fassent à leur place [...] pas d'infériorité mais voilà, le manager a une hiérarchie plus grande. Mais pour moi, c'est vraiment quelqu'un qui est là pour aider l'autre à grandir. Et du coup, à l'accompagner, à monter au sommet avec lui [...] Et l'équipe, elle doit avoir un challenge ou alors une mission. Elle doit avoir un but commun. Et là, c'est le but, c'est de monter la montagne, mais c'est de se dire, « on va ensemble en haut de la montagne. Et je t'aide à le faire. Et tu viens avec moi en haut de la montagne » [...] Et je t'aide aussi à ce que tu grandisses pour arriver à mon niveau de compétences.

Image 1.2 : Synthèse des images associées à « gravir un sommet/une montagne » pour

Samantha et Lola, et verbatim associé



Samantha



Lola



Samantha : Et pourquoi le saut ? Alors, le saut entre les deux rochers, là, c'est parce que je pense qu'un leader est quelqu'un qui sait prendre des risques et qui aime le challenge. Alors, on peut être leader sans être chef, sans être encadrant et manager. Et souvent, pourquoi je mets le mot leader, c'est que souvent, on demande à un encadrant, un chef et à un manager d'être un leader. [...] Et c'est pour ça aussi que le leader pour être aussi influent et bienveillant, tu vois, on voit qu'il aide l'autre à monter la montagne, et c'est parce qu'il l'aide à faire progresser, il coach, il sait collaborer et il élève vers le haut.

Lola : le but, c'est que tout le monde arrive sur le rocher de droite, où il y a déjà les deux personnages, voilà. Alors, j'estime que l'un des personnages, c'est le manager, et que tout le reste, c'est son équipe. Et le but, pour arriver à un but commun ou un objectif commun, c'est que chacun a sa manière d'y arriver, chacun a le temps [...] Et que l'entraide est importante, l'entraide, le soutien, et les encouragements de ceux qui sont déjà arrivés au but [...] personne ne doit rester sur le carreau quand on prend une équipe en charge. Et que quelle que soit la vitesse des gens qui avancent, quel que soit le potentiel des gens, on doit être capable d'amener l'ensemble de l'équipe et l'ensemble de ses collaborateurs, au point souhaité [...] Quel que soit le temps qu'ils arrivent et, bah, la victoire est la même pour tout le monde. Et l'enthousiasme et avoir l'impression d'avoir bien fait son travail, ou bien participer à l'effort collectif, et là pour tout le monde

Laura : garder le cap malgré les difficultés et malgré la multitude... la polyvalence, la multiplicité des tâches

7.5.1 Qualités recueillies en lien avec les liens de subordination théorisés par Philippe d'Iribarne (1993, 1998, 2006)

La première dimension marquante de ces entretiens par photo-élicitation auto-induite, c'est la récurrence des images montrant une montagne ou un sommet à gravir. Ces images sont reliées à diverses significations en fonction des acteurs, avec des récurrences conceptuelles. Les images 1.1 et 1.2 synthétisent celles choisies par les acteurs ainsi que les verbatims associés, à l'exception de Martine qui n'a pas souhaité enregistrer nos échanges. Cette image de sommet est associée par Martine à une notion de « garder le cap » et d'atteindre un objectif fixé par le manager. Pour elle, tout comme pour Samantha, le manager est associé à une figure de leader. Cependant, chez Samantha, l'opposition est forte, le manager étant associé à un imaginaire de « contrôle policier » de type « micro-management ».

Samantha : « Parce que, pour moi, encadrant souvent, ça me fait penser à l'encadrement d'un groupe scolaire, l'encadrement BAFA [...] quand on me parle de manager [...] ça me fait penser aux managers du McDo. Tu sais qui contrôle, combien tu fais de burgers à l'heure, si ta glace que tu donnes aux clients n'est pas trop grosse [...] c'est l'image du chef des années 80. Donc de quelqu'un, d'assez autoritaire, c'est le petit chef quoi. Et donc, voilà pour moi aujourd'hui, un encadrant, un manager, un chef, ça doit être un leader [...] pour moi, le leader il est dans la collaboration et le coaching. Le chef, on va dire, il va être dans la supervision directe, et il donne des ordres et il contrôle [...] Le leader il va être bienveillant et dans l'authenticité ».

Les images du sommet sont ainsi associées par Samantha à des notions de « défi » et « d'aider à progresser/d'élever ses subalternes ». Cette dernière notion, associée à l'image du sommet, se retrouve également chez Yohan, qui y ajoute la notion de « garder le cap », commune à Martine et à Laura. Lola reprend la notion de « montée en compétences », et y ajoute celle de « solidarité » puisque personne n'est « laissé de côté ». Françoise, quant à elle, voit dans l'image du sommet une notion de « soutien en cas de problèmes ». Finalement, comme Françoise associe la figure du manager à un « manager-coach », elle y rattache la notion de faire grandir les équipes à une notion « d'autonomisation », qui est le but intrinsèque du coaching. Cette notion de coaching se retrouvant également chez Samantha. Trois notions de trois conceptions du lien de subordination « d'iribardiennes » différentes se retrouvent ici : le respect de l'autonomie des subalternes, la fixation d'objectifs, et l'intérêt du chef envers les subordonnés. Le respect de l'autonomie des subalternes (Image 2) est assuré par un manager coach, et est opposé à un micro-management de type « policier ». Le manager se doit aussi de fixer des objectifs à tenir par les subordonnés, objectifs à ne pas oublier afin de « tenir un cap ». Seul Yohan y associe le contrôle des performances (Image 2). Finalement, le manager se doit

aussi de s'intéresser à ses subordonnés qu'il s'agit de faire grandir, de coacher et d'autonomiser. L'intérêt du manager envers les subordonnés se manifeste également sous forme de bienveillance, d'engagement ou de protection des équipes. Néanmoins l'aspect « quasi-familial » est absent de toutes les définitions, Lola allant même jusqu'à renier ce type de relation au travail et Yohan avouant s'en être éloigné.

Lola (entretien biographique) : « [Une ancienne manager] avait souhaité qu'on ait des relations un peu copain-copine, tout ça [...] tout savoir sur sa vie tout ça. Alors moi c'est pas mon mode de fonctionnement. Donc, je lui ai gentiment dit. Moi je ne fonctionne pas comme ça. Tu es ma chef [...] suis prête à t'aider sur plein de choses, au boulot, voilà. Mais par contre tout ce qui est l'à-côté, machin copain, copines [...] C'est pas moi, c'est pas mon truc, je ne souhaite pas ».

Yohan : [DOCTORANT] « T'es un repère, et parfois même un repère quasi-familial en fait. » [YOHAN] « Ouais, c'est ça. C'est qu'il faut éviter [...] J'ai appris à virer l'affect des relations professionnelles. Ça crée des situations qui n'ont pas lieu d'être »

Par ailleurs, nous ne retrouvons pas la notion de « maintien d'un rang », puisque la plupart des individus ici étudiés parlent d'échanges « d'égal à égal », d'empathie envers les équipes et d'adaptation à ces dernières (Image 3).

Image 2 : Autonomie et Mesure de la performance



Image choisie par Françoise

Françoise : L'expression « tous les chemins mènent à Rome », c'est pas forcément ça. Mais se dire plutôt que le manager, il va dire aux gens « Voici ce qu'on doit attendre ». Mais après, moi, je crois vraiment au fait qu'il faut, en tant que manager, laisser de l'autonomie aux collaborateurs pour décider comment est-ce qu'ils souhaitent atteindre le but.



Image choisie par Yohan

Yohan : T'es là aussi pour contrôler la performance, c'est ton rôle. Parce que, en tant que responsable il y a des objectifs d'équipe à tenir [...] Tu dois être là en permanence, à maintenir un niveau de forme suffisante pour pouvoir accomplir les minimas. Donc, t'es celui qui contrôle, ces performances. Et pour y arriver, tu es aussi celui qui motive

Image 3 : Bienveillance et « égal à égal »



Image choisie par Samantha

Samantha : Et la qualité d'un leader, c'est qu'il est bienveillant. Il a du charisme. C'est pour ça qu'il est un petit peu plus gros que les autres. Mais il se place quand même au même niveau que les autres. Parce qu'il est collaboratif. Et bienveillant.



Image choisie par Lola

Lola : Là, c'était plutôt le rôle humain, plus humain que peut avoir un manager [...] Savoir que quelque part, on en a une part de responsabilité dans le bien-être et... le bien-être au travail de nos équipes. Donc une partie de bienveillance, de protection, qui doit être présente sans que ce soit omniprésent [...] Et savoir protéger aussi ses équipes. Des contraintes ou des choses qui ne sont pas à prendre pour elles [...] être le garant, être celui qui protège, et ce qui vient d'en haut ça tombe pas sur ses collaborateurs, ça n'a pas à tomber.

Les notions de rectitude morale et de facteur de stabilité se retrouvent dans les qualités recueillies. La première notion étant associée à des concepts de justice factuelle et de courage dans la prise de décision (Image 4), la deuxième étant, quant à elle, associée au concept de cohésion notamment pour Martine, mais aussi pour Lola et Yohan.

Image 4 : Justice et courage



Yohan – Tempérance



Samantha - Courage

Yohan : La qualité majeure d'un manager [...] c'est la tempérance [...] Il y a un côté... ne pas céder à l'émotion, moi ma définition de la tempérance ce serait « ne pas céder à l'émotion pour rester quoiqu'il arrive juste ». La tempérance, il y a une notion de justice, il y a une notion de prudence, d'égalité [...] un manager, ne jamais sur-réagir, ne jamais réagir à chaud

Lola : Dans les images, je me cherchais, j'étais aussi beaucoup dans ce qui était la justice, être juste. C'est vrai que je n'ai pas mis de photos, parce que je n'ai pas trouvé une qui me plaisait. Être juste, mais être juste quelle que soit l'affinité qu'on a envers les gens, quelle que soit l'affinité au travail.

Samantha : C'est aussi, si on va sur la partie gauche, c'est quelqu'un qui est courageux, qui prend des décisions courageuses. Et qui a une certaine influence sur le reste du monde.

Image 5 : Cohésion



Image choisie par Lola

Lola : Alors là c'est le saut vers l'inconnu [...] Mais on se jette à l'eau et on sera tous ensemble pour réussir et qu'on ne lâchera personne. Tout le monde reste dans l'équipe. Personne... tout le monde saute quoi, on va dire ça comme ça. Personne reste en haut pour regarder garde les autres sauter, tout le monde y va

Yohan : Bon alors Leonardo c'est le directeur sportif du PSG [...] Donc le directeur sportif, il doit recruter [...] Et il va falloir le fondre dans le collectif [...] Le manager peut être amené à faire du recrutement [...] il faut être capable de mettre [la nouvelle recrue] au niveau ou au diapason du rythme des autres, et puis les autres, il faut qu'ils lui réservent un bon accueil.

D'après les qualités du manager recueillies nous assistons à un syncrétisme des différentes conceptions du lien de subordination telles que théorisés par Philippe d'Iribarne, avec certaines récurrences conceptuelles entre les six cas présentés et certaines dimensions d'iribardiennes absentes de notre matériau. Deux autres dimensions ressortent de ces entretiens : ce sont les notions de leader et de manager-coach. La notion de leader apparaît chez Martine et est très marquée chez Samantha. Ceci pourrait s'expliquer par l'évolution de ces deux femmes dans des organisations à culture anglo-saxonne, et par le vécu de ces deux femmes dans des pays anglo-saxons (Cf annexes de chapitre). Néanmoins, le cas de Françoise, elle aussi ayant longuement évolué au contact d'une culture anglo-saxonne (Cf annexes de chapitre) vient nuancer ces conclusions. La notion de « manager-coach » se manifeste très distinctement et dès

le début chez Françoise, et dans une moindre mesure chez Lola, Laura et Samantha. Souvent reliée à des concepts de motivation, de faire grandir et d'autonomisation. Les parcours très différents de ces trois femmes ainsi que les récurrences déjà observées, notamment la notion de fixation d'objectifs qui est commune à tous cas étudiés, permettent d'émettre l'idée d'une perméabilité ou d'une porosité des discours qui débouchent sur un syncrétisme des différentes conceptions du travail d'iribardiennes. Ce syncrétisme serait, par ailleurs, teinté de discours managériaux véhiculant un rapport au travail de type « contractuel » et qui finissent par déteindre sur le discours des individus. Dans ce sens, Yohan évoque dans son entretien biographique de 2h30, cinq fois la notion de statut (verbatim en annexe 7.4), ce qui nous rappelle la conception « noble » de la subordination d'iribardienne. C'est également le seul à évoquer la notion de contrôle des performances pour arriver aux objectifs fixés. Le concept de manager-stratège ressort par ailleurs, chez Lola, Martine et Yohan, qui ont des profils très différents. Ces constats viendraient renforcer l'idée d'un syncrétisme des conceptions du travail, teinté de discours managériaux véhiculant un rapport au travail de type « contractuel ». Finalement, le concept de « statut » apparu dans l'entretien biographique de Yohan a été creusé durant l'entretien par photo-élicitation auto-induite, l'annexe 7.5 fait état des verbatims représentatifs de cet échange. Il semble donc que la notion de statut est très chère à Yohan, qui la considère comme essentielle dans les rapports sociaux, autant en entreprise qu'en dehors. Dans les interactions hors-organisation, cette dimension statutaire permet pour Yohan de justifier d'une certaine place dans la société et est reliée au concept de « père de famille ». Au-delà des raisons personnelles, comme un parcours très varié et une première expérience de vie de famille issue d'un premier mariage, ceci permet de poser la question d'une dimension genrée dans l'importance accordée socialement au statut, Yohan étant le seul homme des cas présentés, les autres individus étant des femmes également mères et dont les entretiens ne mettent pas en avant cette notion de statut.

7.5.2 Qualités perçues comme détenues en lien avec le parcours des individus et leur identité

Dans cette deuxième partie de présentation de résultats, il s'agit de faire le lien entre les qualités identifiées et la perception de soi des individus. Parmi les 6 cas étudiés, seule Laura n'a pas fait du management auparavant, mais est en voie de devenir manager. Les autres cinq personnes ont fait du management à différents degrés de responsabilité. Le tableau 31 fait état des verbatims de chacun des cas présentés, sauf pour Martine qui n'a pas souhaité enregistrer nos échanges.

Nous y remarquons que les qualités correspondent à ce que les acteurs ont été ou qui ils veulent être, comme cela est le cas pour Laura. Le lien entre les qualités citées et la perception de soi est notamment très clair chez Yohan. Samantha, de son côté, s'est construit sa conception du manager par opposition à ses anciens managers. Lola, quant à elle, tisse facilement des liens entre les qualités et qui elle était en tant que manager et, finalement, Françoise donne systématiquement des exemples personnels pour illustrer celles qu'elle a précédemment décrites. Les qualités d'un manager émanent ainsi, dans les cas présentés, d'un travail identitaire et sont donc importantes dans la construction d'une définition de soi, notamment au travail. La conception du lien de subordination ferait, de ce fait, partie intégrante de l'identité des individus.

Tableau 31 : Qualités perçues comme détenues

Yohan	« La première chose, j'ai un peu envie de te dire, que je me suis raconté, là. C'est ce que je crois profondément, c'est ce que je pense que je suis. »
Martine	Parle de son expérience afin d'illustrer ses propos.
Laura	« En fait, c'est rigolo que vous me posiez la question, parce que, du coup, en faisant cet exercice, je me suis dit : « Tiens, ça va me servir pour moi aussi futur manager » [rires] j'ai eu la même idée. Et bien, je pense déjà les qualités humaines, voilà la bienveillance, l'encouragement. Et dire si ça va ou si ça va pas et si on va dans la bonne direction, ça je pense avoir ces qualités. Être à l'écoute. Disponible [...] Et en discutant avec vous, je pense aussi que tout le portrait que je vous ai fait du manager, le manager que je décris, c'est le manager que je veux être aussi, je pense. »
Lola	« Voilà, bienveillance, protection, je l'ai sûrement surexploité parfois [...] très protectrice de ce qui pouvait arriver d'en haut. J'étais le filtre, moi, en fin de compte, de ce qui arrivait d'en haut [...] Donc, savoir reconnaître les bons résultats des gens, même si ce n'est pas fait dans l'état d'esprit qu'on l'aurait souhaité, ou dans notre état d'esprit à nous, quoi, dans notre façon de travailler [...] J'ai toujours voulu une cohésion d'équipe [...] Alors, soit les gens qu'on a choisi dans cette équipe ne sont pas les bons et il faut tout revoir. Ou soit il faut s'arranger pour que tout le monde arrive à passer à l'étape suivante. Je trouve que ce qui est valorisant en tant que manager, c'est d'essayer de faire passer chacun de ses équipiers à une étape de plus, quoi. A une étape supérieure ou à un poste supérieur. Je sais que dans les équipes, quand il y en avait un qui était promu, bah, je trouvais que c'était sa victoire, mais quelque part, j'y avais contribué. »
Samantha	« Parce ce que moi, quand j'ai démarré le management d'équipe, je ne connaissais pas grand-chose. Mais par contre, ce que je connaissais, c'était moi, comment j'avais interagi avec mon management avant, avec mes anciens boss et mes anciens chefs. Ou mes anciens leaders. En fait, quand j'ai apprécié un chef, je parlais plus de leader. Et quand je n'aimais pas sa méthode de management, je parlais plus de mon « chef gnagnagna ». Et donc, moi, en tant que manager, je me suis toujours attachée à être ouverte, collaborative, coacher, élever vers le haut, ne pas être dans le micro-management de surveiller le travail de mes collaborateurs. Moi, ce qui comptais, c'est qu'ils soient motivés, autonomes et avec du résultat [...] En fait, j'ai pas envie de reproduire avec mes équipes ce que moi, je n'ai pas aimé dans mon management avant, quoi. »

Françoise	« Pour moi, dans mes équipes, ça m'arrivait très souvent d'avoir des experts techniques. J'étais incapable de faire leur travail [...] le manager va avoir un rôle plutôt de créer du lien, de lever les barrières [...] moi, je crois vraiment au fait qu'il faut, en tant que manager, laisser de l'autonomie aux collaborateurs pour décider comment est-ce qu'ils souhaitent atteindre le but [...] Et c'est pour ça que moi, j'essaye vraiment, quand j'accompagnais mes collaborateurs [...] Et moi, j'y crois beaucoup de dire : « c'est pas grave, si un collaborateur se plante. S'il fait une erreur » [...] Et moi, je suis vachement [...] [à] faire un tour de table en disant aux gens : « À votre avis, ce serait quoi le meilleur gâteau ? » [...] Moi, je prends un exemple concret aussi par rapport à ça. Moi, j'étais la seule femme dans le comité de direction à Nantes. On gérait des populations d'informaticiens, donc il y avait beaucoup, il y avait très peu de femmes. »
-----------	---

7.5.3 *Qualités recueillies en lien avec l'accompagnement et rapport à la consultante*

Cette troisième partie de la présentation des résultats vise à faire le lien entre les qualités réaccueillies et perçues comme détenues par les individus, et comment elles se sont manifestées dans l'accompagnement, que ce soit du côté de l'individu ou du côté de la consultante. Le tableau 32 récapitule les verbatims des différentes personnes par rapport aux qualités manifestées par elles-mêmes pendant l'accompagnement. Ainsi, pour Yohan le lien est plutôt clair, puisqu'il a réussi à mettre en œuvre une capacité d'adaptation de la stratégie employée par un manager, reliant ce phénomène à l'image de la crête à gravir. Martine n'identifie pas de qualités de manager mobilisées durant son outplacement, en raison du manque d'équipe dû à la situation de rupture d'emploi. Elle regrette, par ailleurs, le manque de contact régulier avec les mêmes personnes pendant les ateliers collectifs organisés par le cabinet de reclassement. Ce contact récurrent avec les mêmes gens lui aurait permis de mobiliser une certaine capacité à encadrer, conseiller et accompagner des individus, qu'elle a pu mettre en œuvre lors de ses expériences passées de management. Samantha, pour sa part, avoue être en manque de la vision et de l'inspiration qu'un manager-leader possède, ce qui la bloque dans son outplacement. Lola ne tisse pas de liens directs entre ses propres qualités et comment elles se sont manifestées pendant l'accompagnement. Il faut nous tourner du côté de son entretien biographique pour décaler notre réflexion sur le rapport entretenu avec la consultante par Lola. Ce rapport à la consultante se retrouve aussi clairement chez Laura qui perçoit les qualités d'encadrement dans les qualités manifestées par la personne qui l'accompagne. Et finalement, pour Françoise, pour qui le manager est coach, voit sa consultante, qui est aussi coach, prendre temporairement ce rôle. La perception de détention de ces qualités a ainsi une faible incidence sur la dynamique accompagnement individu, mais prend toute son importance dans la dynamique consultante-

individu. Ce phénomène est sans doute dû à un manque de cadre, comme l'occupation d'un travail dans une organisation donnée, qui rajoute de la fluidité au contexte déjà instable de la rupture d'emploi puisque l'individu se projette moins, notamment en interaction managériale, il a donc du mal à se percevoir comme détenteur de ces qualités. Ceci se manifeste chez Martine, qui ne voit pas comment elle mobilise ces qualités par manque d'équipe à gérer, alors que Lola, dans son entretien biographique, souligne l'importance de l'accompagnement dans la formalisation de ce cadre. Ce dernier lui permet de se percevoir de nouveau dans un contexte professionnel, ce qui lui est pleinement bénéfique.

Lola : entretien biographique : « [Grâce à l'accompagnement] J'ai eu l'impression de reprendre une vie un peu plus normale avec ça. Et puis rythmée. Tiens bah, j'ai un outil, tiens, j'ai une visio, tiens, il faut que je rende ça à Léa tel jour, tiens, au fait, elle m'a dit de regarder ça. J'ai eu l'impression d'avoir une vie autre que la maison, mes enfants. Que je reprenais une vie pour moi. Et c'est vrai que depuis que j'ai commencé l'accompagnement, mes séances de psy je les ai éloignées. »

Finalement, chez Yohan la mobilisation de ces qualités semble évidente. Etant le seul homme du matériau mobilisé, ceci pose la question d'une différence genrée, les hommes étant généralement plus sûrs de leurs compétences que les femmes.

Tableau 32 : Qualités perçues comme manifestées pendant l'accompagnement

Yohan	« Par rapport à l'accompagnement, [...] il y a cette histoire de trouver un autre chemin [référence à la crête sur le sommet] Moi j'étais parti bille en tête sur un objectif. Mais finalement, peut-être que l'objectif [...] était pas bien défini. Donc, accepter qu'on ait fait une erreur de choix [...] Une stratégie se met en place, on a des outils pour voir si ça fonctionne pas. J'ai fait des candidatures, et que j'ai pas de retours. Cette stratégie-là, ne marche pas. Cet objectif-là on ne le remplit pas [...] être capable de corriger son choix et de mettre en place une nouvelle action, pour trouver un nouveau chemin, pour atteindre cet objectif [...] Donc, bah, on se réadapte, on redéfinit une stratégie »
Martine	Aucune, puisqu'elle manque d'équipe. Les qualités auraient pu se manifester si elle avait eu des interactions régulières avec des candidats déterminés qu'elle aurait pu « accompagner »
Laura	« Alors déjà, je trouve que j'ai retrouvé chez le consultant, pour justement faire cette démarche, un côté à l'écoute bienveillant, etc. Et puis encourageant. »
Samantha	DOCTORANT : « est-ce que tu penses que tu as toi-même manifestées ces qualités-là pendant l'accompagnement ? » SAMANTHA : « Pas du tout [...] Je ne sais pas pourquoi. Je ne sais pas, mais en fait, je devrais prendre le leadership sur, justement, mon futur. Et j'ai beaucoup de mal. J'ai beaucoup de mal. Moi, je trouve qu'on tourne en rond. Je n'arrive pas... ça fait 6 mois maintenant que je suis suivie et je ne suis pas satisfaite de mon résultat [...] Et, en fait, j'ai l'impression que j'avance pas, en fait. Que je tourne en rond. Et donc, il me manque cette vision un petit peu... il me manque cette vision, cette projection, cette prise de risque. Il me manque ça. Et cet enthousiasme en fait [...] Il y a un besoin qui n'est pas comblé. Et je pense que c'est ce que je disais l'autre fois, je pense que c'est le manque d'interaction, c'est-à-dire le manque d'interaction avec l'extérieur [...] Ouais, tu vois là, l'image qui est au centre de

	l'écran, avec les petits bonhommes colorés. Moi, j'ai l'impression que je ne suis pas au centre de tout ce réseau. J'ai l'impression que je suis à côté (Cf image 3) »
Françoise	« Ce que j'ai vraiment ressenti, moi, c'était de dire que je me suis autorisé le droit à l'erreur. Je me suis autorisé avec Gloria de lui déposer ma vulnérabilité [...] C'est que j'étais authentique avec moi-même et donc avec elle [...] Avec Gloria je me l'autorisais. Ah, je pourrais peut-être faire ça, puis rien qu'en en parlant, je me disais moi-même que c'était pas une bonne idée [...] il n'y avait pas du tout de censure »

Les qualités du manager semblent importantes dans la dynamique consultante-individu, ce pourquoi il faut se tourner vers le rapport à la consultante. Le tableau 33 récapitule les verbatims des acteurs autour de leur rapport à leur consultante. Cette dernière redonne un cadre à l'interaction sociale de l'acteur soit parce qu'elle active des leviers, comme pour Yohan, soit parce qu'elle devient la nouvelle cheffe, comme pour Lola. La personne qui accompagne peut aussi posséder les qualités d'un manager, comme chez Laura, ou alors peut devenir la manger-coach momentanée, parce qu'en tant que consultante en accompagnement elle est aussi coach, comme cela est le cas pour Françoise. Chez Martine le rapport à la consultante ne ressort pas des entretiens réalisés, et, finalement, chez Samantha, malgré une écoute et une bienveillance de la personne qui l'accompagne, le manque de vision et d'inspiration persistent.

Tableau 33 : Rapport à la consultante

Yohan	« Donc, ce côté, un peu : « on ne se laisse pas abattre à la première difficulté ». Forcément, je l'ai retranscrit dedans. Mais très subtilement amené par Sarah [sa consultante] [...] C'est qu'elle a su définir mes leviers de fonctionnement, et les mettre action dans l'échange, quelque chose comme ça, pour que je me remette de nouveau à être efficace et puis à avancer de manière positive avec l'énergie nécessaire pour y arriver »
Laura	« Non, mais effectivement, les qualités de Gloria se rapprochent [...] des qualités d'un manager [...] Sans l'avoir vraiment perçu, en fait. Mais elle a fait un peu un rôle de manager [rires] pour m'aider dans cette démarche [...] Je pense que pour l'accompagnement, ça a facilité les choses »
Lola	<u>Entretien biographique</u> : « Que là pour moi, même si c'est de l'accompagnement, quand elle me demande de faire des recherches Léa, ou des choses et tout ça. Je prends ça comme une mission professionnelle, pour moi. C'est comme si je le faisais pour mon patron [...] Je le fais avec la même conscience professionnelle que si c'était pour mon patron. J'ai retrouvé ce côté-là avec l'accompagnement. Que j'avais pas depuis deux ans. Puisque j'étais pas dans l'emploi »
Samantha	La consultante est à l'écoute et sans jugement mais Samantha manque de vision dans l'accompagnement, elle n'y voit pas très clair
Françoise	« Moi, ma vision du manager, c'est vraiment d'avoir un manager qui doit être en position de coach. C'est-à-dire que si un manager... pour moi, un coach doit savoir écouter. Il doit savoir accueillir. Il doit pas juger. Il doit... un manager... un coach ne sait pas ce qui est bon pour l'autre. Il va vraiment l'aider à trouver ses solutions. Et pour moi, un manager, pour moi, c'est la meilleure manière de faire grandir les équipes [...] Donc, moi, je vois vraiment un lien dans les deux. Dans le sens où Gloria, elle, a vraiment représenté ça. Elle a été dans l'écoute. Pour moi, un manager pour qu'il fonctionne, il faut, aussi qu'il demande, que ce soit clair ce que chaque membre de son équipe a comme envie de carrière

	[...] Moi, j'ai vraiment cette notion d'atteindre l'autonomie pour l'autre personne. Un bon manager, il fait grandir ses équipes et il fait en sorte que ses équipes, elles vont pas toujours dépendre de lui. Et pour moi, un coach et ce qu'a fait Gloria, c'est exactement ça. Je t'accompagne dans un instant, mais l'idée est que tu prennes des décisions par toi-même. Et que quand notre accompagnement est fini, tu continues à avancer »
--	--

A travers nos 6 études de cas, nous assistons à un syncrétisme des conceptions du travail et du lien de subordination de Philippe d'Iribarne (1993, 1998, 2006), la qualité commune à tous les cas étant la fixation d'objectifs. Ceci ouvre la réflexion sur une porosité et une certaine uniformisation des discours véhiculant un rapport au travail, peut-être dû à une uniformisation des discours managériaux. Ainsi, ces derniers finissent par teinter le discours des individus d'un rapport au lien de subordination de type « contractuel ». Un seul des cas intègre une notion de contrôle des performances. En effet, Yohan étant le seul homme du matériau mobilisé, qui est également le seul individu fortement attaché à une notion de statut, ceci ouvre la réflexion sur une différence genrée dans les rapports au travail et au lien de subordination. Ces derniers émanent, par ailleurs, d'un certain travail identitaire, puisque reliés à l'histoire personnelle des individus et à une réflexion autour de qui ils sont, de qui ils ont été et de qui ils veulent être. Le rapport au lien de subordination, et par extension le rapport au travail, fait ainsi partie intégrante de la conception de soi, notamment professionnelle. Ce rapport au lien de subordination, manifesté par les qualités du manager, a néanmoins une faible incidence sur la dynamique accompagnement-individu, et notamment au plan identitaire. Ceci est sans doute dû à une fluidité du contexte amenée par la rupture d'emploi et la perte de repères organisationnels. A cette fluidité s'ajoute un travail identitaire où l'individu essaie de maintenir une cohérence dans la perception de soi malgré les changements inhérents à sa transition professionnelle. Ceci explique peut-être le lien complexe entre les qualités perçues comme détenues et les qualités mobilisées pendant l'accompagnement. Le travail identitaire étant en cours, il est plus difficile pour l'individu de percevoir et de mettre en œuvre des qualités qu'il estime pourtant comme détenues. La consultante redonnant un cadre en contexte d'accompagnement, la conception du lien de subordination prend son importance dans la dynamique consultante-individu. Que ce soit par un effet de transfert dans le sentiment d'obligation professionnelle ou par la détention des qualités associées à l'encadrement, la consultante fait sens dans l'imaginaire managérial des individus et facilite la dynamique accompagnement-individu avec ses différentes dynamiques sous-jacentes, dont identitaires.

7.6 Discussion et conclusion

Notre approche n'est pas sans limites. En effet, un de nos cas manque de verbatim précis dans notre analyse, notre échantillon manque de parité, puisqu'un seul des individus est de genre masculin, ne concentre que des personnes qui ont été managers ou qui vont le devenir et ne comprend que six cas d'étude. Néanmoins, ces limites apparaissent plus comme des pistes de recherche futures que comme de réelles limitations. Sur le plan méthodologie, Eisenhardt (1989) préconise un matériau d'entre 5 et 10 cas afin d'avoir un matériau suffisamment riche pour pouvoir généraliser la connaissance sans dépasser le chercheur. Notre échantillon de 6 cas nous permet, ici, d'apporter de la lumière sur l'importance à accorder à la conception du lien de subordination dans la dynamique accompagnement-individu dans un contexte de transition professionnelle accompagnée et de travail identitaire. Nous contribuons ainsi aux développements de Philippe d'Iribarne (1993, 1998, 2006) sur la conception du travail et la conception du lien de subordination, en mettant en avant un syncrétisme des différentes conceptions théorisées. Ceci va dans le sens de Jack et Lorbiecki (2007) tout comme celui de Kovesnikov et al. (2020), et pose la question d'une uniformisation des discours au contact des individus engendrée par une certaine porosité ou perméabilité des discours entre eux. Ceci invite peut-être à une nouvelle étude du rapport au travail en tenant compte de l'impact de la mondialisation. Les discours des cas présentés véhiculent notamment un rapport au travail « contractuel », donné par la généralisation de la fixation d'objectifs, ce qui interroge sur la place des discours d'origine anglo-saxonne dans l'uniformisation des discours managériaux. L'activité managériale passée ou en devenir des cas étudiés a permis de montrer le lien entre conception du lien de subordination et le travail identitaire de l'acteur. Ceci a, par extension, permis d'identifier la conception du lien de subordination et le rapport au travail comme parties intégrantes de la conception de soi de l'individu, notamment en contexte organisationnel, et de contribuer à la compréhension de l'identité en sciences de gestion (Alvesson & Willmott, 2002; Brown, 2020; Ibarra & Barbulescu, 2010; Masdonati et al., 2020). Néanmoins, un travail de comparaison d'outplacement de personnes qui n'ont pas été managers et qui ne vont pas le devenir viendrait enrichir les résultats présentés dans ce papier, ce qui constitue une piste de recherche future. Malgré un manque de parité, notre matériau a permis de souligner une différence genrée dans la conception du lien de subordination et dans la perception des qualités perçues comme manifestées dans l'accompagnement. S'ouvrent ici deux pistes de recherche futures, l'une autour du genre et du rapport au travail, et l'autre autour des différences genrées dans l'accompagnement au reclassement. Du côté des cabinets d'outplacement, leur

responsabilité est engagée dans les discours véhiculés aux bénéficiaires puisque si les cabinets ne font que perpétuer les discours managériaux porteurs d'une logique contractuelle, ils ne font, finalement, que participer à l'uniformisation des discours. Cette participation engage également leur responsabilité dans la libre-régulation identitaire des acteurs (Alvesson & Willmott, 2002) puisque l'individu s'inspire de ces discours pour construire sa conception de soi. Ceci rejoint non seulement l'idée des discours organisationnels comme outils de contrôle (Alvesson & Willmott, 2002) mais élargit aussi le débat sur le coaching comme outil de normalisation (Gori & Le Coz, 2006, 2007) aux structures de reclassement. Toujours sur le plan identitaire, la conception du lien de subordination aurait pu permettre à deux de nos cas étudiés de maintenir un sentiment de cohérence et d'authenticité, malgré les changements vécus, ce qui aurait facilité leurs accompagnements. Et ce par une prise de conscience des qualités perçues comme détenues et par l'adaptation de l'accompagnement. Ceci ouvre plusieurs recommandations managériales. Tout d'abord, un diagnostic du lien de subordination en début d'accompagnement, et notamment des qualités attendues de l'encadrement, permettrait de mieux adapter l'outplacement à l'individu et de faciliter ainsi son retour à l'emploi. Ensuite, la différence genrée observée dans les qualités perçues comme manifestées par les acteurs dans l'accompagnement, ouvre la porte à un accompagnement au reclassement adapté aux différences de genre. L'accompagnement des femmes mettrait ainsi plus l'accent sur la conscientisation des qualités d'encadrement détenues, afin de les retranscrire dans l'outplacement. La question de la place des discours d'origine anglo-saxonne dans l'uniformisation des discours managériaux invite à une réflexion plus profonde, d'une part, sur leur adaptation à la réalité locale des acteurs et, d'autre part, sur les limites de l'uniformisation de ces discours. Finalement, si le rapport au lien de subordination prend toute son importance dans la dynamique consultante-individu, et que le travail de la consultante est susceptible d'impacter le travail identitaire de l'acteur, se pose alors la question du contrôle de l'action, ou du moins de la neutralité, de la consultante. Ceci questionne finalement notre propre recommandation managériale de diagnostic du rapport au lien de subordination en amont de l'accompagnement, puisque l'adaptation de l'outplacement dans ce sens serait à manier avec précaution, au risque de tomber nouvellement dans une logique de contrôle organisationnel.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others : Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2), 193-217. <https://doi.org/10.1177/0018726709350372>
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity Matters : Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.1177/1350508407084426>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control : Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Bennett, N., Martin, C. L., Bies, R. J., & Brockner, J. (1995). Coping with a Layoff : A Longitudinal Study of Victims. *Journal of Management*, 21(6), 1025-1040. <https://doi.org/10.1177/014920639502100601>
- Bhabha, H. K. (2004). *The Location of Culture*. Psychology Press.
- Brown, A. D. (2020). Identities in Organizations. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 1-31). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.59>
- Clark-Ibáñez, M. (2004). Framing the Social World With Photo-Elicitation Interviews. *American Behavioral Scientist*, 47(12), 1507-1527. <https://doi.org/10.1177/0002764204266236>
- Collier, J., & Collier, M. (1986). *Visual Anthropology : Photography as a Research Method*. UNM Press.
- Davy, J. A., Anderson, J. S., & Dimarco, N. (1995). Outcome comparisons of formal outplacement services and informal support. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 275-288. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060306>
- DeFrank, R. S., & Ivancevich, J. M. (1986). Job Loss : An Individual Level Review and Model. *Journal of Vocational Behavior*, 28(1), 1-20.
- d'Iribarne, P. (1993). *La logique de l'honneur—Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.
- d'Iribarne, P. (1998). 5. Cultures nationales et conceptions du travail. In *Traité de sociologie du travail* (Vol. 2, p. 115-125). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.coste.1998.01.0115>
- d'Iribarne, P. (2006). *L'étrangeté française*. Seuil.
- Divay, S. (2008). Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs. *Sociologies pratiques*, 17(2), 55-66. <https://doi.org/10.3917/sopr.017.0055>
- Dubar, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue française de sociologie*, 33(4), 505-529. <https://doi.org/10.2307/3322224>
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative* (Vuibert).
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. 24.
- Gori, R., & Le Coz, P. (2006). *L'empire des coachs : Une nouvelle forme de contrôle social*. Albin Michel.
- Gori, R., & Le Coz, P. (2007). Le coaching : Main basse sur le marché de la souffrance psychique. *Cliniques méditerranéennes*, 75(1), Article 1. <https://doi.org/10.3917/cm.075.0073>
- Gray, D. E., Gabriel, Y., & Goregaokar, H. (2015). Coaching unemployed managers and professionals through the trauma of unemployment : Derailed or undaunted? *Management Learning*, 46(3), 299-316. <https://doi.org/10.1177/1350507614532752>
- Guyonvarch, M. (2008). La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels. *Terrains travaux*, n° 14(1), 149-170.
- Harper, D. (2010). Talking about pictures : A case for photo elicitation. *Visual Studies*. <https://doi.org/10.1080/14725860220137345>
- Ibarra, H. (1999). Provisional Selves : Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), Article 4. <https://doi.org/10.2307/2667055>
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as a narrative : Prevalence, Effectiveness, and Consequences of Narrative Identity Work in Macro Work Role Transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154.

- Jack, G., & Lorbiecki, A. (2007). National Identity, Globalization and the Discursive Construction of Organizational Identity*. *British Journal of Management*, 18(s1), S79-S94. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00527.x>
- Koorosh, M., & Masdonati, J. (2020). Introduction. In *Repères pour l'orientation* (Antipodes, p. 9-15).
- Koveshnikov, A., Tienari, J., & Vaara, E. (2020). National Identity in and around Multinational Corporations. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (Oxford University Press, p. 602-617). Oxford University Press. <https://research.aalto.fi/en/publications/national-identity-in-and-around-multinational-corporations>
- Martin, H., & Lekan, D. (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*, 13(5), 425-439. <https://doi.org/10.1108/13620430810891455>
- Masdonati, J., Franz, S., & Abessolo, M. (2020). Comprendre et accompagner les reconversions professionnelles. In J. Rossier, K. Massoudi, & J. Masdonati, *Repères pour l'orientation* (Antipodes, p. 79-110).
- Miller, M., & Robinson, C. (2004). Managing the Disappointment of Job Termination : Outplacement as a Cooling-Out Device. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 49-65. <https://doi.org/10.1177/0021886304263848>
- Perez-Roux, T. (2016). Transitions professionnelles et transactions identitaires : Expériences, épreuves, ouvertures. *Pensée Plurielle*, 41(1), 81-93. <https://doi.org/10.3917/pp.041.0081>
- Rappin, B. (2012). Le sujet moderne dans le coaching : Une lecture à partir des travaux de Charles Taylor. *Management Avenir*, n° 53(3), Article 3.
- Shaw, D. (2013). A New Look at an Old Research Method : Photo-Elicitation. *TESOL Journal*, 4(4), 785-799. <https://doi.org/10.1002/tesj.108>
- Star, S. L. (1991). Power, technology and the phenomenon of conventions : On being allergic to onions. In J. Law, *A Sociology of Monsters : Essays on Power, Technology, and Domination* (p. 25-56). Routledge.
- Watson, T. (2008). Managing Identity : Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143. <https://doi.org/10.1177/1350508407084488>

ANNEXES DU CHAPITRE 7

Annexe 7.1 - Grille d'entretien par photo-élicitation auto-induite

Question de lancement 1	Racontez-moi, quelles sont les images que vous avez choisies et pourquoi ?
Question de lancement 2	Selon vous, quelles caractéristiques et qualités pensez-vous avoir ?
Question de lancement 3	Selon vous, comment ces qualités et caractéristiques se sont-elles manifestées dans votre procédure d'accompagnement ?
Question de lancement 3 complémentaire	Que ce soit de votre côté ou du côté de l'accompagnement ?

Annexe 7.2 - Méthodologie de reconstruction des cas

Il a d'abord été question de relire l'ensemble du matériau avec une technique proche de l'attention flottante (Dumez, 2016) : lecture répétée du matériau sans prise de notes afin de faire émerger des thématiques propres au matériau. Cette première phase d'analyse a permis l'identification de tournants dans les parcours professionnels et personnels des individus, tout comme l'identification d'étapes dans l'accompagnement et la compréhension de l'évolution de chaque personne étudiée. La deuxième phase de traitement s'est faite par reconstruction de chaque parcours professionnel, personnel et dans l'accompagnement, grâce à une technique empruntée à la narration (Dumez, 2016) : reconstitution de séquences et d'évènements majeurs en mettant en avant un état initial, une phase de changement en interaction avec l'environnement et un état final.

Annexe 7.3 - Reconstruction des cas

Yohan

Yohan a grandi à la campagne en Centre-Val de Loire. Enfant de parents très engagés dans le milieu associatif, ils travaillent dans l'accompagnement du handicap. Il baigne également dans l'organisation festive depuis tout petit. Yohan vit une enfance heureuse, ne manque de rien, et part régulièrement en vacances et au ski. Il fait du piano et du théâtre. Mais ses parents n'ayant pas les moyens de lui faire faire de grandes études, notamment à Paris, il les entreprend à côté de la maison. Il arrive donc à Tours pour ses études d'IUT à la faculté et travaille dans divers bars en même temps. Après son IUT, il enchaîne avec une maîtrise mention gestion des collectivités territoriales et administration territoriale. Néanmoins, il n'est pas passionné à l'idée de travailler dans ce secteur. Il est quand même plutôt doué dans le secteur de la nuit et des bars, ce qui fait qu'on lui propose de reprendre la gérance d'un bar à ses 23/24 ans. S'ensuit alors pour lui une période « rock'n'roll » avec la gérance de divers bars ayant des activités concerts, et ce jusqu'à ses 32/33 ans. Cette période est tout de même fatigante, comme une de ses dernières affaires marche moins bien, il décide alors de changer d'activité et répond à un appel d'offre marché public pour la gestion d'un nouveau lieu culturel, avec notamment une grande salle de concerts, à Tours Métropole. Cette expérience de gestion de lieu culturel dure 5 ans. Il décide ensuite de partir au Nicaragua pour y fonder un restaurant français mêlé de produits exotiques. Après cette expérience Yohan rentre en France, notamment pour ses enfants. Ce retour inaugure une période compliquée : il n'a plus rien et une faible capacité financière. Il arrive à trouver une mission en intérim dans les assurances grâce à une amie et enchaîne par la suite des missions dans des bars et restaurants. On finit par lui proposer une mission d'audit dans un courtier assurance via à un autre ami, et se fait embaucher à l'issue de la mission comme responsable opérations chez ce courtier grossiste en assurance. Suite à diverses restructurations et rachats, suivis de changements de direction, il se retrouve face à de très grandes divergences avec sa direction qui finit par lui proposer une rupture conventionnelle vécue comme un licenciement.

Lola

Lola est née dans la Sarthe, département qu'elle n'a jamais quitté. Issue d'une famille de parents jeunes, modestes et travailleurs, elle a une enfance harmonieuse et heureuse. Elle fait un lycée comptabilité et gestion puis un BTS comptabilité au Mans. En parallèle de ses études, elle travaille le weekend et pendant les vacances scolaires dans des « petits boulots ». A la fin de son BTS elle recherche un emploi, orienté d'abord vers la comptabilité. Elle n'a tout de même pas d'attrait particulier pour ce domaine, ce qui l'a fait beaucoup hésiter. Elle a le sentiment de décevoir ses parents : alors que ses parents l'ont eue à 22 ans, elle, qui en a 21, n'a pas d'emploi et habite toujours chez ses parents. Son père, en toute discrétion, fait jouer son réseau de connaissances, lui décroche un entretien, puis il ajoute ces mots « à toi de jouer maintenant ». Elle passe un entretien pour un poste de receveuse péage pour l'été et elle est retenue. A l'issue du CDD, on lui propose un CDI qu'elle accepte allégrement. Entre temps elle rencontre son mari et ils déménagent à la Ferté Bernard. A la suite d'une réorganisation interne, un poste permanent s'ouvre à la Ferté Bernard. Elle a son premier enfant et tout se passe bien, jusqu'à ce que plusieurs années plus tard (23) l'ennui s'installe et pendant un entretien annuel, elle exprime son souhait d'évolution. Elle reçoit le soutien de sa hiérarchie et évolue vers la supervision du péage. Ce nouveau poste se passe très bien ; elle connaît le travail de ses agents. Toutefois, avec l'automatisation péages arrive aussi la réduction du nombre receveurs. Entre temps, son deuxième enfant arrive et elle part en congé maternité. À son retour, son entreprise intègre un très grand groupe de gestion autoroutière, ce qui donne lieu à une nouvelle réorganisation. Des postes s'ouvrent et une nouvelle étape s'amorce pour Lola : elle devient superviseur Poste de Contrôle Sécurité au Centre d'exploitation à la Ferté Bernard, poste dans lequel elle s'épanouit complètement : elle apprend beaucoup, elle devient même référente en matière de sécurité ! Or, une nouvelle réorganisation amène la réduction des PC sécurité : soit elle attend une mutation au Mans, soit elle reste sur la Ferté Bernard et change de poste. Lola est face à un choix cornélien. Elle décide de donner priorité à sa vie de famille et de rester sur la Ferté Bernard. Elle prend un rôle de management, en binôme, où il s'agit de superviser 30 hommes dans un milieu très masculin. Ses débuts sur ce poste se passent bien, elle reçoit le soutien de sa hiérarchie grâce à quelqu'un qui a un « vrai rôle de manager » et qui constitue pour Lola un véritable soutien. Ce manager la fait monter en compétences et surtout met Lola en confiance. Mais cette personne n'ayant pas de vie familiale, son rapport au travail fini par s'éteindre sur Lola qui se laisse happer par son travail. C'est le départ de ce manager qui marque pour Lola le début de la dégringolade. Celui-ci est alors remplacé par une personne plus jeune dont la dynamique relationnelle n'est pas adaptée au rapport de Lola à son travail. Cette nouvelle manager est très amicale, ce qui déplaît à Lola, mais plaît à ses agents. Ceci marque le début des hostilités et d'une ambiance très malsaine. Une nouvelle réorganisation arrive avec une réduction d'effectifs et la dégradation des conditions de travail. La situation

s'aggrave car la nouvelle manager s'efface. De plus, elle part en congé maternité et n'est pas remplacée, ce qui ne fait qu'empirer la situation : viennent les attaques et la défiance d'autorité. Lola essaye de gérer avec sa hiérarchie, mais ses actions se retournent contre elle. Elle arrête donc de se battre et la situation s'aggrave encore : arrivent les menaces et les courriers anonymes. Ce n'est que quand Lola s'évanouit au travail et que les pompiers interviennent, que la médecine du travail s'en mêle enfin et préconise que Lola quitte non seulement le poste, mais aussi le site. Malgré le sentiment de trahison, Lola est transférée au Mans sur un poste avec moins de responsabilités et le même salaire. L'organisation diffuse les informations à moitié, les malaises persistent pour Lola. Sa nouvelle référente RH lui propose de s'arrêter, la médecine du travail finit par enclencher la démarche. Ceci marque pour Lola le début de la dépression, avec une vraie peur du regard familial, puisque cette maladie constitue un sujet tabou. Le suivi psychologique débute pour Lola et finit par lui faire prendre conscience de la nécessité de quitter son poste. Lola débute les démarches à la suite d'une conversation avec son père qui approuve cette décision. Elle sera épaulée par un responsable syndical tout le long. Le jour de la signature de la rupture conventionnelle est très particulier pour Lola qui compare son vécu à ce qu'elle aurait pu vivre avec la GESTAPO.

Martine

Martine a grandi à Versailles, avec ses trois sœurs dont elle est la cadette, et avec sa mère professeure et son père cadre ingénieur. Toute la famille part un an aux Etats-Unis quand elle a 8 ans. Elle est vite devenue bilingue compte tenu de sa scolarité en école américaine. Mis à part cette expérience à l'étranger, elle a grandi à Versailles où elle a également fait sa classe préparatoire. Martine quitte ensuite l'Ile-de-France pour Lille afin d'y faire son école de commerce. Son stage de fin d'études débouche sur son premier emploi dans le secteur de la banque à Paris. Elle regrette de ne pas être partie à l'étranger pendant ses études, et après un an en poste l'envie de partir à l'étranger se fait sentir. Martine part ainsi à Londres dans une filiale de sa banque en fusion acquisition. Au bout d'un an, la banque se fait racheter, Martine occupe alors plusieurs postes dans diverses fonctions pendant 10 ans. À la suite d'un événement familial grave, elle s'installe avec ses 3 enfants à Rennes et trouve un poste très rapidement (3 semaines) dans un grand groupe de nutrition animale. Elle occupe un poste en gestion des risques de crédit à la direction financière. Ce groupe se fait racheter par un grand groupe américain, ce qui marque pour Martine le début de son évolution dans différents postes en lien avec la finance, et ce pendant 11 ans. Avant la transition, elle occupait le poste de Directrice en charge de projets stratégiques dans ce groupe agro-agri mondial. Il s'agissait pour Martine de mettre en place l'organisation Europe au niveau de l'ensemble des fonctions de l'entreprise autant sur les équipes que sur les outils industriels et les process. Son départ de ce groupe est lié à une restructuration interne et notamment une dissolution Codir Europe. Le poste qui lui est proposé à l'issue de cette restructuration ne le donne pas satisfaction, notamment en raison d'un moindre impact stratégique sur l'organisation. L'accompagnement lui est proposé spontanément par l'organisation.

Françoise

Françoise est née et a grandi en Île-de-France. Elle effectue, pendant son enfance, un séjour à l'étranger avec ses parents, ce pourquoi elle intègre le lycée international de Sèvres au retour de ce séjour. Elle évolue bien à l'école avec des facilités en mathématiques, raison pour laquelle entre en classe préparatoire mathématiques à la suite de son lycée, puis une école d'ingénieurs, sans, toutefois, trop vouloir. Sans trop savoir quoi faire mais avec toujours l'envie d'apprendre, elle intègre Trémature dans le conseil IT à Paris. Elle se dit aussi que cette expérience lui servira dans son CV. Elle gravit les échelons en répondant aux différentes exigences de sa hiérarchie jusqu'à un poste de gestion de projets IT, sans trop se poser de questions sur sa carrière professionnelle. Elle part ensuite en Nouvelle-Zélande avec son mari avec pour objectifs de revivre une expérience à l'étranger et pour que son mari pratique l'anglais. Ils rentrent ensuite à Paris où elle réintègre Trémature. Avec l'arrivée des enfants, une réflexion naît autour du confort de vie, et ils décident alors de partir à Nantes, ce qui est facilité par le fait que Françoise peut facilement être mutée, puisque Trémature a des bureaux dans cette ville. C'est ainsi que Françoise intègre Trémature à Nantes, avec un esprit plus PME que leurs bureaux dans la capitale. Elle travaille toujours dans la gestion de projets IT, mais la taille de la nouvelle structure lui permet également d'embrasser des sujets autour de l'expérience des collaborateurs, de l'animation et la gestion d'événements, du recrutement, de la formation et développement de collaborateurs. Elle diversifie ainsi ses activités et gravit les échelons jusqu'en 2015. A cette date, au retour du congé maternité de son 3^{ème} enfant, la pression familiale et professionnelle l'amènent à un surmenage et à un questionnement autour du sens de sa carrière. Elle se rend ainsi compte qu'elle voulait continuer à gravir les échelons, mais surtout pour des raisons pécuniaires. Le constat est là, mais Françoise continue de travailler. C'est alors qu'en 2019, elle finit par recevoir un coaching professionnel. Cette

démarche est pour elle une vraie révélation. Grâce à un gros travail introspectif, joint à l'utilisation du test de personnalité MBTI, elle prend conscience de ses besoins et de la dynamique de comparaison à autrui dans laquelle elle s'est installée. Elle conscientise aussi ses comportements, réactions et émotions. Elle se rend également compte de ses forces et de la nécessité de répondre à ses besoins en autonomie, par elle-même, au-delà des besoins et exigences de sa hiérarchie. Elle communique donc avec ses supérieurs l'envie de bifurquer, et elle prend, de fait, un poste de communication interne et d'expérience employée(s). Début 2021, elle négocie avec son employeur le passage d'une certification coaching parce qu'elle travaillait déjà sur des sujets autour des collaborateurs. De plus, comme elle avait déjà expérimenté le coaching, elle sentait qu'elle avait une fibre pour cette activité. L'idée était qu'elle assure des coachings au sein de son entreprise par la suite. Néanmoins, fin 2021, elle retombe dans une logique de surmenage et est arrêtée par son médecin généraliste. Pendant cet arrêt maladie, alors qu'elle jouait avec son fils, un déclic s'opère, et elle se rend compte qu'elle doit quitter Trémature, entreprise où elle travaillait depuis 18 ans. Avec cette décision en tête, il s'agit, dès lors, pour Françoise de réfléchir à comment partir de Trémature. À son retour de congé maladie, elle en parle avec sa RH qui accepte une rupture conventionnelle. Françoise demande tout de même à être accompagnée dans sa transition, car en raison des nombreux postes et activités qu'elle a pu réaliser auparavant, elle avait besoin d'être accompagnée. En début d'accompagnement, elle sollicite quelques mois de coupure pour faire le deuil et ne penser à rien. Comme elle finalisait sa certification de coach et qu'elle commençait à coacher des personnes, elle se rend compte de son énorme appétence pour le métier, même si des doutes persistent, notamment pour des raisons pécuniaires à cause du statut auto-entrepreneur.

Laura

Laura est née et a grandi dans la Manche, en Normandie. Elle passe son Bac dans la même région, et intègre un DUT génie chimique, génie des procédés en raison de son appétence scientifique. Ne se sentant pas très proche de la démarche académique, elle a le souhait d'arrêter les études après son bac+2. Néanmoins, la recherche de travail s'avère plus laborieuse que prévu. Cependant, elle est contactée par une école et par une entreprise pour faire un parcours de technicienne qualité en alternance. À l'issue de cette formation elle se voit proposer plusieurs CDD dans cette même entreprise, ce qui aboutit à un CDI dans lequel elle reste 10 ans. Il s'agit d'une entreprise qui fabrique des machines-outils dans la pierre. Elle y souffre d'un manque de cadre et de structure dans la démarche qualité, ce qui lui fait ressentir un certain manque de soutien et amène un certain manque de confiance en elle. Elle intègre ensuite une société qui stérilise des dispositifs médicaux pour le CHU de Caen. Ce poste, où elle passe 2 ans, s'avère très formateur, en raison des exigences métier. Ensuite, elle décide de suivre son conjoint qui est muté dans l'Est de la France. Elle intègre ainsi un laboratoire pharmaceutique qui externalise la production de médicaments. Ce poste est également très formateur pour elle, puisqu'éloigné de son expérience et de sa formation. Au bout de deux ans encore, elle sent qu'elle a fait le tour de son poste. C'est alors que son mari est muté au Mans. Elle décide donc de démissionner pour le suivre. C'est dans le cadre d'un accompagnement de conjoint, de la part de l'organisation dans laquelle travaille son mari, que Laura sera accompagnée dans sa transition professionnelle. Elle est ainsi contactée par le cabinet 15 jours après sa démission, mais elle ne débute l'accompagnement que deux mois après pour pouvoir mieux gérer sa vie familiale avec un enfant en bas âge.

Samantha

Samantha est originaire du Morbihan et intègre la faculté à Rennes dans un parcours d'administration économique et sociale, en raison de son appétence pour l'économie et le monde de l'entreprise. Elle travaille en parallèle dans divers festivals à Rennes. Elle découvre ainsi son goût pour l'organisation d'événements culturels, notamment musicaux, et décide de s'inscrire en licence en communication. Elle a toujours rêvé d'aller aux Etats Unis, mais cela s'avère impossible. Elle envisage tout de même de partir en échange, sa faculté offrant la possibilité d'aller au Danemark. À ce moment-là un parcours s'ouvre avec l'Australie, destination qui la fait rêver aussi et où elle d'aller. À la fin de son séjour, la possibilité lui est offerte de travailler dans l'organisation des JO à Sydney en 2000. Malgré l'attrait pour cette option, elle est obligée de rentrer en France pour présenter son mémoire, ce qui restera une source de frustration pour Samantha. À son retour, elle a l'occasion de travailler en tant que chargée de communication dans une organisation qui collabore avec divers artistes français. Elle intègre ensuite une salle de concert à Nantes sur le volet partenariats. L'envie de monter en responsabilités, le manque de finances, et le manque de succès dans sa recherche d'emploi l'amènent à envisager de reprendre les études. C'est alors qu'une de ses amies à elle lui parle de la possibilité de faire un master en management des systèmes d'information avec des cours de MBA. Comme cette possibilité lui plaît, elle décide de se lancer dans ce master.

Elle occupe ensuite divers postes à Nantes puis passe 3 mois à Paris avant de revenir à Nantes, chez Danterini, une multinationale spécialisée dans le consulting sur différents domaines. Elle est recrutée pour un projet de transfert de technologie de sous-marins avec l'Inde, dans lequel il s'agissait notamment de former les utilisateurs à un logiciel spécifique de gestion de développement de produit. Elle effectue également diverses missions de conduite du changement. Grâce à ces expériences, l'éditeur de ce logiciel, OJM, finit par la recruter quatre ans après son intégration chez Danterini. Le côté formation directe des individus n'attisant plus son intérêt, mais toujours intéressée par l'aspect stratégique du pilotage d'un projet de formation, elle décide, avec succès, de développer, en autonomie, une offre de conduite du changement auprès des clients d'OJM. Ceci induit un changement dans son poste. Son employeur fait évoluer ses missions pour qu'elle se centre sur le développement d'une offre de conduite du changement, d'abord sur le marché français puis sur le marché américain, OJM étant une entreprise américaine. Par la suite, elle a effectué de la formation d'utilisateurs à cette nouvelle offre de conduite du changement. Samantha travaille essentiellement en distanciel depuis son domicile, puisque son manager est basé aux Etats Unis, mais effectue tout de même divers déplacements dans le cadre de la formation des utilisateurs. Le manque de contact social dû au covid, ainsi que l'ennui qui s'installe chez elle, nourrissent un sentiment de trop-plein, sans que Samantha arrive à envisager de trouver un autre poste, même au sein d'OJM. Par ailleurs, comme son entreprise est soumise à diverses réorganisations annuelles, amenant avec elles leur lot de licenciements, Samantha s'était déjà préparée à cette éventualité. Le licenciement n'en demeure pas moins déstabilisant pour Samantha, en raison de la brutalité de l'annonce. Dans le cadre de son licenciement, OJM a lui a proposé de réaliser un outplacement.

Annexe 7.4 – Verbatim de l'entretien biographique de Yohan autour du statut

« Et à partir de là, en 97, j'avais donc 24 ans, je suis devenu...patron de bar. C'est devenu mon statut officiel [...] Et donc... pareil j'ai eu un chef, un secrétaire général qui a été embauché par la DG, ça a duré 6 mois, et ça, ça a un peu... le fait qu'elle mette une personne entre nous bah du coup on a un peu perdu la communication qu'on avait plutôt fluide. Entre temps elle a changé aussi à la fois de statut et de voilà. Elle est arrivée pour se faire en fait un peu menotter par le groupe un peu immédiatement donc elle a pas pu faire grand-chose [...] . Et d'un autre côté voilà au vue du parcours que j'ai eu, je sais que je peux aussi gagner de l'argent autrement, en m'organisant autrement, sous un autre statut. Mais ça me fait peur en fait voilà. Donc j'étais un peu là dedans [...] Je me sens encore un peu... peut-être un peu dans le brouillard, inquiet, mais euh.. voilà. Là j'ai un parrain, qui suit mon inscription, ma première validation, mon premier statut. Voilà, qui m'a inscrit à une journée de formation lundi [...] Et je ne suis pas directeur moi, donc mon statut c'est pas Directeur dans cette boîte-là, même si je fais un peu le job de »

Annexe 7.5 – Verbatim de Yohan autour du statut émanant de l'entretien par photo-élicitation auto-induite

« Les gens se définissent beaucoup, et se font une idée des personnes, essentiellement par leur statut. Je te donne un exemple. On va prendre le bon sens paysan. Ma mère incarne le bon sens paysan, avec des formules toutes faites insupportables. [Temps de réflexion] « De toutes façons lui il a pas de soucis il est médecin ». Donc elle vient de définir toute sa vie, par son statut [...] Encore une fois l'entreprise c'est un panel représentatif de la société, les gens se définissent par leur statut [...] Vraiment le statut il définit les rapports entre les gens. Et il y a une hiérarchie des statuts. Dans la conscience collective, dans la conscience de la société, il y a une hiérarchie des statuts. Être profession libérale, n'importe qui peut être profession libérale. Mais profession libérale, c'est un statut. Ça veut dire plein de tunes. Tu définis quand même les statuts [...] . Et c'est le statut que j'ai eu... voilà. Donc immédiatement, au bout de trois jours, enfin quand j'ai été embauché à la fin de ma mission, dans la tête des gens, mon statut c'était numéro 2, numéro 3 de la boîte. Alors qu'en réalité, j'étais plutôt numéro 5 ou 6. Et que dans les faits, bon il y a que le numéro 1 qui décide [rires]. Donc tu vois le statut encore une fois, le préjugé, enfin le regard des gens par rapport au statut, conditionne une grosse partie des rapports humains. Donc je pense que le statut oui c'est quelque chose de déterminant dans le parcours professionnel. Qui doit être aussi en accord avec les idées qu'on a du statut social. Ce qu'on représente, ce qu'on a envie d'être. Tu vois, le statut bah un statut de sans emploi, le statut de transition... comment on dit... le statut de transition professionnelle, c'est de la merde ! on a le statut de rien quoi [...] Le statut permet de comparer. Un directeur commercial, un chef de ventes, un ouvrier qualifié, un auto-entrepreneur en shiatsu et médiation orientale. Enfin tu vois. Ça c'est nos statuts quand on est... complétés par père ou non, mari ou non, en couple ou non, propriétaire ou non. Tu vois, tout ça c'est le statut, ça va avec. Le ou la fonction professionnelle, ou le métier, ou le niveau de métier. C'est une des parties du statut. Là on était sur la partie professionnelle. Dans la manière sociale plus large, ton statut, voilà il y a tout ça qui rentre dedans [...] Voilà. Oui le statut est important. Parce que je vais pas dire que... je pourrais dire « ouais je fais partie d'un groupement super d'indépendants. Dans la pédagogie financière. » Non je vais effectivement, mon statut et celui

que je vais afficher, ça va être « j'ai un cabinet de conseil en gestion de patrimoine ». Le statut est important, arrivé à un certain âge encore plus. Parce que j'ai pas envie qu'on me juge sur mon parcours en zigzag. Non je suis capable de nourrir ma famille, d'être totalement honorable. Et dans le standard de ce qu'on attend d'un quinquagénaire, profession à responsabilité, où ça gagne un peu, et puis tu vois [...] Mais moi je suis père d'une famille de quatre enfants. Je suis marié. Officiellement marié, je ne suis pas en couple, je suis officiellement marié. Donc ça aussi c'est des... et il y a quand même, c'est un défi tout ça finalement. Et on attend quand même un comportement socialement adapté par rapport à ça tu vois. Tu vois ce que je veux dire. Pour au moins cocher quelques cases dans les standards attendus [...] Un père de famille c'est bien, c'est pas une passion d'aller chercher mes mômes à l'école tu vois. Mais un père de famille c'est bien si une fois par semaine il s'y cogne, minimum. Par rapport au cliché c'est le minimum. »

LISTE DES FIGURES

REMERCIEMENTS	8
TABLE DES MATIERES.....	10
INTRODUCTION GENERALE	12
<i>Figure i : Représentation visuelle de la structuration de la thèse de doctorat.....</i>	<i>16</i>
PREMIERE PARTIE	17
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE, REVUE DE LITTERATURE ET PROBLEMATISATION.....	18
1.1 DES CARRIERES MARQUEES PAR DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES IMPREGNEES D'ENJEUX IDENTITAIRES.....	19
<i>Figure 1 : Défaillances d'entreprises en France entre 1991 et 2023</i>	<i>20</i>
<i>Figure 2 : Evolution du nombre de chômeurs en France entre 1975 et 2023</i>	<i>21</i>
<i>Figure 3 : Evolution des défaillances d'entreprise (Barres) et des procédures de sauvegarde (Courbe rose)</i>	<i>21</i>
<i>Figure 4 : Nombre d'emplois menacés par les procédures collectives.....</i>	<i>22</i>
<i>Figure 5 : Cartographie des transitions professionnelles à l'aide des développements</i>	<i>28</i>
<i>de Berton (2013) et Négroni (2005)</i>	<i>28</i>
<i>Figure 6 : Début de positionnement des transitions étudiées selon le degré de changement de métier et le degré d'intentionnalité de la rupture.....</i>	<i>29</i>
1.2 LA PERTE D'EMPLOI, PHENOMENE GENERATEUR D'UNE TRANSITION PROFESSIONNELLE ET D'UNE RUPTURE IDENTITAIRE, EST VECUE DE MANIERE PARTICULIEREMENT INTENSE PAR LES MANAGERS.....	29
<i>Figure 7 : Positionnement de notre objet de recherche parmi les différentes typologies de transition professionnelle.....</i>	<i>33</i>
1.3 PARMI LES REPONSES DES POUVOIRS PUBLICS AUX PERTES D'EMPLOI ET AUX TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN ACCOMPAGNEMENT PRIVATISE IMPACTANT L'IDENTITE INDIVIDUELLE	34
<i>Figure 8 : Modèle intégré d'accompagnement au reclassement d'Aquilanti (Aquilanti & Leroux, 1999, p. 185, traduction de l'auteur)</i>	<i>37</i>
<i>Figure 9 : Pratiques d'une cellule collective de reclassement (Loufrani et al., 2015, p. 31).....</i>	<i>38</i>
<i>Figure 10 : Affinement supplémentaire et contextualisation de notre objet de recherche.....</i>	<i>43</i>
1.4 L'IDENTITE EN TANT QU'OBJET MULTIDIMENSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION : DEFINITIONS ET CADRAGE DE NOTRE OBJET D'ETUDE.....	44
1.5 PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	67
<i>Figure 10 : Affinement supplémentaire et contextualisation de notre objet de recherche.....</i>	<i>67</i>
CHAPITRE 2 : DESIGN ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	72
2.1 REFLEXIONS EPISTEMOLOGIQUES.....	72
2.2 METHODOLOGIE DE RECHERCHE	73

<i>Figure 12 : Synthèse de notre démarche longitudinale</i>	75
<i>Figure 13 : Synthèse de la démarche longitudinale et place des entretiens par photo-élicitation</i>	82
<i>Figure 14 : Modèle de Fachin et Davel (2015)</i>	93
CHAPITRE 3 : UNE THESE PAR ARTICLES	101
3.1 PREMIER ARTICLE : L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT COMME REGULATEUR DU TRAVAIL IDENTITAIRE DE L'INDIVIDU EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : UNE ANALYSE DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT (<i>ARTICLE PUBLIE DANS LA RIPCO</i>)	102
<i>Figure 15 : L'accompagnement au reclassement comme régulateur du travail identitaire de l'individu en transition professionnelle</i>	107
3.2 DEUXIEME ARTICLE : JEU ET TRAVAIL IDENTITAIRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES ETUDES DE CAS D'INDIVIDUS EN SITUATION DE RECLASSEMENT (<i>ARTICLE EN COURS DE SOUMISSION</i>)	107
<i>Figure 14 : Modèle de Fachin et Davel (2015)</i>	108
<i>Figure 11 : La facilitation du jeu et du travail identitaire par l'accompagnement au reclassement sur la base du modèle de Fachin et Davel (2015)</i>	111
3.3 TROISIEME ARTICLE : CONCEPTION DU LIEN DE SUBORDINATION ET IDENTITE EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES CAS DE PERSONNES RECLASSEES (<i>ARTICLE EN COURS DE FINALISATION AVANT SOUMISSION</i>)	112
CHAPITRE 4 : CONCLUSION GENERALE, CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES	116
<i>Figure 17 : Représentation visuelle schématique de la conclusion générale</i>	119
4.2 CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET DISCUSSION	120
4.3 REFLEXIONS SUR LES REPONSES DES POUVOIRS PUBLICS ET SUR LES POLITIQUES D'EMPLOI	129
4.4 LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	131
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	134
DEUXIEME PARTIE	143
CHAPITRE 5 : L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT COMME REGULATEUR DU TRAVAIL IDENTITAIRE DE L'INDIVIDU EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : UNE ANALYSE DES PRATIQUES D'OUTPLACEMENT.	144
5.1 TRAVAIL ET REGULATION IDENTITAIRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE	146
5.2 OUTPLACEMENT ET VISEE IDENTITAIRE	149
<i>Figure 18 : Modèle Intégré d'Aquilanti (1999)</i>	150
<i>Figure 19 : Pratiques d'une cellule collective de reclassement (Loufrani et al., 2015)</i>	150
5.3 METHODOLOGIE DE RECHERCHE, RECUEIL ET ANALYSE DU MATERIAU	154
5.4 RESULTATS	158
<i>Figure 20 : Synthèse du processus d'outplacement en lien avec le Modèle d'Aquilanti (Aquilanti & Leroux, 1999)</i>	159
5.5 CONCLUSION ET DISCUSSION	165
<i>Figure 21 : L'outplacement comme régulateur du travail identitaire de l'individu en transition professionnelle</i>	166

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	172
ANNEXES DU CHAPITRE 5.....	174
CHAPITRE 6 : JEU ET TRAVAIL IDENTITAIRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE	
ACCOMPAGNEE : DES ETUDES DE CAS D'INDIVIDUS EN SITUATION D'OUTPLACEMENT... 178	
6.1 TRANSITION PROFESSIONNELLE ET ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT : DE FORTS ENJEUX IDENTITAIRES.....	178
6.2 CONSTRUCTION IDENTITAIRE ET TRAVAIL IDENTITAIRE EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : CLARIFICATIONS CONCEPTUELLES ET PROBLEMATISATION EN CONTEXTE D'ACCOMPAGNEMENT.....	180
<i>Figure 22 : Modèle de Fachin et Davel (2015)</i>	<i>181</i>
6.3 METHODOLOGIE : 6 ETUDES DE CAS APPROFONDIES ET LONGITUDINALES.....	182
<i>Figure 23 : Synthèse de la démarche longitudinale</i>	<i>183</i>
6.4 RESULTATS : LA RECONSTRUCTION IDENTITAIRE FACILITEE PAR L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT	184
6.5 SYNTHESE DES RESULTATS.....	204
<i>Figure 24 : La facilitation du jeu et du travail identitaire par l'accompagnement au reclassement sur la base du modèle de Fachin et Davel (2015)</i>	<i>206</i>
6.6 CONCLUSION ET DISCUSSION.....	206
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	209
ANNEXES DU CHAPITRE 6.....	211
CHAPITRE 7 : CONCEPTION DU LIEN DE SUBORDINATION ET IDENTITE EN TRANSITION	
PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES CAS DE PERSONNES OUTPLACEES.....	217
7.1 TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ACCOMPAGNEES ET ENJEUX IDENTITAIRES	217
7.2 IDENTITE ET RAPPORT AU LIEN DE SUBORDINATION	219
7.3 PROBLEMATIQUE	221
7.4 METHODOLOGIE.....	222
<i>Figure 25 : Synthèse de la démarche longitudinale</i>	<i>223</i>
7.5 PRESENTATION DES RESULTATS.....	224
7.6 DISCUSSION ET CONCLUSION.....	235
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	237
ANNEXES DU CHAPITRE 7.....	239
LISTE DES FIGURES	245
LISTE DES TABLEAUX ET DES ENCADRES.....	248
TABLE DES MATIERES DETAILLEE.....	252

LISTE DES TABLEAUX ET DES ENCADRES

REMERCIEMENTS	8
TABLE DES MATIERES.....	10
INTRODUCTION GENERALE	12
PREMIERE PARTIE	17
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE, REVUE DE LITTERATURE ET PROBLEMATISATION.....	18
1.1 DES CARRIERES MARQUEES PAR DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES IMPREGNEES D'ENJEUX IDENTITAIRES.....	19
<i>Encadré 1 : Cartographie des types de transition et début de positionnement de l'objet de recherche.....</i>	27
1.2 LA PERTE D'EMPLOI, PHENOMENE GENERATEUR D'UNE TRANSITION PROFESSIONNELLE ET D'UNE RUPTURE IDENTITAIRE, EST VECUE DE MANIERE PARTICULIEREMENT INTENSE PAR LES MANAGERS.....	29
<i>Encadré 2 : Affinement de l'objet de recherche</i>	32
1.3 PARMI LES REPONSES DES POUVOIRS PUBLICS AUX PERTES D'EMPLOI ET AUX TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN ACCOMPAGNEMENT PRIVATISE IMPACTANT L'IDENTITE INDIVIDUELLE	34
<i>Tableau 1 : Mise en relation des phases du modèle d'Aquilanti (1999) et des objectifs de l'accompagnement tels que décrits par Martin et Lekan (2008).....</i>	38
<i>Tableau 2 : Mise en relation des phases du modèle d'Aquilanti (1999), des objectifs de l'accompagnement tels que décrits par Martin et Lekan (2008) et des micro-processus observés par Miller et Robinson (2004)</i>	40
<i>Encadré 3 : Contextualisation de l'objet de recherche et affinement supplémentaire</i>	43
1.4 L'IDENTITE EN TANT QU'OBJET MULTIDIMENSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION : DEFINITIONS ET CADRAGE DE NOTRE OBJET D'ETUDE.....	44
<i>Tableau 4 : Qualités attendues du chef en relation avec différents liens de subordination et différents systèmes d'oppositions fondamentales (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006).....</i>	66
1.5 PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	67
<i>Encadré 4 : Problématisation 1.....</i>	69
<i>Encadré 5 : Problématisation 2.....</i>	69
<i>Encadré 6 : Problématique de recherche</i>	69
CHAPITRE 2 : DESIGN ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	72
2.1 REFLEXIONS EPISTEMOLOGIQUES.....	72
2.2 METHODOLOGIE DE RECHERCHE	73
<i>Tableau 3 : Synthèse des répondantes aux entretiens de notre étude exploratoire.....</i>	76
<i>Tableau 4 : Grille d'entretien utilisée pour les entretiens semi-directifs de notre étude exploratoire.....</i>	77
<i>Tableau 5 : Cabinets de reclassement analysés lors de l'étude documentaire de notre étude exploratoire .</i>	77
<i>Tableau 6 : Synthèse des personnes étudiées lors de notre étude longitudinale.....</i>	78
<i>Tableau 7 : Grille de questions du document initial.....</i>	79

Tableau 8 : Grille d'entretien biographique.....	80
Tableau 9 : Grille d'entretien consultante.....	81
Tableau 10 : Grille d'entretien par photo-élicitation auto-induite.....	82
Tableau 11 : Récapitulatif du matériau recueilli	83
Tableau 13 : Grille d'analyse des entretiens semi-directifs.....	84
Tableau 14 : Grille d'analyse de l'étude documentaire	87
Tableau 15 : Analyse des cas de reclassement étudiés grâce au modèle théorique de Fachin et Davel (2015)	94
Tableau 16 : Différentes conceptions du lien de subordination et différentes qualités attendues du chef (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006).....	96
Tableau 17 : Qualités du manager et lien avec le cadre théorique	97
Tableau 18 : Qualités perçues comme détenues.....	98
Tableau 19 : Qualités perçues comme manifestées pendant l'accompagnement	99
Tableau 20 : Rapport à la consultante	99
CHAPITRE 3 : UNE THESE PAR ARTICLES.....	101
Tableau 21 : Synthèse des problématiques traitées par article, avec le cadre théorique mobilisé et la méthodologie déployée.....	102
3.1 PREMIER ARTICLE : L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT COMME REGULATEUR DU TRAVAIL IDENTITAIRE DE L'INDIVIDU EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : UNE ANALYSE DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT (<i>ARTICLE PUBLIE DANS LA RIPCO</i>)	102
Tableau 22 – Synthèse des modes de régulation identitaire selon Alvesson et Willmott (2002).....	103
3.2 DEUXIEME ARTICLE : JEU ET TRAVAIL IDENTITAIRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES ETUDES DE CAS D'INDIVIDUS EN SITUATION DE RECLASSEMENT (<i>ARTICLE EN COURS DE SOUMISSION</i>)	107
3.3 TROISIEME ARTICLE : CONCEPTION DU LIEN DE SUBORDINATION ET IDENTITE EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES CAS DE PERSONNES RECLASSEES (<i>ARTICLE EN COURS DE FINALISATION AVANT SOUMISSION</i>)	112
Tableau 23 : Systèmes d'oppositions fondamentales, liens de subordinations et qualités attendues du chef sur la base des travaux de d'Iribarne (d'Iribarne, 1993, 1998, 2006).....	113
CHAPITRE 4 : CONCLUSION GENERALE, CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES	116
4.2 CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET DISCUSSION	120
4.3 REFLEXIONS SUR LES REPONSES DES POUVOIRS PUBLICS ET SUR LES POLITIQUES D'EMPLOI	129
4.4 LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	131
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	134
DEUXIEME PARTIE	143
CHAPITRE 5 : L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT COMME REGULATEUR DU TRAVAIL IDENTITAIRE DE L'INDIVIDU EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : UNE ANALYSE DES PRATIQUES D'OUTPLACEMENT.	144
5.1 TRAVAIL ET REGULATION IDENTITAIRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE	146

<i>Tableau 24 – Synthèse des modes de régulation identitaire selon Alvesson et Willmott (2002)</i>	148
5.2 OUTPLACEMENT ET VISEE IDENTITAIRE	149
5.3 METHODOLOGIE DE RECHERCHE, RECUEIL ET ANALYSE DU MATERIAU.....	154
<i>Tableau 25 : Synthèse des répondantes</i>	156
5.4 RESULTATS	158
5.5 CONCLUSION ET DISCUSSION.....	165
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	172
ANNEXES DU CHAPITRE 5.....	174
CHAPITRE 6 : JEU ET TRAVAIL IDENTITAIRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE	
ACCOMPAGNEE : DES ETUDES DE CAS D’INDIVIDUS EN SITUATION D’OUTPLACEMENT... 178	
6.1 TRANSITION PROFESSIONNELLE ET ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT : DE FORTS ENJEUX IDENTITAIRES.....	178
6.2 CONSTRUCTION IDENTITAIRE ET TRAVAIL IDENTITAIRE EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : CLARIFICATIONS CONCEPTUELLES ET PROBLEMATISATION EN CONTEXTE D’ACCOMPAGNEMENT.....	180
6.3 METHODOLOGIE : 6 ETUDES DE CAS APPROFONDIES ET LONGITUDINALES.....	182
<i>Tableau 27 : Synthèse des cas d’étude</i>	182
6.4 RESULTATS : LA RECONSTRUCTION IDENTITAIRE FACILITEE PAR L’ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT	184
6.5 SYNTHESE DES RESULTATS.....	204
6.6 CONCLUSION ET DISCUSSION.....	206
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	209
ANNEXES DU CHAPITRE 6.....	211
CHAPITRE 7 : CONCEPTION DU LIEN DE SUBORDINATION ET IDENTITE EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES CAS DE PERSONNES OUTPLACEES..... 217	
7.1 TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ACCOMPAGNEES ET ENJEUX IDENTITAIRES	217
7.2 IDENTITE ET RAPPORT AU LIEN DE SUBORDINATION.....	219
<i>Tableau 28 : Systèmes d’oppositions fondamentales, liens de subordinations et qualités attendues du chef sur la base des travaux de d’Iribarne (1993, 1998, 2006)</i>	221
7.3 PROBLEMATIQUE	221
7.4 METHODOLOGIE.....	222
<i>Tableau 29 : Synthèse des cas d’étude</i>	223
7.5 PRESENTATION DES RESULTATS.....	224
<i>Tableau 30 : Qualités du manager, lien avec le cadre théorique et conceptualisation du lien de subordination à partir du matériau</i>	224
<i>Tableau 31 : Qualités perçues comme détenues</i>	230
<i>Tableau 32 : Qualités perçues comme manifestées pendant l’accompagnement</i>	232
<i>Tableau 33 : Rapport à la consultante</i>	233
7.6 DISCUSSION ET CONCLUSION.....	235

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	237
ANNEXES DU CHAPITRE 7	239
LISTE DES FIGURES	245
LISTE DES TABLEAUX ET DES ENCADRES.....	248
TABLE DES MATIERES DETAILLEE.....	252

TABLE DES MATIERES DETAILLEE

REMERCIEMENTS	8
TABLE DES MATIERES.....	10
INTRODUCTION GENERALE	12
PREMIERE PARTIE	17
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE, REVUE DE LITTERATURE ET PROBLEMATISATION.....	18
1.1 DES CARRIERES MARQUEES PAR DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES IMPREGNEES D'ENJEUX IDENTITAIRES.....	19
1.1.1 <i>Des défaillances d'entreprises et des restructurations qui amènent des carrières protéiformes.....</i>	19
1.1.2 <i>Des carrières marquées par des transitions professionnelles fréquentes, diversifiées et imprégnées d'enjeux identitaires</i>	24
1.2 LA PERTE D'EMPLOI, PHENOMENE GENERATEUR D'UNE TRANSITION PROFESSIONNELLE ET D'UNE RUPTURE IDENTITAIRE, EST VECUE DE MANIERE PARTICULIEREMENT INTENSE PAR LES MANAGERS.....	29
1.3 PARMI LES REPONSES DES POUVOIRS PUBLICS AUX PERTES D'EMPLOI ET AUX TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UN ACCOMPAGNEMENT PRIVATISE IMPACTANT L'IDENTITE INDIVIDUELLE	34
1.4 L'IDENTITE EN TANT QU'OBJET MULTIDIMENSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION : DEFINITIONS ET CADRAGE DE NOTRE OBJET D'ETUDE.....	44
1.4.1 <i>Le concept d'identité</i>	46
1.4.2 <i>La notion de travail identitaire.....</i>	48
1.4.3 <i>Le phénomène de régulation identitaire.....</i>	49
1.4.4 <i>La dimension socio-matérielle de l'identité</i>	50
1.4.5 <i>L'identité en contexte organisationnel</i>	52
1.4.6 <i>Les identités professionnelles (Dubar, 1991, 1998, 2007, 2010).....</i>	54
1.4.7 <i>Les images de l'identité en sciences de gestion (Alvesson, 2010).....</i>	55
1.4.8 <i>L'identité en transition professionnelle : de l'importance du discours sur soi au degré d'institutionnalisation de la transition, en passant par le jeu et le travail identitaires</i>	58
1.4.8.1 En transition professionnelle, le discours sur soi est essentiel.....	58
1.4.8.2 Passage d'un jeu à un travail identitaire en contexte de transition professionnelle.....	60
1.4.8.3 Le degré d'institutionnalisation de l'expérience liminale impacte le jeu identitaire de l'acteur	63
1.4.8.4 En contexte de transition hautement institutionnalisée, une attention particulière doit être portée aux discours environnants et au rapport au travail véhiculé	64
1.5 PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	67
CHAPITRE 2 : DESIGN ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	72
2.1 REFLEXIONS EPISTEMOLOGIQUES.....	72
2.1.1 <i>Entre réalisme critique et constructivisme pragmatique.....</i>	72
2.1.2 <i>Généralisation de la connaissance.....</i>	73

2.2	METHODOLOGIE DE RECHERCHE	73
2.2.1	<i>L'étude exploratoire : une méthodologie qualitative en deux temps</i>	74
2.2.2	<i>Le suivi d'individus : une démarche longitudinale et approfondie</i>	74
2.2.3	<i>Accès au terrain et collecte du matériau</i>	76
2.2.3.1	L'étude exploratoire.....	76
2.2.3.2	La démarche longitudinale approfondie	78
2.2.4	<i>Analyse du matériau : l'étude exploratoire</i>	83
2.2.4.1	Analyse du corpus d'entretiens.....	83
2.2.4.2	Analyse de l'étude documentaire.....	85
2.2.4.3	Triangulation	85
2.2.5	<i>Analyse du matériau : l'étude longitudinale approfondie</i>	89
2.2.5.1	Reconstruction des cas et analyse au prisme du modèle de Fachin et Davel (2015).....	89
2.2.5.2	Les entretiens par photo-élicitation.....	96
CHAPITRE 3 : UNE THESE PAR ARTICLES.....		101
3.1	PREMIER ARTICLE : L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT COMME REGULATEUR DU TRAVAIL IDENTITAIRE DE L'INDIVIDU EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : UNE ANALYSE DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT (<i>ARTICLE PUBLIE DANS LA RIPCO</i>)	102
3.1.1	<i>Cadre théorique</i>	102
3.1.2	<i>Problématique</i>	104
3.1.3	<i>Résultats</i>	105
3.2	DEUXIEME ARTICLE : JEU ET TRAVAIL IDENTITAIRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES ETUDES DE CAS D'INDIVIDUS EN SITUATION DE RECLASSEMENT (<i>ARTICLE EN COURS DE SOUMISSION</i>)	107
3.2.1	<i>Cadre théorique</i>	107
3.2.2	<i>Problématique</i>	108
3.2.3	<i>Résultats</i>	109
3.3	TROISIEME ARTICLE : CONCEPTION DU LIEN DE SUBORDINATION ET IDENTITE EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES CAS DE PERSONNES RECLASSEES (<i>ARTICLE EN COURS DE FINALISATION AVANT SOUMISSION</i>).....	112
3.3.1	<i>Cadre théorique</i>	112
3.3.2	<i>Problématique</i>	113
3.3.3	<i>Résultats</i>	114
CHAPITRE 4 : CONCLUSION GENERALE, CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES		116
4.1.1	<i>Résultats transversaux</i>	116
4.2	CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET DISCUSSION	120
4.2.1	<i>Apports au concept de travail identitaire et discussion sur la responsabilité des différentes parties prenantes</i>	120
4.2.2	<i>Apports au concept d'identité discursive et discussion sur la stabilité de l'identité en contexte de carrières nomades</i>	122
4.2.3	<i>De la pertinence de l'accompagnement au reclassement en contexte de transition professionnelle et des défis pour le futur</i>	125

4.2.4	<i>Contributions managériales</i>	127
4.3	REFLEXIONS SUR LES REPONSES DES POUVOIRS PUBLICS ET SUR LES POLITIQUES D'EMPLOI	129
4.4	LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	131
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES		134
DEUXIEME PARTIE		143
CHAPITRE 5 : L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT COMME REGULATEUR DU TRAVAIL IDENTITAIRE DE L'INDIVIDU EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : UNE ANALYSE DES PRATIQUES D'OUTPLACEMENT.		144
5.1	TRAVAIL ET REGULATION IDENTITAIRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE	146
5.2	OUTPLACEMENT ET VISEE IDENTITAIRE	149
5.3	METHODOLOGIE DE RECHERCHE, RECUEIL ET ANALYSE DU MATERIAU.....	154
5.3.1	<i>Analyse du corpus d'entretiens</i>	155
5.3.2	<i>Analyse de l'étude documentaire</i>	157
5.3.3	<i>Triangulation</i>	157
5.4	RESULTATS	158
5.4.1	<i>Le processus d'outplacement, un accompagnement standardisé</i>	158
5.4.2	<i>Le bilan approfondi</i>	160
5.4.3	<i>L'établissement d'un projet professionnel et personnel et la participation à des ateliers collectifs</i> 162	
5.4.4	<i>L'activation de l'individu et son intégration</i>	164
5.5	CONCLUSION ET DISCUSSION.....	165
5.5.1	<i>Apports théoriques</i>	168
5.5.2	<i>Apports managériaux</i>	170
5.5.3	<i>Limites et perspectives de recherche</i>	171
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		172
ANNEXES DU CHAPITRE 5		174
CHAPITRE 6 : JEU ET TRAVAIL IDENTITAIRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES ETUDES DE CAS D'INDIVIDUS EN SITUATION D'OUTPLACEMENT...		178
6.1	TRANSITION PROFESSIONNELLE ET ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT : DE FORTS ENJEUX IDENTITAIRES.....	178
6.2	CONSTRUCTION IDENTITAIRE ET TRAVAIL IDENTITAIRE EN TRANSITION PROFESSIONNELLE : CLARIFICATIONS CONCEPTUELLES ET PROBLEMATISATION EN CONTEXTE D'ACCOMPAGNEMENT.....	180
6.3	METHODOLOGIE : 6 ETUDES DE CAS APPROFONDIES ET LONGITUDINALES.....	182
6.4	RESULTATS : LA RECONSTRUCTION IDENTITAIRE FACILITEE PAR L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT	184
6.4.1	<i>Yohan</i>	184
6.4.2	<i>Lola</i>	187
6.4.3	<i>Martine</i>	190

6.4.4	<i>Laura</i>	193
6.4.5	<i>Samantha</i>	196
6.4.6	<i>Françoise</i>	199
6.5	SYNTHESE DES RESULTATS.....	204
6.6	CONCLUSION ET DISCUSSION.....	206
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		209
ANNEXES DU CHAPITRE 6.....		211
CHAPITRE 7 : CONCEPTION DU LIEN DE SUBORDINATION ET IDENTITE EN TRANSITION		
PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE : DES CAS DE PERSONNES OUTPLACEES.....		217
7.1	TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ACCOMPAGNEES ET ENJEUX IDENTITAIRES	217
7.2	IDENTITE ET RAPPORT AU LIEN DE SUBORDINATION	219
7.3	PROBLEMATIQUE	221
7.4	METHODOLOGIE.....	222
7.5	PRESENTATION DES RESULTATS.....	224
7.5.1	<i>Qualités recueillies en lien avec les liens de subordination théorisés par Philippe d'Iribarne (1993, 1998, 2006).</i>	226
7.5.2	<i>Qualités perçues comme détenues en lien avec le parcours des individus et leur identité</i>	229
7.5.3	<i>Qualités recueillies en lien avec l'accompagnement et rapport à la consultante</i>	231
7.6	DISCUSSION ET CONCLUSION.....	235
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		237
ANNEXES DU CHAPITRE 7.....		239
LISTE DES FIGURES		245
LISTE DES TABLEAUX ET DES ENCADRES.....		248
TABLE DES MATIERES DETAILLEE.....		252

