

# La fabrique de « l'individu acteur de son projet professionnel »

## Plongée au cœur du travail réel des conseillers internes en mobilité !

Par Laetitia PHEL,

IAE de Nantes, Économie & Management – Université de Nantes,  
Laboratoire d'Économie et de Management Nantes-Atlantique (Lemna)

Par cette contribution, nous proposons, à l'épreuve des faits, de déconstruire le discours contemporain bâti autour de la figure de « l'individu acteur de son projet professionnel ». Nous montrons comment l'univers RH et la recherche académique en France se sont emparés d'un discours en laissant échapper des réflexions structurantes et déterminantes de la performance des pratiques. Pour étudier les tensions sous-estimées de ces nouveaux discours, nous avons choisi d'enquêter sur le travail réel des conseillers internes en mobilité d'une grande entreprise, dont il ressort que leur travail prend place au carrefour des injonctions modernes et de leur déploiement. À l'appui des résultats d'une recherche qualitative, nos travaux soulignent la nécessité pour l'entreprise d'engager une réflexion sur sa stratégie, mais aussi sur le rôle des acteurs internes et, au-delà, sur ce que signifie concrètement l'accompagnement.

« "Mais, qu'est-ce que vous attendez de moi ?" »

Et ils me disent : "Tout !" [...]

Là je leur dis : "Non, là on est dans l'assistantat donc ça ne va pas aller" »

[Un conseiller en évolution professionnelle].

Depuis plusieurs années maintenant, les lois ont entériné la nécessité pour tous les individus d'agir en qualité d'acteur de leur projet et de leur vie professionnels. La loi du 5 septembre 2018, par son titre « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel », invite à se saisir avec ferveur d'une nouvelle liberté, ou selon l'interprétation, à recouvrer sans attendre le pouvoir de décider de son orientation professionnelle jusqu'ici historiquement abandonné à l'entreprise (Arthur *et al.*, 1996). De la réforme urgente des conduites et de l'affirmation de « compétences de carrière » (Jones *et al.*, 1996) dépendent, plus qu'hier, l'adéquation sécurisée des ressources aux besoins d'emploi et la promesse d'un épanouissement renforcé de l'individu.

L'injonction à devenir acteur et à révéler son potentiel s'adjoint – paradoxalement – d'une montée en puissance des dispositifs et droits à l'accompagnement accordés aux salariés. Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) a en particulier été reconnu comme un droit fondamental par les textes de 2019<sup>(1)</sup>. Il est vu comme un outil majeur pour soutenir – ou faire

accoucher selon – l'autonomie de l'individu, sa conduite d'acteur, et ce faisant, sa capacité à mettre en œuvre ses propres choix d'orientation tout au long de sa vie professionnelle (Beltrame, 2018 ; Soidet *et al.*, 2018). Au cœur de cette « fabrique moderne » de l'individu acteur se loge le principe de la détermination incarnée par un véhicule visible : le projet professionnel, véritable fil rouge de toute démarche de mobilité et d'accompagnement de carrière par un tiers. Les évolutions et normes actuelles trouvent un écho assuré dans le courant théorique dit des « nouvelles carrières » (Hall, 1996), né à l'aube des années 2000 outre-Atlantique. Ces thèses ont soutenu et diffusé dans l'univers académique « une approche de l'orientation basée sur la notion d'acteur, sur la prise de conscience par l'individu de ses atouts et de la valeur de ses atouts dans les différentes arènes » (Cadin *et al.*, 2003, p. 180). Comme elles ont posé « l'existence d'un projet qui permet à l'individu de canaliser son énergie vers l'objectif qu'il s'est fixé » (*Ibid.*, p. 165).

De leur côté, les entreprises ne sont pas en reste de ce courant « actionniste ». Elles ont massivement intégré à leur communication RH le vocabulaire de l'individu acteur de son parcours et de son projet professionnel.

<sup>(1)</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2019/3/29/MTRD1909505A/jo/texte> (arrêté du 30 mars 2019).

Tenues par une responsabilité plus importante en matière de soutien à l'employabilité interne et externe de leurs salariés<sup>(2)</sup>, et en même temps confrontées à des transformations dites « sans égales » qui les astreignent à prévenir des mobilités fortes, les entreprises sont venues renforcer le soutien et l'accompagnement déjà accordés aux salariés par les RH et managers. Les plus grandes, en particulier, ont investi et mis au point en interne des postes spécifiquement dédiés à l'accompagnement, dont celui de conseiller en évolution professionnelle – encore appelé : conseiller-mobilité/carrière, gestionnaire de carrière. Ces métiers internes se placent désormais au carrefour des nouveaux équilibres, et au premier plan des intentions et des projets que les salariés sont enjoins de mettre en place. Rares sont les recherches en France qui proposent de questionner le travail de ces « conseillers » internes, aujourd'hui, de comprendre et d'étudier leur place au regard des réglages attendus de la mobilité et des injonctions modernes. L'idée que nous défendons ici est que ces conseillers internes, « accompagnateurs des mobilités », se situent véritablement à la lisière de tensions sous-estimées, voire diminuées par les slogans performatifs. Ils sont aussi les principaux témoins des nœuds qui peuvent potentiellement bloquer la fluidité recherchée. Quel rôle jouent ces conseillers internes ? Comment contribuent-ils à la fabrique de l'individu acteur ? Que nous révèle leur expérience des normes et des discours actuels ? Que nous enseigne-t-elle pour la pratique et plus concrètement pour le déploiement de tels métiers aujourd'hui ?

Pour répondre à ces questions, nous débutons cette contribution en montrant comment la discipline RH s'est emparée d'un discours « actionniste » sans répondre pour autant de toutes les problématiques sous-jacentes au discours employé. Puis, à l'appui des résultats d'une recherche qualitative conduite au sein d'une grande entreprise nationale – SYS<sup>(3)</sup> –, nous mettons au jour le travail réel de conseillers internes en mobilité. Nous concluons notre propos par une discussion, appuyée de préconisations managériales.

## L'individu acteur ou « l'homme augmenté » ?

La généralisation des approches actionnistes de la carrière cristallisées autour de la figure de l'homme proactif et réflexif, en somme débarrassé de toutes contraintes et influences, a été et reste particulièrement discutée par les chercheurs en France (Falcoz, 2004 ; Pralong, 2011 ; Gatignon-Turnau *et al.*, 2015 ; Menger, 2018). Elle a, dans les faits, érigé en norme l'agilité à apprendre et transformer ses expériences en ressources, et fait de l'autodiagnostic raisonné de carrière le socle de l'orientation professionnelle pour tout individu. L'intention et la détermination, chères à ce courant, se matérialisent par le projet professionnel

porté par le salarié. Mais, pour autant qu'il soit fortement plébiscité dans les pratiques et discours RH, ce concept de projet professionnel n'en demeure pas moins problématique à plusieurs niveaux dans ses usages en RH :

- Premièrement, parce qu'il n'est pas issu de la discipline RH mais que paradoxalement celle-ci y réfère depuis toujours (notamment pour le recrutement, l'évaluation) sans avoir investi sa théorisation. Le « projet professionnel » est par nature un objet importé du champ de l'orientation (Glée, 2009 ; Pralong, 2011), et reste par ailleurs soumis à des débats sur sa productivité et son utilité réelles (Castra, 2014).

- Deuxièmement, les textes institutionnels actuels ne donnent pas de définition claire de ce qu'est un projet professionnel. Cependant, un consensus académique s'établit autour de celle fournie par Boutinet (2013, p.41), qui décrit « un projet par lequel l'individu effectue des choix à travers lesquels il entend se réaliser dans la sphère professionnelle ». Boutinet précise que les croyances qui entourent l'adulte, en général, conduisent invariablement à lui attribuer une maturité existentielle, expérientielle et vocationnelle. Elles retiennent une autonomie de fait lui permettant de « se projeter », « s'orienter » et « de décider » (2013, p.38). Cette autonomie postulée, et historiquement fondée sur le critère de l'âge, revient en effet à attribuer des qualités universellement partagées sans considération de situations et de profils. Ainsi, et à quelques exceptions comme le « jeune » à qui l'on reconnaît l'inexpérience (Lenher, 2020), ou encore « les publics précaires » jugés vulnérables (Castra, 2014), la discussion sur l'adaptation de la posture et des discours en fonction du profil n'est pas affirmée. Or, il nous semble que la diffusion « d'une culture » du projet professionnel en RH tend actuellement à s'affranchir de questions sur les capacités et situations personnelles, la maîtrise des savoirs codifiés, ou encore les distinctions liées au statut (cadre *versus* non cadre) des individus. Car si des catégories sensibles sont pointées, la population des adultes en emploi dans son ensemble ne peut prétendre à l'homogénéité. Ou bien alors qu'il est à considérer, dans l'univers RH actuel, que le recours au langage et aux outils du projet professionnel aurait matière à débarrasser, séance tenante, l'individu salarié des « failles » de son histoire et de son parcours, comme de toute influence ?

- Troisièmement, et enfin, il apparaît que le projet professionnel soit aujourd'hui essentiellement appréhendé et valorisé à travers sa finalité. Il constitue la ligne de départ de l'accompagnement. Il tire sa valeur pratique de l'objet qu'il vise – le poste, la fonction cible – et qui est attendu. Au cours des entretiens – annuels, professionnels –, l'individu est avant tout conduit à verbaliser ce qu'il escompte pour l'avenir. Or, il ressort que les discours ambiants mésestiment résolument la dynamique même de ce que constitue un projet (Boutinet, 2005), à savoir une visée certes – l'objectif –, mais aussi une « méthode » reposant sur des moyens (ressources, plan, ajustement continu) qu'il convient de redéfinir constamment. Ce travail de redéfinition et d'ajustement s'établit au

<sup>(2)</sup> Dont : l'entretien professionnel obligatoire depuis 2014, l'information obligatoire sur les droits à la formation et à l'accompagnement *via* le CEP depuis 2020.

<sup>(3)</sup> Nom d'emprunt pour préserver l'anonymat de l'entreprise.

gré des événements et dans des environnements incertains et instables, qui renforcent la préséance de l'intention et de la détermination. En omettant ce travail de construction, les raisonnements posent un voile sur la maîtrise de la méthode du projet, mais également sur les effets du temps et du contexte d'action sur la réalisation. La méthode du projet se voit implicitement et silencieusement renvoyée aux ressources personnelles de l'individu adulte, à ses capacités jugées finalement « innées » – comme la capacité à lire et traduire son employabilité, à créer, innover –, et à ses compétences de carrière qui imposent d'explorer, d'identifier, ou encore d'envisager des alternatives (Super, 1980 ; Patillon *et al.*, 2018).

L'injonction à devenir « acteur de son projet professionnel » tend à s'inscrire dans cette ambiguïté entre une autonomie postulée et un accompagnement actif, sur la base d'attendus et de qualités personnelles réputées universelles. Or cette ambiguïté porte en germe le risque de voir la démarche d'accompagnement aboutir à un assujettissement à la démarche projet, ou encore à une régression de l'individu sommé de livrer un projet pour répondre à la commande qui lui est faite (Boutinet, 2013). Boutinet établit sur ce point une nuance sémantique fondamentale qui permet de saisir le rôle réel joué par l'individu dans une démarche générale de projet. Il sépare les individus acteurs d'un projet des individus auteurs d'un projet.

Pour Boutinet (2014, p. 82), « il n'y a de projet que pour un acteur individuel ou collectif capable de se positionner en auteur, c'est-à-dire d'unifier au sein de son activité projective le travail de conception et de réalisation ». L'auteur d'un projet initie et prend en charge l'intégralité de sa démarche. Le projet lui est inaliénable, et il en est responsable. Pour Boutinet et la communauté des psychologues, un projet professionnel est par nature un projet existentiel, il s'inscrit dans un lien intime entre la personne et ce qu'elle entreprend d'être. Boutinet réserve le titre d'acteur à celui qui agit pour et dans le cadre d'un projet qui relève d'« une commande extérieure à gérer » (2010, p. 178). Ici, la personne répond à des impératifs ou à des programmes impersonnels dans le cadre d'une demande prescriptive, mais le projet ne lui est pas attaché au plan existentiel.

Cette distinction entre auteur et acteur se révèle capitale pour mettre en valeur le statut et le rôle que l'individu aura, sur la base de la liberté qui est la sienne, pour construire ce qu'il sera demain. L'implication continue de la personne tout au long de la démarche est tenue par le lien qu'elle a avec le projet. Pour Boutinet, l'existence objective d'un projet ne fait donc pas de celui qui en parle ou porte sa réalisation l'initiateur convaincu et « héro » qui ira au bout de la démarche, et saura faire face à l'adversité potentielle (Boutinet, 2010). En d'autres termes, l'injonction à construire un projet professionnel peut se révéler particulièrement improductive pour l'individu, et par conséquent pour l'organisation, si l'individu n'est pas à l'origine de la démarche et qu'il n'est pas en situation – personnelle et professionnelle – d'engager un travail d'introspection.

Cette différence de posture impose des rôles et formes spécifiques d'accompagnement (Hennequin *et al.*, 2017 ; Sardas *et al.*, 2011 ; Schmidt *et al.*, 2013) qui n'interrogent pas moins la formation des conseillers pour faire face aux besoins réels des individus, générés par le travail sur soi. Comment, dans le contexte actuel, les conseillers internes de la mobilité pourvoient-ils à ces défis situés au carrefour des ajustements et de la norme ?

Si la pratique RH, à l'image de la littérature sur les carrières, plébiscite le terme « d'acteur », elle convoque aussi dans les faits l'individu en « auteur » de son projet et de son destin. Cette intention de révéler chez chaque salarié un « auteur » obligerait donc à préserver scrupuleusement ce statut dans l'accompagnement, et donc à ne pas se substituer à lui, à ne pas lui confisquer son projet. En d'autres termes, il s'agirait de laisser la personne « s'orienter », et non de « l'orienter ». C'est tout au moins dans cet esprit d'émancipation et de non-confiscation du projet professionnel que s'est construite l'histoire du conseil et de l'accompagnement professionnel pour adultes en France par les psychologues (Lhôtellier, 2003).

### « Orienter » ou « laisser s'orienter » ?

Si les fondements de la pratique du conseil en France se sont toujours prêtés à des rapprochements internationaux délicats avec le « *counselling* »<sup>(4)</sup> anglo-saxon (Lecomte *et al.*, 2000 ; Bernaud *et al.*, 2007 ; Pouyaud *et al.* 2016), ils ont néanmoins fait l'objet de consensus clairs au plan national. Ceux-ci ont fixé une direction et une posture du conseiller, mais aussi un rôle défini pour celui qui consulte.

Parmi ces principes, on retient qu'il s'agit avant tout pour le conseiller de « tenir conseil », et non de « donner conseil » (Lhôtellier, 2000, 2007). Cette distinction majeure fait du conseiller un acteur à la frontière de la participation et du retrait. Il se tient à la jointure d'un travail d'unification (Pouyaud *et al.*, 2016), et instaure un travail de pensée auprès d'une personne dont on reconnaît la capacité d'agir. Il participe au développement de l'autonomie et de la réflexivité de l'individu en appuyant la « production active de sens » (Lhôtellier, 2007, p. 109). Cette posture n'échappe pas aux paradoxes (Paul, 2009). Elle oblige à la neutralité et non-directivité tout en considérant les difficultés que peut rencontrer la personne : « Préserver l'autonomie de la personne accompagnée, considérée comme l'auteur de son parcours, tout en la considérant incapable d'assumer seule la construction de son parcours » (Paul, 2007, p. 254). Car « le conseil n'est pas la réception d'un produit tout fait "prêt à porter" » (Lhôtellier, 2007, p. 109), il s'agit d'amener la personne à des décisions reliées à ce qu'elle est et souhaite être et faire. Si le recours au projet professionnel est généralisé dans ces expériences, c'est au titre d'un « outil de cette autonomisation » (Paul, 2009, p. 18)

<sup>(4)</sup> *Counselling* ou *counseling* : « relation par laquelle une personne tente d'aider une autre à comprendre et à résoudre des problèmes auxquels elle doit faire face » (Pouyaud *et al.*, 2016).

en tant que support de mise au travail de l'individu amené à s'orienter avec le soutien d'un tiers formé, averti et rompu aux enjeux.

Depuis plusieurs années, les spécialistes de l'orientation pointent une montée en puissance des métiers dits de « l'accompagnement pour adultes » (Boutinet, 2007 ; Divay *et al.*, 2010 ; Carrein *et al.*, 2011 ; François, 2012 ; Dose *et al.*, 2019). La multiplication de ces « néo-conseillers » (Bernaud *et al.*, 2007) a conduit, selon les experts, à un éclatement prononcé des pratiques et des langages qui empêche désormais toute tentative de stylisation autour d'un champ professionnel unifié. Ces évolutions ont réactivé les débats académiques autour de ce que constituent véritablement une démarche et une posture de conseil pour adultes. Elles interrogent aussi le rattachement de ces pratiques modernes à la psychologie qui a fondé la méthode historique et les savoirs fondamentaux (Pouyau *et al.*, 2016). La diversité constatée des prestations et l'hétérogénéité des parcours de formation et des trajectoires des conseillers – RH, consultants, personnes en reconversion ayant vécu des transitions subies, etc. – semblent désormais nuire à la possibilité d'un ancrage dans une éthique et une axiologie partagées. Plus spécifiquement, les contextes organisationnels dans lesquels ces « conseillers » travaillent et opèrent ressortent déterminants. Divay (2008, 2012) a ainsi montré comment les politiques d'activation structurantes de certains environnements d'emploi contribuaient à rationaliser le travail réel des accompagnateurs, et participaient d'une dé-psychologisation du conseil. La posture du conseiller devient en ce sens problématique, et plus encore son langage à même de faire basculer l'accompagnement vers une activité de persuasion, au détriment de l'écoute et de la compréhension (Demazière *et al.*, 2011), dans le but d'accélérer la production d'un « projet réaliste et réalisable » (Glée, 2009 ; Divay, 2012 ; Hennequin *et al.*, 2017 ; Gonnet, 2021).

La tentation normalisatrice du conseil n'épargne pas les conseillers internes aux entreprises. Si la notion d'accompagnement est, notons-le, très employée sans être étroitement définie dans la discipline RH, elle est aujourd'hui de plus en plus présente dans les titres ou listes des missions des praticiens RH. Les études en management réalisées sur les métiers de conseillers internes de carrières sont rares en France. Dans la grande entreprise, l'accompagnement est le plus souvent partagé entre les RH et les conseillers-gestionnaires de carrières comme en attestent notamment les travaux de Ventolini *et al.* (2015). Ces auteurs montrent dans leur enquête dédiée à la prospective du métier de gestionnaire de carrières que celui-ci doit plus qu'hier « inciter et orienter les salariés à évoluer en fonction des besoins de l'entreprise » (p. 123), mais aussi évaluer « la faisabilité du projet du salarié au regard de son potentiel et des besoins de l'entreprise » (p. 124). En d'autres termes, la question de la posture du conseiller et de l'orientation de sa démarche – « tenir conseil /laisser s'orienter » *versus* « orienter/donner conseil » – ressort ici tranchée. Elle questionne la neutralité de la posture, comme l'écueil démontré par

Sardas *et al.* (2011), de voir le travail d'accompagnement réduit à une procédure technique commandée et rationalisée. Le partage de la mission d'accompagnement soulève des questions, jusqu'ici peu exploitées, autour d'un travail de collaboration qui impose par définition des objectifs communs et un suivi coordonné de l'individu pour crédibiliser l'action (Glée, 2009). Comment les RH, managers, partagent-ils aujourd'hui aux côtés des conseillers ce travail ? Comment tenir un rôle de conseiller interne neutre dans un contexte où l'organisation qui emploie est en demande de mobilité et d'adéquation ?

## Le cas SYS : à chacun son projet !

Nous avons enquêté au sein du Groupe national SYS, spécialisé dans le secteur des services. SYS a connu dans son histoire plusieurs changements profonds. Le Groupe est actuellement engagé dans un plan de transformation stratégique qui vise à conquérir de nouveaux marchés et réformer son offre de services. Pour la direction du Groupe, l'enjeu RH repose sur l'adaptation des compétences internes aux métiers nouveaux et de demain, et sur « l'accélération des mobilités entre les branches et les filiales » pour satisfaire une adéquation optimale. Pour accompagner ce plan, SYS a récemment créé des cellules mobilité (CM). Une dizaine de CM ont été déployées en régions en quelques mois. Placées au cœur des territoires, elles deviennent les relais de la politique de mobilité du Groupe, au plus près des exigences du bassin d'emploi local qu'elles ont en responsabilité.

Les CM ont en charge deux grandes missions :

- celle d'organiser des événements à destination des salariés des filiales et branches de leur périmètre, dans une démarche d'information et de conseil à la mobilité. Ces événements prennent principalement la forme d'ateliers collectifs baptisés : « projet professionnel », « CV et lettre de motivation », « marketing de soi », ou encore « connaissance du groupe SYS : métiers et filiales ».
- celle d'animer de manière transversale les acteurs internes de l'évolution professionnelle de leur région. Au sein de SYS, ces acteurs internes sont : les conseillers en évolution professionnelle (CEP), qui accompagnent la population des non-cadres, et les gestionnaires de carrières (GC), en nombre plus limité, qui accompagnent quant à eux les cadres du Groupe SYS. Les fonctions de CEP et GC préexistaient à la création des CM. La fonction de CEP est historiquement née il y a plusieurs décennies sous une autre appellation, et avec d'autres objectifs dans le cadre des premières grandes réorganisations internes.

Les CEP et GC sont hiérarchiquement rattachés à des directions-branches du Groupe. Ils ne sont pas réunis dans un même lieu. Leurs bureaux sont répartis dans des entités fonctionnelles ou opérationnelles des branches présentes localement. Tous n'ont pas bénéficié d'un régime homogène de formation préalablement à leur prise de fonctions. Pour les plus anciens, la formation – par un prestataire – est arrivée au terme

de plusieurs années d'exercice. L'entreprise a depuis travaillé à l'uniformisation des compétences des acteurs *via* un cabinet qui, en plusieurs sessions, forme aux outils de l'entretien – bilan professionnel, fiche projet professionnel – et propose des mises en situation sur la posture. La formation ne comprend pas de volet « psychologie ». Pour l'entreprise, il s'agit avant tout d'une « formation orientée outils ».

Les missions des CEP sont aujourd'hui de « soutenir les collaborateurs dans la définition de leur projet professionnel », de les « accompagner dans la réalisation de leur projet », et désormais de « participer au déploiement de la politique territoriale de la mobilité ». Ils participent également à l'animation des ateliers proposés par la CM. Les GC partagent les mêmes missions de conseil et d'accompagnement individuel que les CEP, mais ont en sus une mission de *sourcing* et d'appui aux managers. Pour « briser les silos » entre branches et fluidifier les mouvements, les CEP et GC sont réunis trimestriellement pour des journées de séminaire. Ces séminaires les informent sur : les évolutions du groupe, les métiers en tension, les opportunités de mobilité externe. L'objectif est aussi de favoriser l'interconnaissance des spécificités métiers des branches pour une meilleure information auprès des salariés.

Chaque salarié de l'entreprise dispose d'un CEP ou GC référent et d'un RH référent site. Le nom du CEP référent figure sur l'espace personnel intranet du salarié. SYS a multiplié les canaux d'information sur la mobilité en prenant appui, notamment, sur les technologies numériques – alerte sur les offres d'emploi, bourse d'emplois internes, etc.. L'inscription aux ateliers est « libre » – principe du volontariat. L'entreprise a mis en place des supports de communication qui définissent les rôles de chacun. Le salarié est aujourd'hui présenté comme un acteur de sa mobilité et de son projet. On retient qu'il : « connaît, valorise et développe ses compétences », « utilise les événements et informations à sa disposition », « reste en veille », et « sollicite les acteurs de son environnement ». La communication des RH et CM valorise la formule du « À chacun son projet » adossée à la promotion

des espaces de conseil. La direction des CM estime qu'à terme l'activité des conseillers devrait se limiter à l'information précise et ponctuelle de salariés ayant totalement pris en charge le rôle d'acteur.

Notre étude a porté sur un territoire sur lequel est implantée une CM dont le portefeuille est supérieur à 10 000 salariés. Sur ce territoire géographique, CEP et GC – une vingtaine – gèrent individuellement de 150 à 900 salariés de leur branche, voire 1 000 pour les GC. Même s'ils dépendent d'une direction-branche, CEP et GC sont présentés comme des acteurs « neutres », en ce sens qu'ils ne sont pas au service d'une entité, d'une branche ou encore d'un métier, mais bien au service du salarié qui consulte pour sa mobilité interne ou externe. Aucun objectif de mobilité n'est jusqu'ici fixé. Toutefois, les CEP et GC doivent rendre compte de leur activité – nombre d'entretiens, souhaits professionnels de la personne, etc. – dans une application. Au niveau de la direction des CM, on reconnaît que s'il n'y a pas d'objectifs quantitatifs de mobilité, la finalité est d'aller vers une accélération des mobilités et de les généraliser. Les CEP reçoivent individuellement les salariés qui le souhaitent sur rendez-vous. Le temps consacré à un entretien ainsi que le nombre d'entretiens par salarié ne sont pas fixés.

Lors de cette enquête et pour mesurer au mieux les enjeux attachés au travail des conseillers internes, nous avons fait le choix d'une méthodologie alliant entretiens et observation. Au total : 26 entretiens semi-directifs ont été conduits, et près de 40 heures d'observation, soutenues par une prise de notes active des échanges et interactions, ont été réalisées dans l'entreprise dans le cadre : des séminaires organisés par la CM en présence des GC et CEP, d'ateliers CM dirigés par des CEP en présence de salariés – de 5 à plus de 20 salariés présents –, et d'espaces d'échanges diverses. L'enquête s'est également appuyée sur une analyse de la documentation interne.

Nos entretiens (Tableau 1) ont intégré plusieurs cibles, à un niveau prioritaire : les représentants locaux et nationaux des CM, les CEP et les GC (en nombre limité localement), puis les autres accompagnateurs

Cible	Nombre d'entretiens	Observations
Responsables RH régionaux et nationaux	4	
CEP et GC	12 (soit avec environ 50 % de l'effectif des conseillers de la CM)	CEP (9), GEC (3) Ancienneté moyenne dans la fonction : 5 ans Ancienneté moyenne dans l'entreprise : 25 ans Répartition : 25 % F, 75 % H CEP et GC sont essentiellement issus des fonctions RH de l'entreprise.
RH	3	
Managers	3	
Salariés	4	Non cadres (2), cadres (2)
Total	26	

Tableau 1 : Entretien semi directifs conduits.

de la mobilité, à savoir les RH et les managers. Quelques salariés volontaires et entrés dans le dispositif d'accompagnement ont également pu être interviewés. Indépendamment du statut des répondants, les entretiens ont été d'une durée moyenne de 1 heure 40 minutes. L'étude a fait l'objet d'une restitution au niveau national et local.

## « La fabrique de l'individu acteur de son projet professionnel » ou les effets d'une réflexion « amputée » ?

### Des conseillers au carrefour de l'injonction ou l'injonction retournée à l'envoyeur

Si la communication interne de SYS promeut l'image d'un salarié pleinement acteur et actif en matière de mobilité, les observations ainsi que les entretiens conduits auprès des CEP en particulier mettent durement à l'épreuve les discours comme les ambitions de l'entreprise.

De manière unanime, les CEP constatent que les salariés qui les sollicitent pour une entrevue – au même titre que ceux qui se présentent aux ateliers – ne remplissent que rarement les conditions préalables à un accompagnement tel qu'il est souhaité par SYS.

Tous se rejoignent en effet autour d'un même constat : « Rares sont ceux qui ont un projet », « le problème c'est qu'ils n'ont pas de projet ! » ; « la grande majorité n'a pas de projet ». Par « absence de projet », les CEP expriment le fait que les salariés ne produisent pas en amont de la sollicitation d'un premier entretien : un travail d'introspection personnelle, de réflexion sur leur employabilité, ni même un travail de projection autour d'un ou plusieurs emplois cibles. Les CEP rappellent alors à l'envi que leur travail ne consiste pas à réaliser un projet en lieu et place du salarié, tenu de se révéler en « auteur » : « Moi, en tant que CEP, je suis la rampe, c'est-à-dire que je suis là pour accompagner, pour guider, pour soutenir, pour encourager, mais je suis la rampe, la rampe de soutien, mais je ne suis pas là pour faire à la place de » ; « c'est votre projet professionnel, moi je suis là pour vous guider [...] mon rôle, c'est ça en fait [...] je suis une page blanche, et c'est à eux d'écrire quelque chose ».

Les CEP insistent sur le fait que les salariés les sollicitent massivement dans l'attente et dans l'espoir qu'ils leur trouvent avant tout un poste adapté à leur profil – une cible – en faisant l'économie de la construction d'un projet professionnel : « Trouvez-moi autre chose ! » ; « faut que je bouge » ; « ils disent : "Qu'est-ce que vous pouvez me proposer ?", qu'est-ce qu'on commence mal ! » ; « certains viennent carrément avec le journal interne où on leur dit qu'il y a "un avenir pour chacun !" » ; « "proposez-moi ce que vous voulez", ce n'est pas un projet ».

Les CEP se disent intimés par les salariés de trouver des opportunités internes et rapides de poste. Les stratégies d'évitement et de contournement des salariés se révèlent également à travers une demande

récurrente adressée aux CEP comme aux RH, celle d'accéder à un « bilan de compétences », espérant ainsi qu'un tiers extérieur accomplisse pour eux le travail de réflexion sur leur employabilité et définisse leur orientation : « Je ne sais pas quoi faire. Je veux faire un bilan de compétences » ; « je viens pour demander un bilan de compétences ».

Ces commandements des salariés entraînent au fil du temps une lassitude, voire un agacement des CEP, qui, à leur tour, se chargent de leur retourner l'injonction par des formules qui s'efforcent de signifier que l'accompagnement ne vise pas la substitution des responsabilités, et ne s'apparente pas à de l'assistantat : « Je ne suis pas une fée ! » ; « je dis : "Regardez j'ai mon catalogue ! J'ai une formation de comptable [...] une formation en broderie !", c'est là que j'explique que c'est à l'envers [...] quand on fait ça, la personne comprend mieux » ; « ils pensent que l'on a un catalogue équivalent au catalogue de la Redoute ! » ; « je leur dis aussi, souvent, ça les fait sourire : "J'ai pas de baguette magique, je ne vais pas vous trouver un poste, c'est pas moi qui vais vous trouver un poste" » ; « "Mais qu'est-ce que vous attendez de moi ?" Et ils me disent : "Tout !" [...] Là je leur dis : "Non, là, on est dans l'assistantat donc ça ne va pas aller." »

Ces demandes « d'orientation » et « d'assistance » se trouvent par ailleurs alourdies régulièrement par une injonction des salariés à être reçus dans les plus brefs délais par un CEP : « "C'est urgent, c'est urgent", pour moi, l'urgence, c'est médical, donc moi, l'urgence, je la traite en fonction » ; « C'est la veille pour le lendemain ». L'urgence dont il est question réfère aux situations dans lesquelles les salariés se trouvent ou anticipent, et qu'ils cherchent dans les deux cas à fuir – relations délitées avec le manager, contenu du travail, horaires, etc. Ces comportements se situent pour les CEP à l'extrême opposé des attendus. Le principe d'une démarche de mobilité fondée sur une réflexion nourrie et une temporalité souple est pourtant répété à satiété dans les entretiens et ateliers : « Ce n'est pas "J'ai une idée qui me vient le matin sans avoir étudié le marché", le temps, c'est le fil rouge » ; « l'élaboration d'un projet se construit dans la durée et nécessite une préparation plus ou moins longue en fonction de la nature du projet. Il faut s'interroger, se renseigner, construire et préparer et concrétiser ». Mais la difficulté constante relevée par les conseillers tient au fait que « le temps de la personne n'est pas le temps de l'entreprise ». En d'autres termes, ils soulignent que le temps nécessaire à la réflexion et réalisation d'un projet professionnel s'accommode mal des cadres posés par SYS, et en particulier des échéances de concrétisation attendues.

Les CEP observent parallèlement que les stratégies visant à enjamber les étapes sont liées au fait que nombre de salariés estiment ne pas avoir à porter la réflexion sur leur avenir professionnel. Pour eux, elle incombe à l'entreprise en raison d'une histoire pétrie de schémas cognitifs puissants et de rôles entendus. L'injonction à prendre en charge son employabilité est retournée à son envoyeur par le biais des accompagnateurs, qui peinent à mettre du sens sur ce « dû »



Honoré Daumier, dessinateur, Charles Philipon, dessinateur, Aubert, imprimeur, Pierre Théophile Junca, imprimeur, *Monsieur cela ne peut pas se passer comme ça !...*, estampe, entre 1836 et 1838. Paris, Maison de Balzac.

« Les CEP observent parallèlement que les stratégies visant à enjamber les étapes sont liées au fait que nombre de salariés estiment ne pas avoir à porter la réflexion sur leur avenir professionnel. Pour eux, elle incombe à l'entreprise en raison d'une histoire pétrie de schémas cognitifs puissants et de rôles entendus. »

que réclament les salariés au nom d'une relation de don/contre-don désormais caduque entre SYS et ses salariés : « Ils ont ce sentiment de dette, et je ne sais pas d'où ça vient ? » ; « ils me disent "l'entreprise me doit un emploi", et je ne sais pas pourquoi » ; « beaucoup ne veulent pas se prendre en charge et estiment que tout leur est dû ».

Les GC se révèlent quant à eux moins touchés par ces injonctions temporelles et à prendre en charge la démarche de mobilité. Certaines situations, en revanche, se veulent plus engageantes – celles de cadres dont les efforts de mobilité n'aboutissent pas, ou encore l'accompagnement d'un salarié en reprise après un *burn out*. Comme les CEP, ils en viennent à s'interroger sur les frontières de leur rôle, et tout particulièrement sur « le bon temps de l'accompagnement », c'est-à-dire le nombre d'entretiens d'un accompagnement « normal » ou qu'il convient de ne pas excéder.

Le rejet de l'injonction à prendre en main son destin professionnel ne peut toutefois être compris à travers le seul prisme de l'histoire organisationnelle ou encore comme une simple riposte de principe. Les entretiens conduits avec les CEP comme avec les RH et managers traduisent une véritable difficulté des personnels à habiter le rôle d'acteur, et plus concrètement d'auteur, ainsi qu'à assumer ce qu'il réclame concrètement. Cette réalité au cœur du travail des CEP les engage à un travail plus impliquant et plus consistant que celui initialement défini par SYS.

### Conseiller les salariés en interne : quand la ligne de départ se confond avec la ligne d'arrivée

Le décalage entre les comportements attendus et manifestés par les salariés contraint les conseillers à adapter leur prestation. Il s'agit par conséquent de faire qu'un projet professionnel émerge dans le cadre du suivi, qu'une cible se dessine, pour pallier son absence au commencement. Mais bien plus précisément, il s'agit pour cela et en premier lieu : d'enseigner ce que recouvre la formule de « l'individu acteur de son projet professionnel », et ce faisant : de professionnaliser la démarche de mobilité.

Les CEP indiquent avoir à mettre en œuvre avant tout un travail de pédagogie qu'ils justifient par le manque de connaissances exprimé par les salariés. Il convient selon eux et prioritairement d'expliquer aux salariés les conditions et implications d'un projet professionnel et de sa réalisation. Mais aussi de rappeler le rôle d'un CEP selon d'ailleurs des expressions souvent similaires, qui reflètent le poids de la formation interne au métier : « Ils montent l'escalier étape par étape, et moi, je suis la rampe ».

Ils précisent débiter les entretiens individuels par des séries de questions systématiques qui ont vocation à tester l'autonomie comme la maîtrise des attendus et des étapes, à savoir : une réflexion préalable incluant ses désirs, ses contraintes et les opportunités internes, la construction d'un CV actualisé, la recherche d'informations sur les métiers et les postes, la prospection *via* des réseaux, la réalisation d'enquête métier pour

s'assurer de son choix d'orientation. L'objectif principal est selon les CEP de faire qu'à défaut de cible précise, le salarié mesure qu'il s'engage sur un temps long et sur une échéance étroitement conditionnée par son assiduité, son respect des étapes nécessaires, et sa motivation. Cette « envie et motivation » à construire qui est selon les CEP : « le nerf de la guerre ».

Les CEP précisent unanimement que le principe de neutralité oblige à ne pas recontacter les salariés qui ne se manifestent pas à nouveau. Pour eux, il n'est en rien productif d'engager une sollicitation, considérant que la démarche passe par un temps de réflexion et d'appropriation. Ces repères d'action des CEP ne sont pas soutenus par la direction nationale des CM, qui souhaiterait limiter le taux de défection des suivis pour soutenir la dynamique de mobilité interne. Les CEP, une fois le travail de pédagogie réalisé, invitent les salariés à se représenter munis d'un CV actualisé : « Je leur demande un travail [...] il y en a qui reviennent 3-4 fois sans avoir travaillé, alors là je leur dis, je deviens plus affirmatif [...] "moi, j'ai un emploi du temps !" ».

La production de ces documents constitue un indicateur clé de motivation pour la suite des entretiens. Aucune obligation formelle n'impose au salarié de revenir en entretien. Dès lors, les CEP constatent que des mois peuvent parfois s'écouler entre les entretiens, certains salariés faisant eux le choix de ne plus jamais revenir. Selon les CEP, seules les personnes les « plus motivées » se lanceront, et celles qui cessent à cette étape ne sont finalement « pas prêtes ».

Pour celles qui reviennent, le travail du CEP consiste alors à traduire leurs qualités pour les amener à prendre conscience de leur potentiel, en instillant la confiance, et *in fine* développer la capacité à faire seul : « La relation de confiance est au cœur du métier » ; « il faut être bien avec soi, il faut être en confiance » ; « je travaille avec eux et après je les envoie en atelier marketing de soi ». Ce travail requiert selon eux : une empathie et une écoute importantes. Pour autant, les CEP s'estiment souvent dépourvus, non compétents face aux salariés dont les attentes sont fortes, ou face à ceux très fragilisés par la démarche d'introspection : « Bien mettre la limite avec le social et le médical, on doit établir une relation de confiance [...] moi, je ne suis pas médecin, je ne suis pas psychologue » ; « je trouve qu'on manque de formation, la psychologie, c'est un petit peu sur le tas, on n'a pas de formation [...] moi, je dors pas [...] ou des personnes qui vous racontent des choses [...] faut pas être une éponge [...] c'est-à-dire qu'on prend quand même [...] on ne peut pas rester indifférents où alors on est des robots » ; « quand c'est psy, on ne doit pas prendre ».

Malgré les investissements de SYS, les CEP identifient des carences de contenu dans leur formation. La réalité du terrain leur impose de se fixer des limites raisonnables au quotidien. Elle les engage également dans des stratégies « d'éducation » des salariés, qu'ils disent rattrapés par les comportements des autres accompagnateurs de la mobilité interne. Les CEP conviennent également et indifféremment que le dimensionnement actuel de l'effectif de CEP et GC de la CM ne serait pas à même de soutenir un engouement généralisé



des salariés pour une consultation. Cet état de fait, les accompagnateurs en conviennent non sans ironie : « Mais heureusement qu'ils n'ont pas tous un projet, on ne pourrait pas ! ».

### La mobilité du salarié ou la nécessité d'une action concertée et d'un enjeu partagé

Si les difficultés liées à la prise en charge sont réelles, les CEP expriment devoir en effet faire face à d'autres enjeux dans l'accompagnement. Ces enjeux ne tiennent pas aux outils d'accompagnement qu'ils jugent en nombre suffisant chez SYS, mais davantage aux comportements dissonants des directions, des managers, des RH ou encore des assistantes sociales. Ils jugent unanimement leur rôle mal connu et souvent peu reconnu en interne : « Je trouve qu'y a une méconnaissance de notre travail [...] l'autre jour, des collègues prenaient le café, et un dit : "Ah bah c'est Richard le plus heureux, il discute avec les gens !", j'ai dit : "Ouais, je discute, je prends le thé !", de l'extérieur, on n'a pas l'impression que c'est aussi fatigant [...] c'est épuisant [...] faut se retenir quelque part [...] à l'intérieur, ça bout [...] » ; « ils ne nous connaissent pas ». Cette situation les conduit à mettre en place des stratégies actives de légitimation et de mise en visibilité de leur action : « J'essaie d'aller dans les bureaux pour voir les RH, les directeurs, pour faire un point, c'est bien d'y aller pour se faire connaître [...] Il y a cette notion de déplacement qui n'est pas toujours facile et puis qui prend du temps » ; « moi, je vais prendre le café avec les RH ! » ; « je me déplace beaucoup » ; « eh bien moi, je fais des "revues de revues de personnel" avec les RH [...] j'obtiens au moins des informations ! ».

Du point de vue des directions de site, les CEP indiquent encore être trop souvent associés à des acteurs de placement sommés de trouver des solutions pour les personnes touchées par des réorganisations : « Ce directeur m'a dit : "Je lui ai dit de venir vous voir. La personne attend une solution" ». Ces représentations les conduisent à recevoir des personnes qu'ils jugent ne pas avoir à accompagner, parce qu'elles n'ont pas de projet professionnel : « Il faut recevoir des personnes en réorientation, qui recherchent un projet [...] ce n'est pas notre cœur de métier » ; « comme j'ai dit et que je répète que j'aimerais vraiment me concentrer davantage sur l'évolution professionnelle, j'estime que la retraite n'est pas un projet d'évolution professionnelle ».

Les CEP disent avoir du mal à trouver du crédit et obtenir de la reconnaissance auprès des managers, pour lesquels, selon eux, l'évolution professionnelle des salariés ne serait pas une priorité : « Les managers, ce sont eux qui ont le premier rôle, mais beaucoup ont tendance à l'oublier » ; « les managers sont les premiers embêtés avec ça, ils ne savent pas comment aborder le projet professionnel ». Les conseillers leur reprochent en particulier d'organiser avec les RH des « marchés cachés » de la mobilité. Par « marché caché », ils décrivent les postes pourvus sans parution préalable, des faits qui selon eux mettent à mal la crédibilité de la politique d'entreprise, comme celle de leur action et de leur légitimité auprès des salariés :

« C'est pour "la raison d'État", les personnes viennent vous voir [...] je suis drôlement embarrassé [...] la personne dit : "Ah bah ça sert à rien" [...], elle a fait ses efforts : "ah bah, on l'a pas vu passer cet appel à candidatures ? Comment ça se fait ?" [...] surtout ce qui ressort, c'est le manque de reconnaissance et l'iniquité [...] » ; « les RH n'ont pas intégré la politique de la boîte, ni eux ni les managers ». Certains comportements et/ou réflexes internes sont également pointés par les GC sur le marché interne des cadres, au point que les GC en viennent à s'interroger sur leur utilité concrète : « Je ne devrais pas, mais parfois je me dis que je ne sers à rien en fait ».

Si le conseil s'opère de manière isolée avec le salarié, l'accompagnement et la réussite d'un projet imposent selon les CEP, et par principe, une solidarité entre les rôles qu'ils estiment trop faible. Plus spécifiquement, ils affirment leur rôle concurrencé par celui des RH pour lesquels l'accompagnement et le conseil font également partie de leur mission. Ils disent être volontairement exclus de certains suivis, et souvent confinés à des dossiers qui ne font pas partie de leur périmètre : « Les RRH [responsables des ressources humaines] se sont appropriés les revues de personnel » ; « les RRH de proximité font de l'évolution professionnelle à la place des CEP, certains RRH de proximité sont assistants sociaux et CEP ! [...] Y a beaucoup de gens qui s'intéressent à l'évolution professionnelle, les RH de proximité et l'assistante sociale » ; « il faut impérativement que des personnes de la filière RH changent aussi de posture, c'est tout ! » ; « avec certains RRH, je fais des revues d'effectifs [...] mais le chemin est encore difficile ». Pour eux, le travail avec les RH et les managers reste dans l'ensemble délicat et étroitement lié à la construction d'un contrat de confiance qui réclame du temps, de l'énergie, et une dose de ruse.

Sur les dossiers les plus sensibles – salariés en *burn out*, salariés en incapacité –, les CEP sont conduits à interagir avec des assistantes sociales internes et des RH dont ils dénoncent le discours. Ils considèrent l'accompagnement fourni par ces deux types d'acteurs en décalage avec la conduite à tenir. Ils leur reprochent de « vendre du rêve », c'est-à-dire d'inviter les salariés à construire un projet professionnel au plus proche de leurs envies réelles et de leurs besoins. Et ce, au détriment d'une mise au travail autour d'un « projet réaliste et réalisable », en d'autres termes, qui répond à la fois aux besoins du salarié et à ceux de l'entreprise. Les CEP s'estiment ne pas être légitimes pour conseiller sur les opportunités de mobilité externe. Pour eux, l'accompagnement fourni s'en tient au champ des possibles à l'intérieur des murs de l'entreprise : « Pour avoir des discussions assez sévères avec mes collègues assistantes sociales, je ne vends pas de rêve ! J'estime en plus que je ne suis pas payée pour le faire [...] on ne peut pas vendre de rêve, on a pour consigne de recruter en interne » ; « réaliste et réalisable, c'est parce que je ne vais jamais alimenter un espoir chez quelqu'un [...] je les confronte à la réalité » ; « un CEP ne peut pas, ne doit pas vendre de rêve ».

## DISCUSSION ET CONCLUSION

La figure totémique de l'individu « acteur de son projet professionnel » et de sa mobilité ressort, à l'épreuve du cas SYS, fragilisée. Les discours et représentations qui la soutiennent semblent s'appuyer sur une vision normative et idéalisée de l'individu, bien éloignée de la diversité des profils et des problématiques concrètes du terrain, particulièrement dans la gestion des non-cadres. SYS, comme beaucoup d'autres entreprises, s'est emparée d'une communication optimiste et de slogans performatifs pour porter les efforts de mobilité. Dans les faits, ceux-ci se heurtent à des décalages et accroissent les occasions de dispute entre ambitions communiquées, besoins réels, rôles et moyens.

En premier lieu, ce cas démontre en effet que le projet professionnel supposé être à la base de l'accompagnement ne relève aucunement de l'évidence pour les salariés adultes, au motif que la maturité vocationnelle et expérientielle s'accommodent mal des standards. Au-delà de ladite cible à définir, le projet impose une position d'auteur, une mise au travail de l'individu, qui réclame par principe du temps. Ce temps ne relève pas d'une norme qui permettrait d'uniformiser intégralement et méticuleusement le parcours de l'accompagné dans l'entreprise, sauf à établir des choix assumés. Plus que cela, ce temps de maturation, jugé différent du temps de l'entreprise par les conseillers, dépasse le cadre du travail, de l'espace professionnel, pour embarquer l'individu dans une introspection dont l'envergure s'avère engageante, voire déstabilisante. Cet investissement personnel hors des murs de l'entreprise apparaît soit invisible pour l'entreprise, soit comme un implicite que le salarié doit intégrer dans son apprentissage des règles. Cet investissement en ressort d'autant plus fort pour le salarié que celui-ci l'associe à un « vrai travail » – dont l'initiative émane de l'entreprise – qui le renvoie à ses propres ressources – parfois faibles : trajectoire chaotique/subie, vocation contrariée, réseau limité, faible accès aux ressources d'informations, etc.

L'étude conduite chez SYS permet de dégager des réflexions préliminaires et structurantes de l'accompagnement à la mobilité interne.

À un premier niveau, elle invite à interroger le couple ambitions communiquées-moyens : quelles sont, pour l'entreprise, les objectifs recherchés de l'accompagnement par les conseillers ? La logique qui escompte que les salariés s'orientent prioritairement vers les postes en demande implique-t-elle d'investir dans un accompagnement poussé, long, approfondi et coûteux ? À qui est destiné le projet professionnel tel qu'en parle l'entreprise ? Doit-il satisfaire l'individu convoqué en auteur ? Ou bien satisfaire l'entreprise qui espère un acteur flexible au regard de ses besoins ? Jusqu'où doit aller l'accompagnement ? Loin de relever d'une provocation ou d'une critique aveugle, la réponse à ces questions a pour objet de pointer des alternatives ou choix différents en matière de structuration du service. Le cas SYS montre combien l'ambiguïté peut s'installer autour du rôle des conseillers dès lors que les enjeux réels (nature des demandes de la population cible) ne

sont pas appréciés dans leur complexité. La réduction de la complexité confronte les conseillers à des problématiques de sens de leur travail, mais aussi potentiellement de souffrance au travail. En d'autres termes, deux options, au moins, semblent ressortir. La première autour d'une offre de service rationalisée (et découplée de la psychologie) produit par des conseillers-techniciens façonnés aux outils et en charge d'orienter les personnes vers les postes en tension. Il s'agit dans ce cas de régler « le coup d'après », de penser la mobilité à court terme, et de s'en tenir au discours de « l'acteur », qui dédouane l'entreprise d'un accompagnement long. Et, la seconde, quant à elle ancrée dans une démarche RSE – responsabilité sociale des entreprises –, ouverte à tous les salariés entendus dans leur diversité (sans et avec projet). Cette seconde option, qui tend à développer la posture d'auteur émancipé, nécessite un investissement de l'entreprise encore plus fort que celui consenti par SYS en termes de moyens-effectifs, de temps d'accompagnement, et de formation des conseillers, à la psychologie en particulier. Chacune de ces options doit par ailleurs faire l'objet d'une communication claire et cohérente, assumée par la direction, autour de son engagement et de ses nouvelles responsabilités d'accompagner la réflexion sur la mobilité interne, mais aussi externe. À défaut de traiter ces points, le risque est grand pour l'entreprise d'ouvrir la boîte de Pandore, de faire face à des attentes auxquelles elle ne peut ou veut répondre comme de voir sa crédibilité s'effondrer.

Car, plus concrètement et à un second niveau, c'est, nous l'avons vu, le travail des conseillers qui se trouve directement touché par la sous-estimation des besoins réels. L'étude montre qu'entrer dans une réflexion sur sa mobilité ne s'improvise pas, mais que tout à l'inverse : la mobilité s'apprend ! Parce que tous les salariés ne sont pas rompus à l'exercice du projet professionnel, et que tous n'ont pas nécessairement été amenés à construire leur trajectoire sur la base d'un ou de plusieurs projets finement pensés et orchestrés, les conseillers sont tenus d'enseigner ce qu'être acteur de son projet professionnel veut dire. En d'autres termes, il leur incombe de professionnaliser l'acte de mobilité, c'est-à-dire d'enseigner la méthode qui doit conduire à la réalisation de son projet, autrement dit les étapes, les passages obligés d'une démarche « standard ». Les compétences requises en matière de pédagogie rejoignent ici celles pointées chez les CEP externes aux entreprises dans d'autres études (Gonnet, 2021 ; Hennequin *et al.*, 2017).

L'expérience des conseillers témoigne de la tentation forte des salariés d'enjamber ces étapes et de rechercher l'appui de tiers pour être orientés. Si la compétence à s'orienter ne s'invente pas, son développement reste aussi, comme le montre le cas SYS, soumis à l'influence d'une histoire organisationnelle et de ses repères. Dès lors, se « saisir d'une nouvelle liberté » suppose aussi du temps. Les difficultés rencontrées par les CEP n'interpellent pas moins sur la formation qu'ils reçoivent comme ses limites. La réduction de l'accompagnement à des outils, ou à de la technique, est certes cohérente avec le renvoi des responsabilités aux salariés, mais génère un inconfort, voire une souffrance de certains conseillers. Le travail réel les met face à

des situations qu'ils ne sont pas en mesure de traiter. Aussi, la mise en place de ces postes suggère en amont de réfléchir aux profils, trajectoires et formations de ces conseillers sur la base de la stratégie et des choix arrêtés par l'entreprise. La nécessité de préserver une posture neutre et d'agir à la lisière amène à s'emparer de la problématique de professionnalisation de ces conseillers. Ceux-ci ressortent dans les faits coincés entre besoins minorés de l'auteur et injonction à faire accoucher un « projet réaliste et réalisable » pour l'entreprise.

À un troisième niveau, le travail des conseillers invite à réfléchir à l'écosystème plus général de l'accompagnement dans l'entreprise. Le travail d'accompagnement à la mobilité engage plusieurs acteurs, et principalement les RH et les managers. Le cas SYS interpelle sur les attributions de chacun, le glissement et la frontière des rôles autour de « l'accompagnement ». Plus spécifiquement, il met au jour les conséquences d'une absence de réflexion et d'organisation concertées autour de la mobilité. Il traduit les implications d'une mission découpée et distribuée auprès d'acteurs et métiers tenus par des enjeux différents. Dès lors qu'elle constitue une priorité pour l'entreprise, la mobilité engage un travail organisé et une cohérence, une responsabilité collective, qui, on le voit ici, ne peuvent faire l'économie d'un audit des objectifs des différents métiers et de leurs ressources – formation, temps imparti, espaces partagés de discussion. Les managers de proximité devant, sur ce point, être l'objet d'une attention toute particulière au regard du rôle qui leur est donné aujourd'hui.

En saisissant l'angle moins étudié du travail de ces conseillers internes situés au carrefour des injonctions, nous entendons également, par cette étude, inscrire à l'agenda RH une réflexion plus profonde sur les rhétoriques modernes, qui, bien que séduisantes, dissimulent une réalité plus complexe que souhaitée. Nous suggérons également de s'entendre sur ce que signifie « accompagner » dans l'univers RH, soit un sujet aux frontières des disciplines, mais aussi de l'intime et de l'entreprise.

## Bibliographie

ARTHUR M. B. & ROUSSEAU D. M. (1996), "Careers in the 21<sup>st</sup> century", *The Academy Management Executive*, 10(4), pp. 28-39.

BELTRAME F. (2018), « Du bilan de compétences au conseil en évolution professionnelle : un regard sur le travail prescrit », *Éducation permanente*, hors-série « Le conseil en évolution professionnelle. Rupture ou continuité ? », pp. 51-59.

BERNAUD J. L. & LHOTELLIER L. (2015), *Psychologie de l'accompagnement*, DUNOD.

BERNAUD J. L., COHEN-SCALI V. & GUICHARD J. (2007), "Counseling psychology in France: A paradoxical situation", *Applied Psychology*, 56(1), pp.131-151.

BOUTINET J. P. (2014), *Psychologie des conduites à projet*, PUF.

BOUTINET J. P. (2013), *Psychologie de la vie d'adulte*, PUF.

BOUTINET J. P. (2010), *Grammaires des conduites à projet*, PUF.

BOUTINET J. P. (2007), « L'accompagnement dans tous ses états », in BOUTINET J. P.(éd.), *Penser l'accompagnement adulte*, pp. 5-16.

BOUTINET J. P. (2005), *Anthropologie du projet*, PUF.

CADIN L., BENDER A. F. & SAINT-GINIEZ V. de (2003), *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert.

CARREIN C. & BERNAUD J. L. (2011), « Facilitateurs et freins à la consultation à l'entrée en consultation d'orientation professionnelle : enjeux, modèles, perspectives de recherche », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 40(1), pp.1-22.

CASTRA D. (2014), *L'insertion professionnelle des publics précaires*, PUF.

COHEN-SCALI V. & KOKOSOWSKI A. (2010), « La question de l'opérationnalisation du modèle de la construction de sa vie », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 39(1), pp. 87-99.

DEMAZIERE D. & GLADY M. (2011), « Les discours de l'accompagnement : nouvelles normes du retour à l'emploi », *Langage et Société*, 3(137), pp.7-15.

DIVAY S. (2012), « Les réalités multiples et évolutives de l'accompagnement vers l'emploi », *Informations Sociales*, n°169, pp.45-54.

DIVAY S. & PEREZ C. (2010), « Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail. La généralisation de pratiques professionnelles différenciées », *SociologieS*, pp.1-19.

DIVAY S. (2008), « Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies Pratiques*, 2(17), pp.55-66.

DOSE E., BERNAUD J. L. & DESRUMAUX P. (2019), « Effets de la gestion organisationnelle perçue des carrières sur le succès de carrière des conseillers, médiations par le soutien organisationnel perçu », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°123-124, pp.157-174.

FALCOZ C. (2010), « Pour en finir avec les carrières sans frontière – Prolonger et dépasser le courant des "boundaryless career" – Pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières », 21<sup>e</sup> Congrès annuel de l'AGRH, Saint-Malo.

FRANCOIS P. M. (2012), « Orientation, vie professionnelle et conseil individuel », in BERNAUD J. L. (éd.), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, pp.15-99.

GATIGNON-TURNAU A. L., VENTOLINI S. & FABRE C. (2015), « La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification d'évènements ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°95, pp. 26-43.

GLEE C. (2009), « À quoi sert le projet professionnel ? De l'impact d'un outil d'orientation professionnelle sur le management des ressources ou : la prospective versus l'individu », *Management & Avenir*, n°25, pp. 406-426.

GLEE C. & SCOUARNEC A. (2009), « Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou ne plus subir mais choisir ! », *Humanisme et Entreprise*, n°293, pp. 1-23.

GONNET A. (2021), « Un bilan de compétences, pour quoi faire ? De l'accompagnement des transitions professionnelles à la gestion des maux du travail », *Connaissance de l'emploi* (Centre d'études de l'emploi et du travail - CEET), n°177, mai, 4 p.

GUERRERO S., CERDIN J. L. & ROGER A. (2004), *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*, Vuibert.

HENNEQUIN E., CONDOMINES B. & WIELHORSKI N. (2017), "Career transition consultants' perceived role", *Career Development International*, 22(6), pp. 683-702.

JONES C. & DeFILLIPPI R. J. (1996), "Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21<sup>st</sup> century", 10(4), pp. 89-103.

LECONTE C. & GUILLON V. (2000), « Counseling personnel et counseling de carrière et psychothérapie », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 29(1), pp.117-140.

LHENER P. (2020), *Les conseillers d'orientation. Un métier impossible*, PUF.

LHOTELLIER A. (2007), « Accompagner et tenir conseil : démarche fondamentale ou anesthésie sociale », in BOUTINET J. P. (éd.), *Penser l'accompagnement adulte*, pp. 99-114.

- LHOTELLIER A. (2003), « L'accompagnement : tenir conseil », *Carrièreologie*, 9(1), pp. 25-65.
- LHOTELLIER A. (2000), « L'acte de tenir conseil », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 29(1), pp. 27-50.
- MARY G. & COSTALAT-FOUNEAU A. M. (2014), « Projet professionnel et dynamique identitaire : une approche socioconstructiviste », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 43(1), pp.1-18.
- MARY G. & COSTALAT-FOUNEAU A. M. (2012), « La dynamique du système capacitaire. Identité, action et projet », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(1), pp.7-23.
- MENGER P. M. (2018), *Le talent en débat*, PUF.
- PATILLON T. V., DOSNON O., DULU O. & LOARER E. (2018), « L'évaluation des compétences à s'orienter », in CHARTIER et al. (éd.), *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, Mardaga, pp.61-91.
- PAUL M. (2009), « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs*, n°20, pp.11-63.
- PAUL M. (2007), « L'accompagnement, ou la traversée des paradoxes », in BOUTINET J. P. (éd.), *Penser l'accompagnement adulte*, pp. 251-274.
- POUYAUD J. & COHEN-SCALI V. (2016), « Perspectives actuelles du conseil psychologique en orientation », *Psychologie Française*, n°61, pp. 43-60.
- PRALONG J. (2011), « Les projets n'engagent que ceux qui y croient ! Une étude longitudinale des projets, performances et compétences », *Revue Française de Gestion*, n°216, pp.15-31.
- SARDAS J. C. & GAND S. (2011), « Les transitions professionnelles contraintes par des restructurations », *Gérer et Comprendre*, n°103, mars, pp. 26-37.
- SAVICKAS M. L. et al. (2010), « Construire sa vie (Life Designing) : un paradigme pour l'orientation au 21<sup>e</sup> siècle », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 39(1), pp.1-28.
- SOIDET I., BLACHARD G. & OLRÉY-LOUIS I. (2018), « S'orienter tout au long de sa vie : bilan et perspectives de recherches », *Savoirs*, 3(38), pp.13-51.
- SCHMIDT G., GILBERT P. & NOEL F. (2013), « Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°88, pp. 3-16.
- SUPER D. E. (1980), "A life span, life space approach to career development", *Journal of Vocational Behavior*, 16, pp. 282-298.
- VENTOLINI S. & MERCIER S. (2015), « Le gestionnaire de carrière ressuscité ? », *Management et Avenir*, n°80, pp.115-133.