

LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES CONTRAINTEES PAR DES RESTRUCTURATIONS : DYNAMIQUES INDIVIDUELLES ET MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT

Les restructurations sont devenues quasi permanentes dans de nombreuses grandes entreprises soumises à des mutations profondes. Ce phénomène renforce le besoin d'accompagnement des reclassements et des trajectoires professionnelles. Cet article cherche à mieux saisir la manière dont les individus soumis à des transitions professionnelles contraintes peuvent reconstruire une trajectoire professionnelle et à dégager des conditions permettant à des dispositifs d'accompagnement de faciliter cette reconstruction. Quatre études de cas de salariés à statut protégé sont tirées d'une expérimentation d'un dispositif d'accompagnement des parcours professionnels mis en œuvre dans une grande entreprise de services. Elles permettent de mettre en lumière la profondeur de la crise identitaire engendrée par le caractère contraint de la transition, en dépit de la sécurité de l'emploi. Un accompagnement pertinent doit contribuer à limiter les risques psychosociaux, tout en soutenant le processus de transition professionnelle. Les conditions d'efficacité d'un tel accompagnement sont précisées ici.

Par **Jean-Claude SARDAS** et **Sébastien GAND***

* Mines Paristech – Centre de Gestion Scientifique.

Quelles modalités d'accompagnement pour les transitions professionnelles contraintes ? Depuis maintenant plus de vingt ans, l'évolution de l'environnement des entreprises vers une économie de la variété, financiarisée et caractérisée par une concurrence internationale accrue et une prépondérance des enjeux d'innovation, a imposé aux entreprises de nouvelles exigences en matière de flexibilité. La reconfiguration permanente des activités et des frontières de la firme elle-même devient une nécessité pour sa performance, sa compétitivité, voire sa survie (1) ; elle conduit à des formes de restructuration qui ne répondent plus uniquement aux crises industrielles (AGGERI et PALLEZ, 2002), mais sont également associées à des évolutions stratégiques, souvent récurrentes, voire permanentes (RAVEYRE, 2005). Ce phénomène s'inscrit également dans un contexte où la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est à la fois un enjeu d'image et un enjeu de responsabilité juridique (2) (IGALENS et VICENS, 2005 ; BEAUJOLIN-BELLET, 2003). Enfin, les risques inhérents à une flexibilité de l'emploi non gérée sont nombreux : baisse de l'implication, syndrome des « survivants » (BOURGUIGNON *et al.*, 2008), effets sur l'efficacité et sur la santé de salariés reclassés de façon inadéquate.

Or, l'efficacité des modalités d'accompagnement des restructurations fait l'objet de critiques et d'interrogations majeures : focalisation sur le plan quantitatif et court-termiste du retour à l'emploi (BEAUJOLIN-BELLET *et al.*, 2006 ; MAZADE, 2005 ; TÜCHSZIRER, 2005), critique du travail des cabinets de reclassement, absence d'évaluation des mesures d'accompagnement et de perspectives en matière de pérennité des reclassements (MALLET *et al.*, 2000 ; BEAUJOLIN-BELLET *et al.*, 2006 ; BRUGGEMAN, 2005 ; GINSBOURGER 2006).

Il y a donc un double besoin : d'une part, d'invention de nouvelles pratiques de reclassement (déjà expérimentées par certaines entreprises (3)) et, d'autre part, d'enrichissement des grilles d'analyse des dynamiques individuelles à l'occasion de ces reclassements. Nous nous proposons d'apporter ici des contributions sur ces deux dimensions à partir des résultats d'une étude qualitative de cas individuels longitudinaux qui permet de comprendre et de modéliser un processus de transition professionnelle contrainte (TPC) dans la durée, ainsi que les apports d'un dispositif d'accompa-

gnement interne mis en œuvre au sein d'une grande entreprise de services.

CADRE D'ANALYSE, TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE

Les transitions professionnelles contraintes (TPC) vues comme une remise en cause des dynamiques identitaires

L'appréhension des restructurations du point de vue des processus individuels en cause, avec la visée de leur accompagnement, oblige à se poser deux questions :

- Quel modèle d'analyse utiliser pour comprendre la manière dont un individu opère une TPC ?
- Dans quelle mesure est-il possible d'accompagner une TPC afin de faciliter une issue positive pour l'individu concerné ?

Les enjeux de recherche portent donc à la fois sur la compréhension longitudinale et micro-analytique des dynamiques individuelles et sur les effets réels de mesures d'accompagnement, qui ont été régulièrement soumises au feu de la critique. Des travaux allant dans ce sens ont été engagés. Ainsi, O. Mazade (2003, 2005) a étudié les processus de reconversion en tant que processus subjectifs (à partir de la notion de transition biographique de DUBAR, 1991) et, dans ce cadre, le rôle des dispositifs d'accompagnement. En se basant sur le cas de la fermeture des houillères du Nord-Pas-de-Calais, il distingue les « conversions » (investissement fort dans un nouveau métier) des « accommodations » et des « adaptations minimales », au cours desquelles la transition professionnelle n'est pas vraiment aboutie, en raison de causes subjectives (absence de rupture identitaire) ou objectivables (absence de valorisation des savoirs antérieurs, déqualification, absence de formation qualifiante).

Pour notre part, nous définissons la notion de « transition professionnelle contrainte » (TPC) comme le processus vécu par un individu subissant un changement d'emploi forcé. Si cette notion inclut le reclassement en tant que mobilité d'emploi, elle englobe également l'ensemble du processus de reconstruction professionnelle et identitaire de l'individu au travail. Au-delà du reclassement en termes d'emploi, il convient notamment d'analyser la manière dont un individu reconstruit sa place et son rapport au travail dans un nouveau collectif, dans une nouvelle organisation. C'est pourquoi nous proposons ici d'appréhender l'analyse des TPC en mobilisant une modélisation de la dynamique d'un acteur au travail, qui questionne la place de celui-ci dans l'organisation en articulant représentation subjective et enjeux objectifs de la situation, et en croisant l'échelle individuelle avec celle des collectifs.

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

(2) Lois sur la formation continue, sur les Plans de Sauvegarde de l'Emploi, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...

(3) Cf., par exemple, les cas suivants : Saint-Gobain (RAVEYRE, 1999), Aventis-Pharma (CAMPINOS-DUBERNET, 2003), AXA (GARAUDEL, NOËL et SCHMIDT, 2005), Areva (LE BOULAIRE, 2006).

Le modèle de la « dynamique identitaire globale de l'acteur » (DIGA) au travail (SARDAS, 1994, 2008) a pour objet de répondre à la question : « Dans quelle mesure un individu assume-t-il ou peut-il assumer (tout en le transformant) le rôle qui lui est offert (de façon plus ou moins explicite) par une organisation ? » On s'intéresse ici au rôle réel de l'individu, incarné par une fonction ou une place tenue dans une organisation ; un rôle qui est, bien sûr, influencé par la prescription organisationnelle, mais qui dépend également de la façon dont le salarié habite ce rôle, le transforme et arrive à le faire reconnaître par les autres acteurs.

Trois caractéristiques de ce modèle, importantes pour notre objet de recherche, rendent celui-ci *a priori* approprié :

a) Il est question de dynamique identitaire, c'est-à-dire d'un processus toujours en cours et toujours inachevé, proche en cela d'autres approches de l'identité au travail (DUBAR, 1991 ; KREINER *et al.*, 2006) ;

b) Cette dynamique identitaire est « globale », en ce qu'elle prend en compte des dimensions non prises en considération par la plupart des travaux portant sur l'identité professionnelle : cette dernière est généralement appréhendée dans un sens purement subjectif, celui de la représentation qu'a un individu de son identité (voir, par exemple, GIOIA, 1998). Or, s'intéresser à la qualité de la dynamique identitaire d'un individu au travail conduit à ne pas se limiter au plan subjectif. Dans le modèle de la DIGA, la question globale « l'individu peut-il assumer (tout en le faisant évoluer) son rôle au sein de l'organisation ? » se décompose selon trois dimensions :

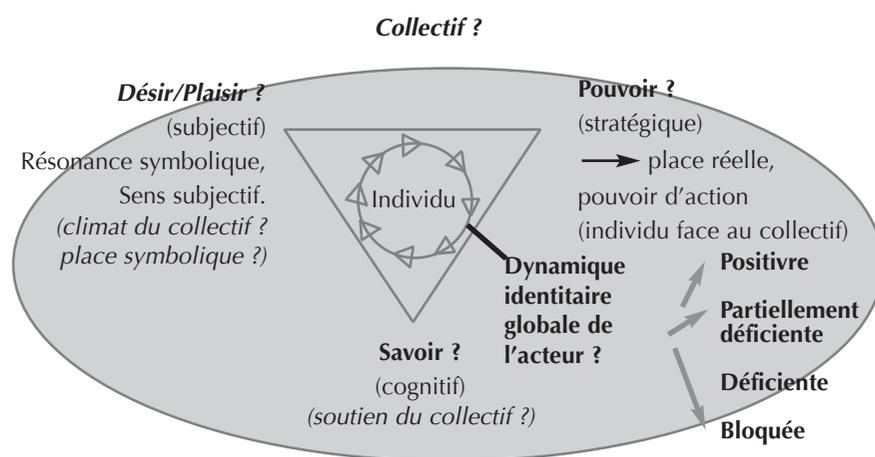
– « savoir » : l'individu dispose-t-il objectivement des ressources cognitives nécessaires ?

– « pouvoir » : l'individu dispose-t-il objectivement des ressources stratégiques et relationnelles susceptibles de se traduire par un pouvoir d'action ? (CROZIER et FRIEDBERG, 1977).

– « désir/plaisir » : l'individu dispose-t-il des ressources subjectives lui permettant d'investir son rôle au travail ? (C. Dejours parle de « résonance symbolique » (1990), ce qui inclut la question du sens de ce rôle pour l'individu, ce sens restant en grande partie inconscient pour l'individu et incluant sa trajectoire passée et projetée ?).

Ces trois dimensions représentent chacune une sous-dynamique de la dynamique globale et il est alors possible de caractériser des situations de travail posant problème du fait d'un déficit dans une ou plusieurs de ces trois dimensions, et d'interpréter la façon dont ce déficit se propage aux autres dimensions, ce qui peut aller jusqu'à provoquer un blocage de la dynamique globale.

c) Enfin, la DIGA se positionne à l'échelle de l'individu, mais elle prend nécessairement en compte les interactions entre l'individu et les collectifs dans lesquels celui-ci évolue. Considérer le rôle des collectifs de travail est en effet indispensable pour analyser chacune des sous-dynamiques. La question posée est de savoir dans quelle mesure un individu est ou non soutenu par son environnement sur les plans cognitif (quelle aide reçoit-il de la part des collègues et des managers ?), stratégique (est-il en bonne position au sein du collectif ? bénéficie-t-il d'une position stratégique favorable acquise par son collectif ?) et subjectif (bénéficie-t-il de relations intersubjectives favorables, en termes de climat du collectif et de place symbolique qu'il occupe au sein du collectif ?).



- **Question centrale** : l'individu arrive-t-il à assumer (tout en le faisant évoluer) le rôle offert par l'organisation et d'où viennent les éventuelles difficultés ?
- Une analyse à l'échelle de l'individu (singulier ou générique) plongé dans des *collectifs* (travail, métier,...) (en italiques sur ce schéma).

Figure 1 : Le modèle de la dynamique identitaire globale de l'acteur (DIGA).



La DIGA est considérée comme positive si les trois sous-dynamiques sont positives et se renforcent mutuellement. Dans ce cas, l'individu trouve un certain bien-être au travail et matière à se construire comme sujet. En revanche, une déficience importante sur l'une des sous-dynamiques risque d'entraîner un blocage de l'ensemble de la dynamique : concrètement, le risque est alors de déboucher sur des troubles psychosociaux et sur des dysfonctionnements risquant d'affecter la performance de l'organisation.

L'entreprise S : dans une grande entreprise de services en proie à d'importantes restructurations stratégiques

S (Services) est une grande entreprise de services, autrefois monopole d'État et aujourd'hui confrontée à une concurrence nationale et internationale très forte, qui lui impose d'adopter un nouveau positionnement stratégique. Cela entraîne de nombreux bouleversements en termes de structuration de l'activité et des métiers et soulève de multiples enjeux de gestion des ressources humaines : nécessaire évolution de certains métiers, réallocation de compétences des métiers « non prioritaires » vers les métiers en croissance (client, innovation...) et forte réduction des effectifs en France.

L'ensemble de ces évolutions a justifié la mise en œuvre par l'entreprise d'un programme innovant de gestion des parcours, dont l'objectif affiché est de permettre l'accompagnement des salariés dans cette transformation et, inversement, l'accompagnement de cette transformation par les mouvements de compétences et d'emplois. Le dispositif d'accompagnement des parcours (DAP) initial propose, d'une part, d'aider les salariés dans la construction et la concrétisation de leurs projets professionnels volontaires et, d'autre part, des mesures d'accompagnement des salariés dont le poste est supprimé dans le cadre des restructurations. Le DAP comprend une antenne (appelée Espace de Développement) dans chacune des régions, où des conseillers (« Conseillers de Développement ») accueillent les salariés et leur proposent une série d'entretiens individuels et de participer à divers modules de travail en groupe (exploration des compétences, construction du projet professionnel, rédaction de CV, préparation d'entretiens...).

Le DAP n'est pas censé assumer directement la gestion des reclassements induits par les restructurations. Pendant la période étudiée (de 2005 à 2007), le DAP voit croître fortement la part des salariés touchés par les restructurations, mais il ne se substitue pas au dispositif de reclassement (DR). Ce dernier, piloté par les responsables RH d'entité, a pour mission d'informer en temps voulu les salariés de la suppression programmée de leur poste, puis de leur proposer deux ou trois nouvelles affectations possibles en interne et de suivre leur dossier jusqu'à ce que les salariés aient accepté

une nouvelle affectation. Par rapport au DR, centré sur le reclassement à court terme, le DAP a pour objectif d'aider le salarié à élargir sa réflexion au-delà du reclassement en y incluant la perspective plus vaste de son projet professionnel. Ainsi, il arrive souvent qu'un salarié en reclassement ait déjà accepté une nouvelle affectation avant d'engager avec le DAP une réflexion sur son parcours, ce qui peut le conduire ensuite à se réorienter très différemment, en interne ou en externe.

Étude de cas individuels longitudinaux en vue de l'évaluation des apports d'un dispositif d'accompagnement

La mise en œuvre de ce dispositif a fait l'objet d'un accompagnement par les chercheurs (4), sous la forme d'une recherche intervention (HATCHUEL, 1996 ; DAVID, 2000 ; SARDAS et LEFEBVRE, 2004) menée de février 2006 à juillet 2007. La demande adressée aux chercheurs portait essentiellement sur une analyse fine des effets de la mise en œuvre du dispositif afin de valider les options retenues et/ou de les modifier autant que nécessaire. Nous ne reprendrons pas ici l'ensemble des travaux qui ont été réalisés dans le cadre de ce programme ; nous nous focaliserons sur une partie, centrale, de ces travaux, qui visait à comprendre les effets d'un tel dispositif à un niveau individuel. Pour ce faire, il nous est apparu nécessaire d'analyser qualitativement et de façon approfondie des cas longitudinaux. Un échantillon de vingt-deux dossiers a été constitué : il n'ambitionnait pas d'être représentatif de l'ensemble des salariés, au sens statistique de ce terme, ni même des salariés passés par les Espaces de Développement (ED), mais de couvrir la variété des TPC en cause et de permettre l'analyse approfondie de leur déroulement et des enjeux associés d'accompagnement des parcours. Nous avons choisi de nous intéresser à la population majoritaire, composée de salariés ayant un statut de fonctionnaire non cadre, anciens dans l'entreprise (justifiant de 20 à 30 ans d'ancienneté). Le fait que les individus aient un statut de fonctionnaire est important et intéressant : l'emploi n'est pas en jeu ; seul l'enjeu du travail est présent. Nous avons, par ailleurs, fait en sorte d'avoir à la fois des reclassements internes et des reclassements externes, ainsi que des cas dont l'issue était plutôt positive et des cas dont l'issue restait problématique, afin de pouvoir cerner les facteurs en conditionnant le caractère plus ou moins positif.

Entre septembre 2006 et avril 2007, des entretiens longs (de 2 à 4 heures) ont été réalisés, au cours desquels le vécu par les salariés de la dernière phase de leur transition professionnelle était resitué dans l'en-

(4) L'équipe était constituée d'Analie Hugues (à qui la constitution et la mise en forme du matériau empirique doivent beaucoup) et de Jean-Claude Sardas.



semble de leur trajectoire professionnelle. Ainsi sont apparus non seulement les enjeux et les effets de l'accompagnement offert par le DAP, mais aussi les conséquences d'une absence ou d'une insuffisance d'accompagnement dans des étapes antérieures de mobilité contrainte. La méthode d'entretien utilisée est à rapprocher des histoires (ou récits) de vie (BERTAUX, 1997), dans la mesure où l'on a cherché à reconstituer le vécu de la transition professionnelle dans ses dimensions tant objectives que subjectives. Comme nous le verrons dans les exemples présentés plus loin, la prise en compte d'éléments de l'histoire personnelle et professionnelle sur la longue durée offre des éléments de compréhension des processus à l'œuvre au niveau de l'individu et de ses interactions avec le DAP et son environnement professionnel. Dans le cadre de cet article, nous présenterons quatre cas individuels significatifs permettant de donner à voir la nature des processus à l'œuvre. Les cas sélectionnés sont distincts dans leurs processus et leurs résultats : réussite ou échec de la TPC, reclassements internes, externes ou inaboutis ; ils couvrent bien la variété des types de situations rencontrés dans les vingt-six dossiers étudiés.

QUATRE CAS DE PRISE EN CHARGE DE SALARIÉS PAR LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS

1 – ÉRIC, 50 ans : une mobilité interne avec changement de métier, accompagnée et réussie

- *La suppression du poste : une lourde déstabilisation*
Éric occupait un poste d'analyste qualité. Lors de la restructuration de son secteur, le nombre de postes de ce type est réduit. Il participe aux entretiens visant à sélectionner les personnes qui resteront, mais il n'est pas retenu. Il n'a reçu aucune explication de ce refus, ni de la part du manager, ni de celle du RH : « [...] J'avais la meilleure progression du semestre, donc c'est pas une histoire d'efficacité. C'est un choix comme un autre ; mais, quand il n'est pas expliqué, c'est difficile [...]. Je partais un peu en "live", on a l'impression d'être plus capable de rien. Cette instabilité, faut pas que ça dure des mois : quand on commence à douter, ça joue sur tout... »

- *Un accompagnement important est engagé par l'Espace de développement*
Éric entame alors, en lien avec l'Espace de développement (ED), un processus d'élaboration de projet professionnel qui l'amène à s'orienter vers une activité de vente en agence commerciale, face au public.
« La Conseillère de Développement [CD] est venue voir quels étaient mes aspirations, mes souhaits [...]. C'est une personne en face, en direct, on travaille sur de l'humain [...]. Ce que je trouvais frustrant, c'était d'avoir

envie d'aller là [à l'entité commerciale] et l'impression d'être abandonné, de devoir me débrouiller seul. La CD m'a apporté un soutien. »

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

- *Réussite du ré-ancrage professionnel et identitaire*
Éric semble avoir retrouvé une DIGA positive. Il ressent du plaisir à travailler à la vente et apprécie la diversité des activités (dynamique subjective). Sa montée en compétences s'effectue progressivement (dynamique cognitive), avec un soutien de l'ED, qui a proposé une phase de stage suivie d'une affectation temporaire sous forme de « prêt de compétences » (dynamique relationnelle). Pendant cet apprentissage, le soutien est également important de la part du manager responsable de son entité et il reste suivi par un CD : « C'est bien aussi qu'elle [la CD] s'intéresse à ce que je deviens ; je suis pas juste un dossier. [...] Ça m'a enlevé quelques doutes. [...] Le responsable de mon entité prend le temps de m'expliquer, il me transfère les activités, me donne des responsabilités ; ça donne confiance. [...] Le responsable de département demande des nouvelles, régulièrement. »

Ce cas met donc aussi en évidence l'importance d'un accompagnement qui se poursuit lors de la phase de ré-ancrage, un accompagnement qui doit impliquer la hiérarchie de l'entité d'accueil.

2 – DENISE, 53 ans : une mobilité interne subie, traumatisante, suivie d'une mobilité externe volontaire accompagnée et réussie

- *Première phase (quelques années auparavant) – Une mobilité contrainte vers le commercial : un réel traumatisme*
Denise était dans une dynamique professionnelle positive de montée en compétences sur un nouveau poste de chargée de qualité, après dix-sept années d'activité satisfaisantes. Elle a alors vécu une première rupture avec une mutation contrainte vers le commercial (service Réclamations).

« Le subit de la chose..., qui fait que l'on peut pas l'accepter [...] J'ai été virée dans le commercial. Vingt-six personnes étaient concernées, il y a eu deux tentatives de suicide. On était les premiers déportés, le premier wagon. Je ne voulais pas y aller [...] : ça a été un vrai traumatisme, le même choc qu'à la mort de mon père. [...] Ce n'est pas tant le déploiement, mais surtout la façon dont ils l'ont fait... Jamais j'oublierai. »

Denise tombe en dépression pendant près de deux ans (perte de vingt-trois kilos, antidépresseurs, crises de



larmes au travail, développement de nodules). Elle occupe son nouveau poste pendant deux ans et demi, mais elle entame, au bout de dix-huit mois, une recherche d'emploi pour quitter l'entreprise vers un autre poste de la fonction publique.

• *Seconde phase – Mobilité (finalement réussie) vers la fonction publique territoriale : un ré-ancrage professionnel et identitaire*

Les motivations de Denise pour quitter l'entreprise S sont doubles : tout d'abord, elle éprouve une rupture de confiance envers S ; elle craint l'instabilité de son organisation et ressent une incertitude sur son avenir. De plus, elle voit la mobilité comme un moyen de dynamiser sa carrière : « *J'avais l'envie de m'investir, d'apprendre, de m'impliquer autre part que dans la sphère familiale (les enfants étaient grands).* »

Cette sortie de l'entreprise met plus de trois années à aboutir. Après une première tentative, avortée à la veille de la prise de poste, elle obtient un détachement en tant que conservatrice de cimetière, poste qu'elle occupe pendant deux ans. Elle s'y plaît beaucoup, mais, suite à un redéploiement au moment où elle aurait dû être titularisée, son poste est confié à une autre personne. Denise doit alors réintégrer S.

Dès sa réintégration, elle fait part de son intention de repartir et elle est alors accompagnée dans son projet par un CD. La recherche dure plus d'une année, passant par une quinzaine de candidatures infructueuses et de difficiles périodes de découragement. Finalement, elle obtient un poste de responsable des travaux d'entretien au SDIS (Service Départemental Incendie et Secours) de sa ville. Au moment de notre entretien, avec un recul d'une année, cela se passe très bien : elle aime beaucoup son travail, elle y consacre beaucoup d'énergie et de temps (douze heures par jour), elle assume bien ses responsabilités, notamment de management de l'équipe d'entretien, et elle se sent appréciée. Denise considère que l'accompagnement de cette dernière phase par un CD a été précieux.

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

Au total, la TPC de Denise apparaît réussie et elle a passé par une véritable reconversion professionnelle de longue durée. Parmi les facteurs essentiels de réussite, il y a tout d'abord la forte motivation personnelle de Denise à retrouver un emploi qui lui convienne, renforcée par des compétences d'organisation et de management démontrées lors de sa mobilité effectuée en tant que conservatrice de cimetière. Mais, selon elle, l'accompagnement de l'ED a été également un

ingrédient déterminant par l'aide technique et le soutien psychologique qu'il lui a apportés. Enfin, Denise semble avoir réussi à faire son deuil de l'entreprise S. Elle a pris conscience du fait que son profil (non cadre, peu diplômée) ne lui aurait pas permis d'y exercer un rôle valorisant.

« *À [S] je savais que où j'irais, je n'existerais plus, alors que là, au SDIS, je suis vraiment bien. Je [ne] me sens même plus fonctionnaire ; je me sens comme un artisan, un chef d'entreprise.* »

Denise retrouve *in fine* une DIGA positive : elle a toutes les capacités cognitives nécessaires au nouveau poste et y trouve une véritable reconnaissance tant de l'institution que des acteurs de son environnement de travail (dimension stratégique). Sur le plan subjectif, son nouvel emploi est en accord avec ses valeurs de service public, mais aussi (et surtout), elle tire un réel plaisir du fait d'assumer une importante responsabilité de gestion de l'entretien du SDIS.

3 – JANINE, 43 ans : une mobilité contrainte, non accompagnée et douloureuse, suivie d'une mobilité externe volontaire, accompagnée et réussie

Janine est employée depuis dix ans comme opératrice d'information téléphonique, poste où elle se plaît notamment du fait qu'elle forme les nouveaux opérateurs, mais cette activité décroît progressivement et son service est fermé. Elle est alors reclassée sur un poste de service clients en téléphonie mobile, avec des objectifs commerciaux. Si Janine est attachée au service public et si elle ne se sent pas du tout à l'aise dans un univers commercial en contradiction avec ses valeurs, ce n'est néanmoins pas là que se situe le point de rupture. En effet, Janine effectue trois premiers mois, durant lesquels elle prend la mesure du poste et « tient le coup », avant de partir en congés d'été. En revanche, quand à son retour de congés, tout en la félicitant d'avoir démontré sa compétence dans les premiers mois, on l'affecte à un poste spécialisé dans le traitement des appels provenant des clients haut de gamme, elle se rend vite compte qu'elle n'est pas à la hauteur. Les clients sont exigeants, ils en savent souvent plus qu'elle sur le matériel qu'ils ont acheté et sur les clauses contractuelles qui les lient à l'opérateur (déficience de la sous-dynamique cognitive). De plus, elle se retrouve dans une situation où elle ne reçoit plus d'aide : ses collègues sont des intérimaires qui n'ont ni le temps ni l'envie de coopérer ; son responsable hiérarchique sous-estime ses difficultés et lui dit simplement que « ça va bien aller ». Quant aux experts techniques positionnés en deuxième ligne, après quelques sollicitations, ils lui ont vite fait sentir qu'elle était insuffisamment compétente (déficience de la sous-dynamique relationnelle).

Au bout d'un mois, Janine a perdu le sommeil et sombre dans une sévère dépression, qui va durer neuf



mois. La mise en incompétence (dimension cognitive), qui engendre un sentiment d'incompétence (dimension subjective), est le facteur déterminant de la rapidité de la survenue de cette dépression.

Heureusement pour Janine, l'histoire ne s'arrête pas là. Alors que l'entreprise s'est peu préoccupée de son état pendant neuf mois, si ce n'est pour s'informer sur les prolongations de son congé maladie, une assistante sociale de l'entreprise vient enfin la voir : « *Je me suis dit : "ouf ! Y'a quelqu'un qui s'occupe de moi, quand même !"* »

Elle lui propose de reprendre un poste d'information téléphonique, qui lui permet de sortir progressivement de sa dépression. Malheureusement, au bout d'un an, son service ferme et elle perd à nouveau son poste.

« On ne s'y attendait pas trop [...] ; on a été surpris de la fermeture complète. Ça a mis KO pas mal de monde [...] ; on a mis un ou deux mois à s'en remettre. »

Heureusement, Janine bénéficie, outre le fait d'être bien entourée sur le plan familial, de l'accompagnement d'un conseiller de développement. Cela lui permet d'explorer plusieurs pistes et de choisir, finalement, de sortir de l'entreprise. Elle se lance dans une activité d'assistante maternelle à domicile. Elle a bénéficié d'un soutien pour élaborer son projet et le mettre en

œuvre, consistant en un soutien en termes de conseil et en une aide financière octroyée par l'entreprise pour ce type de projet.

« Il [le CD] a été dans mon sens, il m'a laissée libre de mon choix. [...] Ma décision, elle était prise [...]. J'avais besoin d'un petit soutien pour me dire qu'est-ce qu'il fallait que je fasse, dans quel ordre [...]. Le CD, il avait déjà eu ce cas-là pour d'autres personnes ; il avait l'air de connaître son sujet. Il a appuyé ma demande : ça a été un soutien, quand même ».



« JEAN, 50 ans : Une succession de mobilités internes contraintes mal accompagnées ».

Au total, même si elle garde une certaine amertume d'avoir ainsi perdu sa place dans son entreprise, elle s'est dite heureuse d'avoir pu se reconverter et semblait avoir retrouvée un certain équilibre : elle maîtrise sa nouvelle activité, elle s'est donné des moyens d'action et est profondément attirée par ce nouveau travail.

4- JEAN, 50 ans : une succession de mobilités internes contraintes mal accompagnées

Jean a occupé un grand nombre de postes au cours de sa carrière à S (comptabilité, fonctions RH, qualité, réclamations,...). Spécialisé depuis deux ans

dans des produits destinés aux personnes handicapées, Jean est dans une évolution professionnelle positive avec un poste valorisant, mais ce dernier est alors supprimé et c'est le début d'une succession de difficultés.

« Ça m'a occasionné beaucoup de questionnements très pénibles, de remises en question, etc. On m'a fait comprendre qu'il fallait que je me cherche autre chose, mais on me disait jamais la raison. »

Jean accepte un poste d'adjoint préventeur, mais il n'y reste pas plus de quatre mois.

« Je savais qu'il y avait une formation à terme pour devenir préventeur, un vrai métier, reconnu par un diplôme national... et puis, on m'a fait comprendre que je n'aurais jamais cette formation [...] ; donc j'ai dit : "je ne peux pas rester là"... »

Jean prend alors un poste de superviseur dans une équipe d'après-vente où il réorganise le traitement des réclamations, ce qui correspond à ses compétences antérieures. Au bout de six mois, il apprend que le poste n'est pas pérennisé.



« On m'a dit après coup que c'était une mission, mais sur l'intranet, c'était décrit comme un poste pérenne ».

Jean se porte ensuite candidat pour un poste orienté vers le service client, mais : « Lors de l'entretien de recrutement, il s'est avéré qu'il avait plus besoin de quelqu'un sur la plateforme [technique]. Donc, quand je suis sorti de l'entretien, j'étais en fait pris à un poste sur lequel j'avais pas candidaté. »

Le problème fut que le manager et le responsable RH ont exercé une pression pour que Jean trouve un poste. Dans ce contexte, l'accompagnement de l'ED a été insuffisant : la relation avec le CD a même été vécue comme participant de la pression subie.

Le repositionnement plutôt contraint de Jean sur ce poste technique est d'ailleurs un échec. Du point de vue de sa DIGA, des défaillances sur plusieurs dimensions sont présentes. Sur la dimension subjective : « Ça correspond pas du tout à ce que j'aime », dit-il. Sur le plan cognitif, il ne maîtrise pas les applications informatiques qu'il est censé utiliser et son apprentissage n'est pas organisé (formation insuffisante, pas de tuteur désigné). De plus, son manager direct ne lui accorde pas de droit à l'erreur.

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

Enfin, l'ED ne le suit pas : Jean ne reçoit pas d'appel, alors qu'il en est au troisième repositionnement en un an. « J'étais très très dévalorisé, j'ai fait une espèce de déprime. J'ai eu le minimum d'arrêt de travail, j'ai pas voulu m'arrêter, pour pas tomber dans cette spirale. Alors, je me suis accroché ; mais j'étais très mal. »

Finalement, la hiérarchie au niveau n+2 de son nouveau poste prend la mesure de son malaise et permet d'éviter que la situation de Jean ne continue à s'aggraver.

« La responsable est venue me voir et m'a dit de ne pas hésiter à demander des formations supplémentaires, à parler de mes difficultés et qu'à l'issue de la période d'apprentissage, on ferait le point, pour éventuellement envisager autre chose. Ça a fait un déclic ; ça m'a remis en confiance... C'est pas grand-chose ; mais c'était beaucoup. »

La situation de Jean reste donc incertaine au moment de l'entretien. Son regard sur le DAP est ambivalent : il a pu le percevoir par moment comme une courroie de transmission directe de la politique de restructuration de S, tout en reconnaissant certains apports à la construction de son projet professionnel.

EFFETS DES MOBILITÉS CONTRAINTES ET CONDITIONS DE L'EFFICIENCE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES TPC

Ces quatre cas représentent les différentes configurations rencontrées durant notre étude qualitative.

L'analyse proposée ici du processus de TPC pour cette population de l'entreprise S doit permettre d'en comprendre la nature et de préciser les apports d'un dispositif d'accompagnement des parcours.

Des risques psychosociaux importants tout au long du processus de TPC, malgré l'absence de risque de perte d'emploi

Les restructurations qui ont cours dans l'entreprise S engendrent de gros besoins de redéploiements et de réduction des effectifs. Il en résulte des obligations d'évolution professionnelle fortes pour les salariés. Du fait que le plus gros des effectifs de S a un statut de fonctionnaire, les réductions d'effectifs ne peuvent pas se traiter par des plans sociaux. L'entreprise doit se donner les moyens de trouver, pour chaque salarié concerné, un nouveau poste, en interne ou en externe, et que ce nouveau poste convienne au salarié. Nos études de cas montrent que les TPC peuvent avoir une issue positive, avec, en particulier, la possibilité de conduire à de véritables reconversions (cas d'Éric, de Denise et de Janine). De telles reconversions sont d'autant plus remarquables dans les cas où le salarié a précédemment subi des pertes de postes, avec des atteintes importantes à sa dynamique identitaire et des répercussions sur sa santé (cas de Denise et de Janine).

Aussi, si les TPC sont possibles, les processus comportent des risques importants pour les individus, risques que l'on peut qualifier de « psychosociaux » (SARDAS, 2008), qui sont en fait des risques pour la santé psychique, à partir de facteurs liés tant à la nouvelle situation de travail qu'à la façon dont la transition se déroule. Ces transitions passent toujours par une forte remise en question identitaire, souvent formulée par les intéressés en termes de traumatisme. Ce phénomène est comparable à celui que l'on observe dans les cas où il y a perte d'emploi (LINHART, 2002 ; ROUSSIGNOL, 2009). Le traumatisme subi est donc lié au sentiment subjectif d'être nié dans son existence professionnelle, et donc sociale. Dans les cas où les TPC sont non accompagnées (mobilités antérieures de Denise et de Janine) ou mal gérées (mobilité actuelle de Jean), une grande souffrance est observée, avec des risques importants pour la santé des individus concernés.

Plusieurs facteurs en sont à l'origine. Le premier est directement induit par la suppression du poste, et les deux suivants concernent les tentatives de repositionnement sur un nouveau poste :

– La négation du sujet : Denise et Jean étaient très investis au travail et la suppression de leur poste a été décrétée de façon brutale. En termes de DIGA, les dimensions stratégique et subjective sont simultanément atteintes. Privé de poste, le salarié n'a plus aucun moyen de se faire reconnaître par les autres acteurs (dimension stratégique) et il est très vite envahi par un sentiment d'inutilité (dimension subjective).



– La mise en incompetence du salarié : l'acceptation d'un poste de reclassement permet au salarié de retrouver des ressources stratégiques et subjectives. Il est alors essentiel d'examiner la dimension cognitive : si celle-ci est déficiente, les risques pour la santé psychique sont très élevés, à très court terme. Ce sont les cas de Janine lors de son affectation au service de clients haut de gamme et de Jean, affecté à un poste technique qu'il ne maîtrise pas.

– La mise en déficit au niveau subjectif : elle intervient quand le nouveau poste ne correspond plus aux valeurs du salarié ou à ses envies. Les effets peuvent alors être délétères à moyen et long terme. On en perçoit les prémises pour Janine et Jean.

Le premier objet de l'accompagnement d'une transition professionnelle contrainte est donc la reconnaissance par l'entreprise (à travers ses différents acteurs : hiérarchie, Responsable RH (RHH), Conseiller de

Conditions de l'efficacité du dispositif d'accompagnement interne

Trois enseignements, qui définissent des conditions requises et des erreurs à éviter, peuvent être tirés de notre étude sur le rôle du dispositif d'accompagnement des TPC : 1) la nécessité d'une posture de tiers spécifique, 2) la compétence spécifique des conseillers de parcours et, enfin, 3) l'investissement de l'entreprise en ressources et en temps.

Une posture de tiers interne informé/informant

Le dispositif d'accompagnement (et donc, les conseillers de parcours) doivent être en posture de tiers par rapport aux autres acteurs, hiérarchiques et responsables RH (RHH). L'indépendance des Espaces de Développement par rapport au management et à la



© Fanny Tondre/REA

« Trois enseignements, qui définissent des conditions requises et des erreurs à éviter, peuvent être tirés de notre étude sur le rôle du dispositif d'accompagnement des Transitions Professionnelles Contraintes : 1) la nécessité d'une posture de tiers spécifique, 2) la compétence spécifique des conseillers de parcours et, enfin, 3) l'investissement de l'entreprise en ressources et en temps. »

Parcours), du fait que l'individu subit un traumatisme au nom d'un besoin collectif : sa valeur et ses apports ne sont pas en cause et il sera soutenu dans cette épreuve. L'accompagnement peut non seulement apporter un soutien psychologique, comme dans la plupart des démarches d'accompagnement (STEVENS, 2005), mais également apporter une aide à l'orientation.

ligne RH doit être affirmée. En effet, l'évolution générale des fonctions RH vers des fonctions de conseiller RH pour le manager fait que le RRH est, le plus souvent, vécu comme une courroie de transmission qui ne prend pas suffisamment en compte le point de vue du salarié. La diminution des effectifs RH empêche également ces derniers de suivre les salariés de manière personnalisée et dans la durée. Les ED peuvent alors



tenter de renouer ce lien à un moment délicat dans les carrières.

Cependant, même quand les ED sont clairement dissociés de la ligne RH, cette posture de tiers n'est pas évidente à percevoir pour les salariés. Les CD étant eux-mêmes salariés de l'entreprise, ils peuvent être perçus comme étant au service de celle-ci. De plus, pour être efficaces en termes d'orientation, ils doivent être en contact avec les responsables des réorganisations et avec les managers qui offrent des postes à la mobilité. Aussi, ce rôle de médiation entre le salarié et les autres parties prenantes que sont les hiérarchies dites cédantes et accueillantes, leur RRH associé et les chefs de projet réorganisation, n'est pas (et de loin) le plus facile à tenir. Cela exige un grand savoir-faire, ainsi qu'une déontologie rigoureuse, notamment autour de la confidentialité des échanges.

Tenir cette posture du tiers est d'autant plus exigeant quand les tensions induites par les restructurations sont importantes et quand le redéploiement attendu est rapide. Grand est alors le risque que les CD ne soient plus en mesure de travailler sereinement en laissant aux salariés le temps de surmonter leur traumatisme et d'élaborer leur projet. Le cas de Jean, où le CD a participé (sans nécessairement en avoir conscience) à une forme de harcèlement, en est une parfaite illustration.

Malgré ces risques, et à condition que ceux-ci soient repérés et gérés, il reste préférable de positionner de tels dispositifs en interne. Les CD ont une bonne connaissance des différentes activités, de la nature des postes disponibles et des compétences des salariés en recherche de poste, contrairement aux cellules de reclassement externes *ad hoc* (MAZADE, 2003), auxquelles on reproche de ne pas les connaître. C'est donc la posture d'un tiers informé, car inscrit dans les réseaux de l'entreprise, et informant, en ce qu'il oriente également le salarié concerné, qui doit être recherchée. La neutralité « stratégique » (en termes de jeux de pouvoir) n'est pas nécessairement un atout suffisant dès lors qu'elle s'accompagne d'une faiblesse des connaissances et des moyens d'action.

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

Les compétences requises convoquant une large palette de compétences (accompagnement et soutien psychologique, orientation et connaissance du marché du travail et des dispositifs d'aide,...), elles ne peuvent donc pas être le simple fruit de programmes de formation. Il s'agit donc d'une activité professionnelle correspondant à un niveau élevé de qualification, qui suppose une formation en psychologie et de l'empathie, alliée à une capacité d'orientation, sans oublier de bonnes capacités de négociation avec les différents acteurs impliqués dans les mobilités. Dans l'entreprise

S, au-delà d'un programme initial de formation court, l'accent a été mis sur la mise en place de groupes de pairs. Ces groupes permettent un travail collectif de confrontation des expériences des CD. L'enjeu est de permettre le développement d'un collectif de métiers, ce qui suppose de faire émerger des profils « d'experts/animateurs » en charge de ces groupes de pairs, tout en veillant à limiter la rotation des postes de CD. Face aux limites des cellules de reclassement *ad hoc* où l'impossible est parfois demandé à des consultants inexpérimentés et peu formés (MAZADE, 2005), le dispositif étudié offre une perspective différente, tenant compte des temps d'apprentissage longs et non entièrement formalisables nécessaires à l'exercice de ce type de fonction.

Des investissements en temps et en ressources d'accompagnement

L'accompagnement et l'orientation des parcours demandent du temps. Il faut laisser au salarié un temps qui lui est propre pour cheminer et favoriser la réussite de sa TPC. Cette période commence par le traumatisme initial de la perte du poste. S'engage alors un processus de deuil, qui, même accompagné, se déroule de façon singulière pour chaque individu (DUBOULOY et FABRE, 2002). Au-delà, l'accompagnement d'une TPC équivaut à l'accompagnement du mouvement propre au salarié, sans que cela exclue la composante d'orientation. Ce temps a bien sûr un coût pour l'entreprise, mais on peut penser que la qualité de l'accompagnement des TPC diminue ce coût à moyen terme, dans le cas où il n'y a pas de licenciements. La phase de ré-ancrage dans une nouvelle situation de travail fait également partie du processus d'accompagnement, et les salariés ont besoin de conserver un lien avec un CD qui puisse les aider à surmonter les éventuelles difficultés. Un recul de plusieurs mois est nécessaire, avant de pouvoir clore un dossier.

Le nouvel environnement du salarié joue un rôle important dans la réussite (ou dans l'échec) de la TPC. Le conseiller n'a que peu de moyens pour agir directement sur le nouveau collectif de travail et le manager. Sa présence et son écoute permettent néanmoins d'aider le salarié à interpréter d'éventuelles difficultés et elles peuvent également jouer un rôle de garde-fou dans les cas où les conditions d'accueil seraient inappropriées.

En conséquence, un CD ne peut s'occuper (au grand maximum) que d'une cinquantaine de salariés en même temps, à supposer qu'ils ne soient pas tous en phase « aiguë » au même moment, sachant qu'un accompagnement dure en moyenne six mois. Pour de grandes entreprises où des milliers de salariés sont touchés par les restructurations et où tous les salariés sont incités à la mobilité, les effectifs de CD peuvent donc se chiffrer par centaines, à l'en-



contre de la tendance actuelle à la réduction des effectifs des RH. Il s'agit alors d'un véritable investissement de la part de l'entreprise, un investissement dont le fondement encourt souvent le risque d'être remis en cause au gré des réorientations stratégiques et conjoncturelles.

CONCLUSION

Les cas étudiés de salariés non menacés en termes d'emploi lors de reclassements ont permis de préciser les conditions d'un accompagnement adapté aux enjeux des Transitions Professionnelles Contraintes :

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

Le fait d'élargir la notion de reclassement à celle de Transition Professionnelle Contrainte offre l'opportunité d'appréhender les restructurations en y intégrant la prise en compte de certaines dimensions qualitatives du processus, depuis la perte du poste jusqu'à la stabilisation dans un nouveau poste.

Des études complémentaires sont nécessaires pour appréhender les effets à long terme d'un dispositif d'accompagnement des parcours en termes de développement de l'employabilité et d'apprentissage de la mobilité. Qu'il s'agisse des salariés engagés dans une démarche volontaire de mobilité ou de ceux qui y sont contraints, dans quelle mesure ce type de travail de réélaboration du projet et du parcours professionnels prépare-t-il les salariés à être à l'avenir plus flexibles et plus nomades, et à vivre plus facilement d'autres réorganisations ? Autant nous pouvons interpréter, sur la base de nos études de cas, la qualité du processus de TPC et nous prononcer ainsi sur son issue plus ou moins positive, autant il est difficile de savoir si les individus vont simplement retrouver une nouvelle dynamique identitaire qui leur convienne ou s'ils vont également engranger de nouvelles capacités de mobilité professionnelle.

Les spécificités de l'entreprise S, avec cette obligation de reclassement durable de ses salariés au statut protégé, représentent une configuration dans laquelle beaucoup de conditions étaient réunies pour parvenir à des résultats positifs. Il conviendrait d'étudier la via-

bilité d'autres variantes dans la façon de combiner ces différentes conditions de réussite (posture de tiers, compétences, temps et moyens disponibles...), éventuellement en les répartissant différemment, par exemple entre l'interne et l'externe, entre l'entreprise et les dispositifs publics de gestion de l'emploi.

Enfin, le fait qu'un tel dispositif d'accompagnement ait pu faire la preuve par l'expérience de son efficacité pour prévenir des risques psychosociaux ne doit pas nous amener à négliger une condition essentielle pour que son impact soit effectif à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise : il faut que les individus subissant les mobilités contraintes puissent réellement bénéficier d'un tel accompagnement. Cela implique, outre la décision stratégique d'investir à une hauteur suffisante dans les ressources du dispositif d'accompagnement, que les managers et les responsables RH favorisent l'accès à ce dispositif, et donc que leurs comportements ne s'avèrent pas en contradiction avec les principes de la démarche d'accompagnement, que ce soit pour des raisons culturelles ou pour des raisons conjoncturelles. ■

BIBLIOGRAPHIE

AGGERI (F.) & PALLEZ (F.), « Les nouvelles figures de l'État dans les mutations industrielles », *Cahier de Recherche du Centre de Gestion Scientifique*, n°20, Paris, 2002.

BARREAU (J.) & DUMAS (M.), *La Réussite sociale d'une restructuration dans l'Union européenne : du quantitatif au qualitatif, de l'emploi au travail*, colloque de l'AGRH, Reims, 2006.

BEAUJOLIN-BELLET (R.), *Le Pilotage des restructurations : l'innovation est dans les processus*, colloque de l'AGRH, Grenoble, 2003.

BERTAUX (D.), *Les Récits de vie*, Paris, Nathan, 1997.

BOURGUIGNON (R.), CORNOLTI (C.), FABRE (C.) & PHILIP DE SAINT-JULIEN (D.), « Vingt-cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations : bilan et analyse des connaissances actionnables », in BEAUJOLIN-BELLET (R.) & SCHMIDT (G.) (Eds.), *Restructurations d'entreprise – Des recherches pour l'action*, pp.49-66, Paris, Vuibert, 2008.

BRUGGEMAN (F.), « Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ? », *Revue de l'IRE*, 47(1), pp.215-231, 2005.

CAMPINOS-DUBERNET (M.), « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et Emploi*, n°95, 2003.

CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

DAVID (A.), « La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in DAVID (A.), HATCHUEL (A.) & LAUFER (R.) (éds), *Les*

- Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, pp.193-213, 2000.
- DEJOURS (C.), « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », in CHANLAT (J.F.) (dir.), *L'Individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa, Les Presses de l'Université Laval et Éditions ESKA, 1990.
- DUBAR (C.) (1991), *La Socialisation – Construction des identités professionnelles et sociales*, Paris, Armand Colin, 1991.
- DUBOULOY (M.) & FABRE (C.), « Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes », *Gérer et Comprendre*, n°67, pp.43-55, mars 2002.
- DUPUY (R.), « Transitions et transformation des identités professionnelles. Le cas des adultes en situation de formation continue », in « Transitions, vie professionnelle et vie personnelle », *Revue Connexions*, n°76, 2002.
- GINSBOURGER (F.), « L'usine qui pourrait échapper à la délocalisation : intervenir pour l'emploi "par la compétence" », *Gérer et Comprendre*, n°83, 2006.
- GIOA (D. A.), "From individual to organizational identity", in WHETTEN (D. A.) & GODFREY (P.) (Eds.), *Identity in organizations: developing theory through conversation*, Thousand Oaks, Sage, 1998.
- GLEE (C.), *Projets professionnels des salariés et relation d'emploi : la mise en œuvre d'un outil de GRH dans deux grandes entreprises*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin – Lyon 3, 2003.
- HATCHUEL (A.), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et Histoire*, n°7, pp.59-75, 1994.
- GARAUDEL (P.), NOËL (F.) & SCHMIDT (G.), *Restructurer sans licencier. Le dispositif Cap Métiers 2003-2005 chez AXA France*, 2006.
- www.mire-restructuration.eu
- IGALENS (J.) & VICENS (C.), « Vers des restructurations socialement responsables ? », *Revue Management & Avenir*, n°3, pp.101-119, 2005.
- KREINER (G. E.), HOLLENSBE (E. C.) & SHEEP (M. L.), « Where is the "Me" among the "We" ? Identity work and the search for optimal balance », *Academy of Management Journal*, 49(5), pp.1031-1057, 2006.
- LE BOULAIRE (M.), *Tous mobiles ? Organisations flexibles et politiques d'employabilité*, Rapport d'Entreprise & Personnel, 2006.
- LINHART (D.), RIST (B.) & DURAND (E.), *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville-Saint-Agne, Erès, 2002.
- MALLET (L.), MORIN (M-L), REYNES (B.), TEYSSIER (F.) & VICENS (C.), *Licenciement économique et exclusion sociale*, Rapport pour la Commission européenne, 2000.
- MAZADE (O.), *Reconversion des salariés et plans sociaux*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- MAZADE (O.), « Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord », *Revue de l'IRES*, 47(1), pp.195-214, 2005.
- MONSAVOIR (M.), « La fonction RH dans la tourmente », in LEMASLE (T.) & TIXIER (P. E.) (Eds.), *Des restructurations et des hommes*, pp.21-38, Paris, Dunod, 2000.
- RAVEYRE (M.), *Les grandes entreprises acteurs du développement local*, Rapport pour le Commissariat général du Plan et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Centre d'études de l'emploi/GIP-Mutations industrielles, 1999.
- ROUSSIGNOL (P.), « Accompagner une transition professionnelle dans une perspective clinique », *Le journal des psychologues*, n°266, pp.60-62, avril 2009.
- SAINSAULIEU (R.), *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985.
- SARDAS (J-C.), *Dynamique de l'acteur et de l'organisation*, Thèse de l'École des Mines, Paris, 1994.
- SARDAS (J-C.) & LEFEBVRE (P.), « Théories des organisations et interventions dans les processus de changement », in SARDAS (J-C.) & GUENETTE (A-M.) (éds), *Conception et dynamique des organisations : Sait-on piloter le changement ?*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- SARDAS (J-C.), « La "dynamique identitaire globale" comme analyseur des risques de non performance et des risques psychosociaux », in *Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail*, Éditions Anact, 2008.
- STEVENS (H.), *Entre désenchantement social et réenchantement subjectif, le développement personnel dans l'entreprise*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 2005.
- TÜCHSZIRER (C.), « Le reclassement des salariés licenciés pour motif économique : responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ? », *Revue de l'IRES*, 47(1), pp.158-173, 2005.