



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

« Les bonnes raisons de se former ».

**Analyse exploratoire d'un dispositif de formation interne visant à soutenir
les reconversions professionnelles dans le cadre des transformations de
l'entreprise.**

Amaury GRIMAND

Professeur des Universités en sciences de gestion
LEMNA, IAE de Nantes Economie & Management
Amaury.Grimand@univ-nantes.fr

Laetitia PIHEL

Maître de conférences en sciences de gestion
LEMNA, IAE de Nantes Economie & Management
Laetitia.Pihel@univ-nantes.fr

Manuella ROUPNEL-FUENTES

Maître de conférences en sociologie
ESO (UMR CNRS 6590)
Dpt Carrières Sociales, Université Angers-Cholet
manuella.roupnel-fuentesherrera@univ-angers.fr

« Les bonnes raisons de se former ».

Analyse exploratoire d'un dispositif de formation interne visant à soutenir les reconversions professionnelles dans le cadre des transformations de l'entreprise.

Introduction

La formation professionnelle figure parmi les sujets relativement peu étudiés dans la production académique en Gestion des Ressources Humaines. Bien qu'elle soit un domaine clé de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), elle demeure souvent abordée, et parfois enseignée, à travers le prisme du Droit (les droits dont disposent les salariés pour se former). La loi du 5 septembre 2018, dite « *Pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » est venue réaffirmer le rôle central de l'individu dans la gestion de son employabilité en l'invitant à devenir acteur de son projet professionnel. Plus spécifiquement, elle pose que le recours à la formation professionnelle constitue pour le salarié un levier de protection essentiel contre le risque de chômage et les mobilités subies. Elle défend le principe d'un salarié libre de ses choix d'orientation, de ses transitions professionnelles, doté d'un viatique qu'il lui revient d'utiliser au profit de son projet et de ses choix de reconversion. En ces termes, les fondements de cette loi rejoignent sans équivoque les thèses du nomadisme de carrière bâties autour de la figure d'un salarié résilient, proactif, volontiers « risquophile » et particulièrement indépendant, ici et aujourd'hui, désormais armé de nouveaux droits à se former.

Pour autant, les thèses RH du nomadisme ont bien souvent soutenu leur démonstration en prenant l'exemple des cadres, population que l'on sait mieux avisée et acculturée au marché de la mobilité et à ses codes. Les cadres sont aussi statistiquement ceux qui se forment davantage que les autres salariés comme le montrent encore nombre d'études (Gaini, 2018 ; Guillemot et Melnik, 2018 ; 2020). Les personnels non-cadres, vus parfois comme « *juste titulaires d'un emploi* » et moins concernés par l'idée de carrière (Dany, 2012), font l'objet régulièrement d'articles dédiés aux transitions professionnelles subies. Cet article se propose de placer au cœur de la réflexion des salariés non-cadres engagés dans une formation professionnelle interne à leur entreprise, à des fins de reconversion. Notre objectif est de comprendre les raisons qui conduisent ces salariés à s'engager volontairement dans un dispositif de formation proposé par leur entreprise dans le but de se reconvertir. Nous nous appuyons sur une étude terrain en cours réalisée au sein d'une grande entreprise en mutation. Nous regardons ici la façon dont les salariés s'approprient ce dispositif de formation en mettant en évidence les conditions d'une appropriation réussie.

Dans une première partie, nous revenons sur la littérature dédiée à la carrière et aux transitions professionnelles, en explorant, à l'image de l'entreprise évoquée dans cet article, le cas des reconversions professionnelles internes. Ces dernières sont appréhendées comme une expression de la relation individu - organisation et de ses transformations contemporaines. Après avoir exposé le design de la recherche, fondé sur une étude de cas longitudinale d'une entreprise engagée dans une démarche de redéploiements internes de personnels, nous exposons les principaux éléments de résultats. Ces derniers montrent que les motivations à se former dans le cadre d'une transition professionnelle articulent un discours institutionnel puissant centré sur des enjeux de GPEC et une logique de la seconde chance tout en autorisant

des appropriations différenciées de cette logique institutionnelle. La discussion permet d'envisager le dispositif de formation venant en appui à ces reconversions professionnelles comme un dispositif au croisement de tensions paradoxales : entre risque et sécurisation, employabilité et loyauté, individu et organisation.

1. La formation professionnelle interne pour porter les mutations de l'entreprise : un pari au carrefour d'enjeux sous-étudiés

1.1. Penser sa carrière et ses transitions : une affaire individuelle

La littérature sur les carrières promeut depuis de longues années l'image d'un salarié nomade, entreprenant et libéré de ses attachements à une seule et même entreprise. En rupture avec les canons de la carrière traditionnelle, ce paradigme des « nouvelles carrières » (ou « nomadisme ») propose une nouvelle porte d'entrée à la compréhension des parcours et des dynamiques qui les soutiennent (Arthur and Rousseau, 1996 ; Cadin et al., 2003). Il positionne l'individu et son désir de mise en sens de sa vie professionnelle au cœur des raisonnements et des analyses. Il met en jeu des compétences « inédites » propres à faire aboutir ses ambitions : des compétences d'apprentissage (*knowing-how*), des compétences de réseau (*knowing-whom*), et une compétence à se redéfinir dans le temps par élaboration du sens de ses expériences (*Knowing-why*) (Jones and DeFellippi, 1996 ; Cadin et al. 2003). L'importance qu'il y a à considérer les ressorts individuels et personnels de la carrière n'est pas neuve. Dans les années 70, Schein insistait déjà sur l'importance d'identifier la ou les ancrs de carrières des salariés qu'il définissait comme une force stabilisante de la trajectoire, fondée sur les valeurs, les besoins et motivations d'une personne (Schein, 1996). Pour l'auteur, qui a proposé au total huit ancrs de carrières possibles perçues comme le ou les fils rouges des parcours (indépendance, stabilité/sécurité, technique, managériale, entrepreneuriale, service/dévouement à une cause, challenge, style de vie), la lecture des carrières ne peut faire l'économie d'une introspection sur ce que l'individu « *ne peut abandonner* » (ibid.). Le nomadisme de carrière soutient le modèle de transitions professionnelles choisies et initiées par la personne sur la base de son projet. En ces termes, le recours à la formation professionnelle constitue une ressource aux mains du salarié pour engager un perfectionnement de ses compétences ou encore une reconversion. Ces principes rejoignent la philosophie des nouvelles dispositions législatives qui entendent désormais faciliter l'accès à l'information sur la formation comme l'activation des droits acquis par chacun, via notamment une simplification portée par l'utilisation des outils numériques¹.

1.2. Le poids de l'institution : une influence reléguée au second plan

Si l'orientation du salarié semble aujourd'hui relever de son libre arbitre, il ressort cependant que les dispositifs de gestion des carrières ne semblent pas avoir totalement rompu avec les programmes visant à orchestrer les parcours et leur cheminement (Cadin et al., 2003 ; Dany, 2012). C'est particulièrement vrai quand il s'agit d'engager des reconversions professionnelles dans le cadre des mutations de l'entreprise (Sardas et Gand, 2011 ; Glée et Scouarnec, 2009). La généralisation du modèle dit du « nomadisme » alimente souvent des discours très optimistes quant aux carrières et au devenir des individus. Elle s'est accompagnée, parallèlement, de travaux académiques qui se sont attachés à montrer que les évolutions des attentes et besoins du salarié moderne autant que la transformation des

¹ « Le Gouvernement lance une « appli » sur smartphone pour dynamiser la formation professionnelle », Le Monde, 21.11.2019. https://www.lemonde.fr/politique/article/2019/11/21/une-appli-mobile-pour-dynamiser-la-formation_6020004_823448.html

entreprises, obligeaient à repenser le contrat moral qui lie l'individu à l'entreprise (Rousseau et al., 2014). L'émergence d'un contrat moral plus flexible, moins durable, et centré sur l'employabilité fait l'objet aujourd'hui d'un certain consensus. Ce nouveau contrat serait venu remplacer celui plus classique du don/contre-don (Mauss, 2003) qui prenait appui sur les relations d'emploi durables, où la loyauté et la confiance occupaient une place de choix (Reynaud, 1997). Tout en exprimant une redéfinition de la nature du lien individu-entreprise, c'est aussi un virage méthodologique que sont venus enclencher ces travaux. En effet, à une approche fondée sur l'analyse des contextes et l'influence des paramètres des marchés internes (Paradeise, 1984 ; Hugues, 1996; Abraham, 2004), a succédé un individualisme méthodologique jugé plus adapté à l'ère moderne. Or si des reconversions fondées sur la formation s'organisent autour de projets visant à quitter l'entreprise, certaines se réalisent en son sein dans une optique de continuité de la relation individu-organisation comme c'est le cas de l'entreprise étudiée dans cette contribution. Elles appellent au plan méthodologique à considérer à la fois la relation individu-organisation et la totalité de l'espace d'immersion pour comprendre les ressorts de l'expérience. En d'autres termes, elles engagent à étudier l'expérience du salarié en tant que « *fait social total* » (Mauss, 2003), autrement dit s'étendant à tous les domaines sociaux de la société (juridique, politique, économique, matrimonial...). Le cas des non-cadres demeure, on le constate, particulièrement observé dans les contextes de restructurations et de crise économique, pour explorer les reconversions subies (Schmidt et al., 2013). En revanche, rares sont les recherches qui s'attachent à ausculter le sens et les mobiles qui les conduisent à s'engager volontairement dans une formation sécurisée à des fins de reconversion interne.

1.3. La formation pour une reconversion professionnelle au sein de l'entreprise : un objet méconnu

Initialement pensée comme outil d'éducation et de promotion sociale, la formation professionnelle est de plus en plus investie de la mission de maintien de l'employabilité des individus et comme moyen de sécurisation des parcours professionnels. Dans le cadre de vastes plans de reconversion industrielle dans les années 1960 (Tanguy, 1999), la formation est mise au cœur de la stratégie de reconversion dans un autre emploi. Pourtant pour les mineurs, se former pour se reconvertir était loin d'aller de soi. Dubar et son équipe de chercheurs (1990) avaient déjà repéré au travers d'entretiens avec un groupe de travailleurs, une attitude de retrait et d'exclusion vis à vis de la formation, due à une peur de l'échec conduisant souvent à une dévalorisation intellectuelle de soi.

Bien que les travailleurs soient amenés à changer de métiers plusieurs fois dans leur carrière, la formation visant une reconversion professionnelle reste peu mobilisée par les salariés. Selon la première vague de l'enquête DEFIS (2015) du Céreq portant sur un échantillon représentatif des salariés d'entreprises comptant 3 salariés et plus, 14% des salariés qui se sont formés au moins une fois, ont suivi une formation visant à changer de métier ou de profession (contre 79% qui déclarent avoir suivi au moins une formation pour être plus efficace dans leur travail²). D'autres études corroborent ces résultats : « *les formations dont l'objectif est l'obtention d'un diplôme ou d'une certification sont plus rares. Elles ne représentent que 1 % des formations à visée professionnelle* » (Brousse, Perez, Pommier, 2009, p. 1).

Les formations suivies au sein des entreprises pour une reconversion sont donc minoritaires. Une des raisons tient à ce que l'employeur a moins intérêt à former ses employés à un nouvel emploi, en raison en particulier, du coût financier et du coût d'apprentissage sur le poste, qui s'avèrent plus importants que ceux liés à l'embauche d'un nouveau salarié déjà formé. En

² Ces résultats ont été obtenus par nos propres traitements.

outre, le risque est grand pour l'entreprise que le salarié, une fois formé, se saisisse de cette occasion de renforcement de son employabilité pour explorer des perspectives de carrière en dehors de ses murs.

Du point de vue du salarié, l'« entreprise » de se former pour se reconverter n'est pas anodine Elle « *demande du temps* » (Négroni et Mazade, 2019, p. 93) et peut représenter un risque ou du moins une expérience déstabilisante. Elle conduit en effet, à tourner la page de sa formation initiale ainsi que de son expérience professionnelle passées et à faire un pari sur l'avenir professionnel qui peut s'annoncer compliqué, incertain voire aléatoire. Ce mouvement dit de bifurcation professionnelle a des incidences à la fois sur l'identité personnelle des individus mais a aussi des implications sur leur vie sociale et notamment familiale.

Pour mieux comprendre la manière dont est vécue cette expérience, deux variables sont généralement relevées comme déterminantes : la nature de la reconversion (subie/choisie) et le « *degré d'élaboration du projet* » (Deltand, 2019). Négroni et Mazade (2019) qui ont étudié des situations pourtant très différentes de réorientations professionnelles (l'un dans le cadre d'un plan social dans la métallurgie, l'autre dans le cadre de démarches individuelles de reconversion), mettent en lumière l'importance du choix dans la décision de se réorienter professionnellement. Un projet de reconversion s'inscrit aussi dans un temps long (Négroni, 2009) réclamant réflexion et préparation, et dans le déroulement d'un parcours de vie. La plus ou moins grande ambition du projet envisagé et ses conséquences sur la vie personnelle jouent également un rôle significatif dans la manière de vivre l'expérience de reconversion par la formation.

Chez les salariés (à la différence des chômeurs), il importe de prendre en compte l'environnement de travail dans lequel s'enracine cette reconversion professionnelle. Paugam (2007) invite, de ce point de vue, à distinguer ce qui tient du rapport au travail et ce qui tient du rapport à l'emploi. La décision de se reconverter est en effet susceptible de puiser sa source dans un rapport d'insatisfaction au travail passé (Négroni, 2009). L'environnement professionnel et le type d'entreprise sont aussi souvent relevés comme « décisifs » dans l'accès à la formation (Brousse, Pérez et Pommier, 2009). Enfin, la question de la sécurisation des mobilités et des revenus joue également un rôle important (Marx, 2010). Cet article vise à explorer ce qu'en pensent les principaux concernés, c'est-à-dire les salariés engagés dans une formation organisée dans et par leur entreprise et visant leur reconversion dans un tout autre métier que le leur.

2. L'entreprise LOG : contexte et construction méthodologique

2.1. SIMPLON, un dispositif de formation pour accompagner les transitions professionnelles

Notre étude a été réalisée au sein d'un grand Groupe français qui emploie 250 000 salariés à travers le monde. Le Groupe que nous dénommerons LOG dans la suite de l'article, pour des raisons de confidentialité, est spécialisé dans la production de services (B to B et B to C). L'histoire de LOG a été jalonnée de profondes restructurations dont la particularité est sur le plan RH, d'avoir été conduites via des redéploiements internes des personnels. LOG s'est engagé depuis quelques années dans un nouveau plan de transformation. Celui-ci repose sur une stratégie de diversification organisée autour de 5 branches au sein desquelles le développement des services numériques occupe un rôle premier. Ce virage stratégique induit une montée en puissance des besoins internes sur les métiers de la filière informatique. Ces mutations vont de pair avec la disparition de métiers au sein des activités historiques de LOG soumises depuis plusieurs années à de fréquentes réorganisations. L'idée de conduire les

personnels internes vers les métiers de l'informatique en forte demande s'est imposée en 2016. L'entreprise a fait le choix à l'époque de se rapprocher d'une école de formation : l'école SIMPLON, afin de proposer à ses salariés un cursus de formation aux métiers de l'informatique.

L'école SIMPLON est située en région parisienne. Elle est considérée comme une école dite de la seconde chance, conçue dans une logique d'inclusion avec pour projet de former au digital le plus grand nombre de personnes afin de mieux répondre aux besoins du marché de l'emploi. Le dispositif s'appuie sur une pédagogie active et innovante, animée par des *coachs*. Les apprenants travaillent principalement en équipe sur des mises en situation et des projets.

Entre 2016 et 2019, SIMPLON a formé chaque année une promotion de salariés LOG (une quinzaine de salariés/promotion) au métier de concepteur-développeur web (environ 70 salariés au total). LOG est aujourd'hui l'une des entreprises françaises qui subit quotidiennement le plus grand nombre d'attaques informatiques. Les besoins en compétences sur les métiers de la cyber-sécurité sont devenus impérieux. C'est pourquoi LOG, en septembre 2019, a souhaité que le partenariat avec SIMPLON s'étende à la formation d'un second groupe au métier de cyber-analyste.

Depuis 2016, LOG communique auprès de l'ensemble de ses salariés sans distinction pour leur proposer de s'engager dans cette formation. L'entreprise revendique le principe selon lequel l'entrée dans ce dispositif de formation ne nécessite aucun prérequis en informatique, mais uniquement des *soft-skills* à l'instar de la curiosité ou la capacité à travailler en équipe.

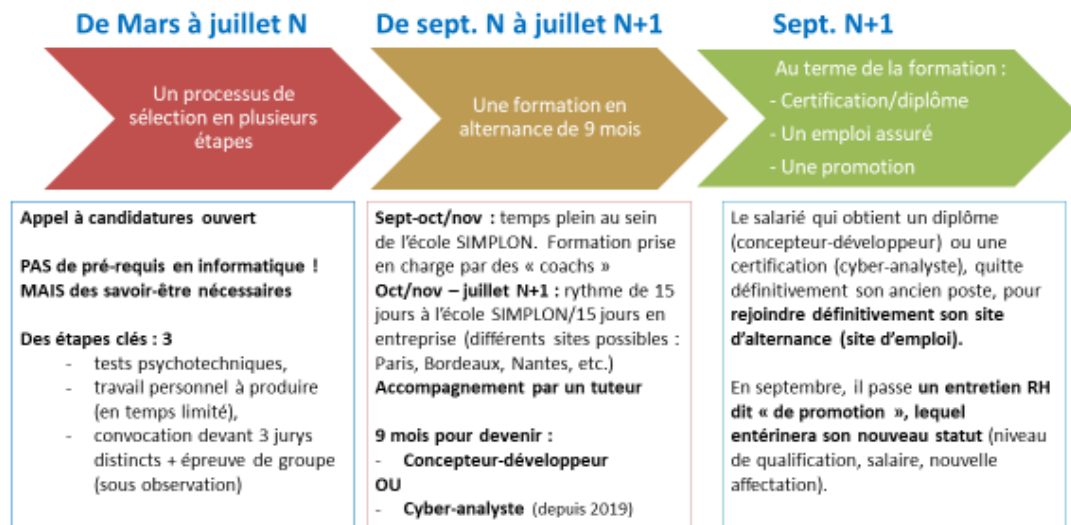
L'information sur le dispositif SIMPLON est principalement relayée sur les sites en région via les espaces RH dédiés à l'accompagnement de la mobilité des personnels (dits « Espace Mobilité »). Si tout salarié peut se porter candidat, il convient de souligner que l'entrée dans le dispositif de formation repose sur un processus sélectif établi en plusieurs étapes, chacune éliminatoire (500 candidatures/an environ, soit un taux de sélection à hauteur de 3 % environ !).

Le partenariat avec SIMPLON est fondé sur le principe de l'alternance. Le salarié retenu pour entrer dans le dispositif SIMPLON est informé préalablement de la localisation géographique du site LOG où il sera accueilli le temps de sa formation. Ces sites sont principalement situés dans les grandes métropoles nationales. Le salarié en formation alterne les périodes sur site au sein d'une équipe informatique dédiée, et les périodes au sein de l'Ecole SIMPLON. La formation impose par principe une mobilité géographique entre le lieu de résidence familial lié au précédent poste, l'Ecole SIMPLON (région parisienne) et le site LOG d'accueil (en région principalement) sur une durée de 9 mois. L'entreprise prend en charge l'intégralité des frais directs et indirects liés à la formation. Cette prise en charge comprend le paiement : de l'école SIMPLON, les frais de transports (train entre les différents sites : entreprise/école/domicile, métro/bus, etc.), l'hébergement (hôtel pour les temps passés à l'école et/ou sur les temps en entreprise), etc.

Du côté de l'entreprise, le contrat moral est explicite et communiqué ouvertement : le salarié qui réussit la formation et ressort diplômé (concepteur-développeur) ou certifié (cyber-analyste) est recruté au sein de l'équipe du site où il a été accueilli. La totalité des salariés passés par ce dispositif de formation a été diplômée, seul 1 salarié depuis 2016 a quitté l'entreprise après avoir obtenu son titre. L'entreprise s'engage également à positionner le salarié sur le grade correspondant à sa nouvelle fonction (promotion). L'ensemble des modalités du dispositif sont synthétisées dans le schéma ci-après:

Schéma 1 : Organisation du dispositif SIMPLON/LOG

Le dispositif « SIMPLON »



Notre étude s'est prioritairement centrée sur les salariés LOG engagés dans le dispositif SIMPLON entre septembre 2019 et juillet 2020 et accueillis au sein d'un site LOG en région (seul 1 appartenait à une promotion antérieure). Ces salariés (ou Simploniens) étaient inscrits dans la promotion « concepteur-développeur » ou faisaient partie de la première promotion « cyber-sécurité ». Afin de mieux appréhender les enjeux de cette expérience de formation et ses ressorts, nous avons également étendu les interviews à des managers qui, au-delà de les accueillir dans leur équipe, participent à la sélection d'entrée dans la formation. Parallèlement, nous avons souhaité interviewer les tuteurs-entreprises, dont la plupart sont désormais rompus à l'accueil et l'accompagnement de ces salariés intégrant l'école SIMPLON.

2.2. Design de la recherche

L'article s'appuie sur une recherche qualitative démarrée fin 2019 et mobilisant une étude de cas longitudinale toujours en cours. La démarche combine deux vagues d'entretiens semi-directifs (19 au total) entre lesquelles se sont insérées deux phases de restitution : auprès des structures RH locales, puis nationales.

- Une première vague de 12 entretiens a été réalisée entre octobre 2019 et février 2020, au cours de laquelle 12 entretiens ont été réalisés. Sur cette première phase, 8 salariés LOG engagés dans le dispositif SIMPLON ont été interviewés à partir de janvier 2020, soit au milieu de leur expérience de formation (7 hommes et 1 femme). L'âge moyen de ces personnes avoisine 40 ans (pour une ancienneté moyenne dans l'entreprise de 15,5 ans) et la plupart sont rentrés chez LOG après leurs études.

- Une seconde vague d'entretiens visant à ré-interviewer les salariés rencontrés en phase 1 à l'issue de leur formation, s'est tenue en mars et avril 2021 (7 salariés rencontrés de nouveau sur les 8 interviewés en phase 1). Une troisième phase d'étude est prévue et visera notamment à s'entretenir avec des salariés des premières promotions LOG entrés dans le dispositif SIMPLON et localisés sur d'autres sites nationaux de l'entreprise.

Au total, 19 entretiens ont été réalisés à ce jour, sur la base du volontariat et auprès de salariés localisés sur une même ville (sites informatiques d'accueil pour l'alternance). Le tableau ci-après résume les interviews menés.

Tableau 1 : Organisation des entretiens

	Phase 1 (oct.19 à fév.20)	Phase 2 (mars 21 à avr.21)
Salariés en formation « concepteur-développeur »	6 entretiens	5 entretiens
Salariés en formation « cyber- analyste »	2 entretiens	2 entretiens
Managers	1 entretien	-
Tuteurs des salariés en formation	2 entretiens	-
Cadre RH (niveau local)	1 entretien	-
<i>Total</i>	<i>12 entretiens</i>	<i>7 entretiens</i>

Les entretiens auprès des salariés en formation et post-formation se sont appuyés sur deux grilles distinctes, l'encadré ci-après présente les thèmes et sujets principaux de nos questionnements.

Encadré n°1 : Synthèse des grilles d'entretien

Phase 1 - Synthèse Grille d'entretien

- Parcours de formation initiale et d'emploi jusqu'à l'emploi occupé avant l'entrée en formation (cheminement scolaire, post Bac, expérience de formations professionnelles, emplois occupés, origine des choix, vie personnelle, ...)
- L'entrée dans le dispositif SIMPLON (niveau d'information sur le dispositif, objectifs de candidature, sélection, craintes potentielles, attentes, objectifs recherchés, ...)
- Expérience de formation (satisfaction quant à l'organisation, modèle d'enseignement, rythme, organisation personnelle, difficultés, éléments facilitants, vie d'équipe/collectif promotion, rapport aux formateurs ...) et expérience sur le site LOG d'accueil (relations au groupe/collègues, au tuteur, au manager, ...)
- L'après formation ? (attentes, projets, ...)

Phase 2 - Synthèse Grille d'entretien

- Bilan post-formation (retour d'expérience : déroulement de la 2^{nde} partie de l'année, examens, promotions, validation, organisation personnelle et familiale, ...)
- Prise des nouvelles fonctions (retour d'expérience, intégration équipes/collectif, montée en compétences, ...)
- Souhaits d'évolution envisagés (projection sur les évolutions de carrières désormais possibles, souhaits de mobilité interne/externe/rapport à l'entreprise, projet professionnel, appétences à suivre de nouvelles formations, ...)
- Expérience de reconversion (vécu, satisfaction/éléments déceptifs, ...)

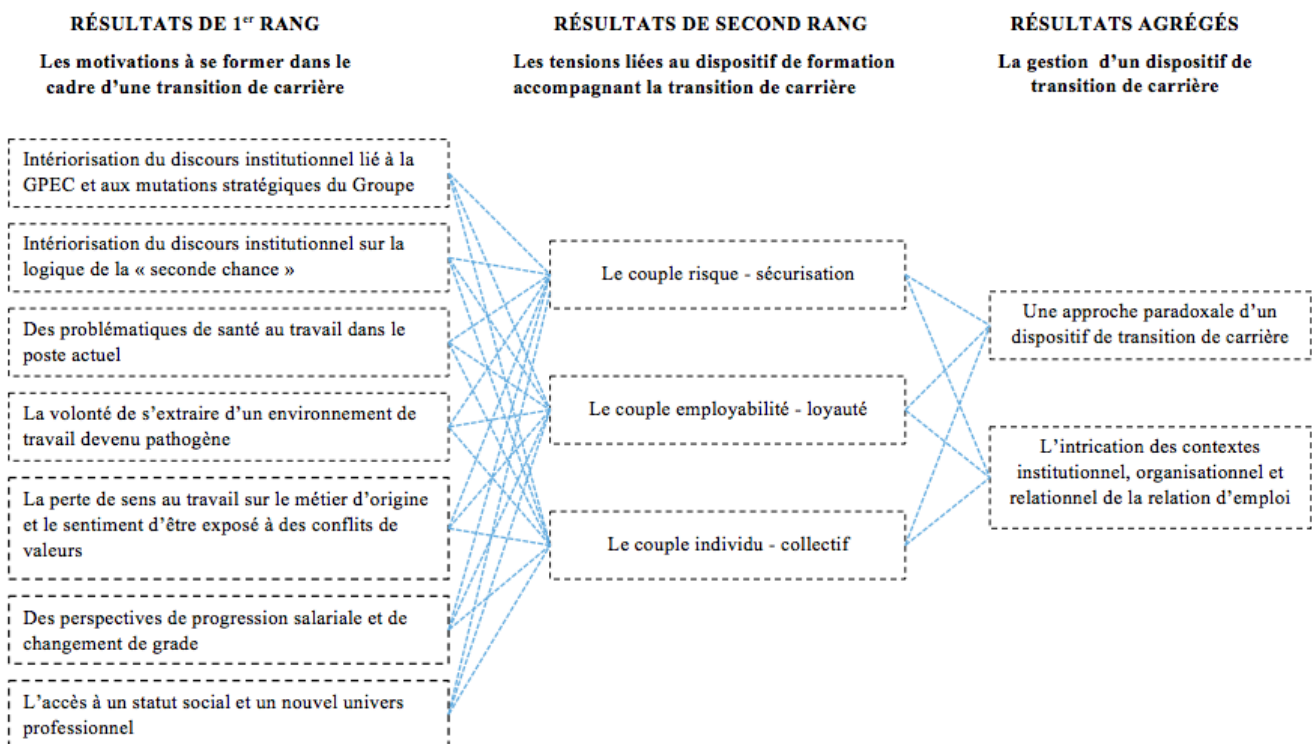
Sur le plan méthodologique, la démarche est inspirée des principes de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967) ; elle vise un enjeu de construction théorique plutôt que la mobilisation a priori de construits opérationnels censés permettre l'étude du phénomène organisationnel à l'œuvre. La recherche s'appuie par ailleurs sur la démarche systématique d'analyse des données qualitatives développée par Gioia et al. (2013) et distinguant :

- les résultats de premier rang se référant à des catégories émergentes, centrales dans la représentation que se font les acteurs du phénomène étudié.
- les résultats de second rang traduisent la capacité à tisser des liens entre les catégories issue de l'analyse de premier rang, à les regrouper sous forme de concepts, de sorte à faciliter

l'élaboration théorique future. Cette phase accorde une attention particulière aux thèmes non-identifiés au préalable dans la revue de littérature. Les thèmes émergents de second rang peuvent eux-mêmes être regroupés en dimensions agrégées.

Le tableau suivant présente la structure des données :

Structure des données (d'après Gioia et al., 2013)



3. Les motivations à se former dans le cadre d'une transition professionnelle : des appropriations différenciées d'une logique institutionnelle

3.1. Une logique institutionnelle puissante

La valorisation du dispositif SIMPLON est soutenue par un discours institutionnel puissant qui articule les enjeux stratégiques et organisationnels de transformation du Groupe et la nécessité de repositionner les salariés situés sur des métiers sensibles. Les salariés situés sur des métiers menacés, sont incités à se saisir de leur projet professionnel pour se repositionner sur des métiers davantage porteurs ou en croissance. Les salariés engagés dans le dispositif SIMPLON - comme leurs tuteurs - semblent avoir parfaitement intériorisé cette logique institutionnelle :

- « On est au service de la transformation du Groupe avec la baisse * de l'activité historique* » [un tuteur]
- « Après y'a des secteurs entiers de LOG qui sont en train de fondre, hein, comme la banque, notamment dans *l'activité historique* quoi (...) Je pense qu'ils doivent être incités à trouver

*d'autres activités parce que tout le monde sait que *l'activité historique* s'écroule » [un tuteur]*

Ce discours institutionnel ne fait pas que véhiculer les enjeux liés à la GPEC ; il porte également une ambition d' « ascenseur social » ou de logique de la « seconde chance ». Le fait qu'aucun prérequis en termes de diplôme ne soit fixé pour s'engager dans le processus de sélection de SIMPLON vient, symboliquement, étayer ce discours. De la même manière, le fait de détenir une culture ou un bagage informatiques ne sont *a priori* pas identifiés comme des prérequis (ils peuvent simplement jouer le rôle éventuel de facilitateur de l'apprentissage).

Cette seconde dimension de la logique institutionnelle, autour de l'idée de « seconde chance », ne semble toutefois pas confirmée dans les faits. En effet les entretiens ont révélé que, si certains Simploniens peuvent présenter des parcours de formation initiale non aboutis, la plupart ont des niveaux de formation initiale relevant de l'enseignement supérieur : BTS, licence, maîtrise, et même bac + 8.

Par ailleurs et de façon tout aussi marquante, il ressort que si les compétences informatiques sont dites non nécessaires, pour intégrer la formation, la majorité des stagiaires Simploniens témoignent d'une appétence forte pour l'informatique et / ou d'une expérience / pratique personnelle en la matière :

- *« J'ai eu un ordinateur très tôt [...] Au collège ! Mon papa m'avait passé un vieux PC [...] moi j'étais à l'aise déjà dès le départ, technicien j'étais à l'aise ! Parce qu'en fait du dépannage j'en fais un peu autour de moi, mes amis, la famille, tout ça [...] »*
- *« J'avais fait quelques petits sites comme ça. », « l'algo. ça rythme ma vie »*
- *« Sur mon temps libre je faisais un peu d'informatique que j'avais gardé de mes études, des petites applis web »*

3.2. Des appropriations différenciées de cette logique institutionnelle et de la motivation à se former

Les motivations ayant poussé les Simploniens interrogés à s'engager dans le dispositif et à envisager une reconversion professionnelle semblent, de prime abord, assez hétérogènes. Elles expriment, pour certains, la volonté de s'extraire d'un environnement de travail dégradé sur l'activité historique, les conditions d'un travail bien fait n'étant plus, à leurs yeux, réunies. Sont ainsi évoqués dans ce cadre : la dégradation de la relation client, une forme de « managérialisation » de l'activité, l'intensification constante des rythmes de travail, ou encore la dégradation des rapports sociaux au travail :

- *« Il faut qu'ils - les clients - payent un service (pour s'occuper des personnes) alors que ça fait 50 ans qu'il les voit ces personnes- les clients- »*

On relève également une certaine frustration et des déceptions à l'égard du métier et des possibilités d'évolution en interne. La plupart des Simploniens évoquent ainsi une forme de lassitude du métier, le sentiment d'une certaine routine, ou bien encore le fait d'être confrontés à un plafonnement de carrière, voire à des règles d'évolution internes obscures :

- *« Un système sclérosé en termes d'évolution professionnelle au sein du Groupe LOG »*
- *« C'était un petit peu les chaises musicales, dès qu'il y en a un qui monte l'autre décale, en fait ils se faisaient tous monter en copinage en gros »*

Pour d'autres, le cheminement vers SIMPLON s'est opéré consécutivement à des problèmes de santé, lesquels ont conduit à l'époque à des propositions de reclassements jugées non satisfaisantes :

- *« Quand j'ai eu mes problèmes de santé qu'ils ont essayé de me reclasser, ils m'ont proposé guichetier ! [...] Bah y a des objectifs de vente, et euh... Et j'ai prévenu que je ne ferais probablement pas les objectifs de vente donc ils ont un peu laissé tomber ! »*

Le plus souvent toutefois, la motivation à l'égard de SIMPLON se rattache à des aspirations positives : celle d'une progression salariale en lien avec les métiers visés, celle relevant de l'accès à un nouveau statut social, à un nouvel univers professionnel. Cette sensibilité apparaît d'autant plus affirmée chez les salariés auparavant positionnés sur des activités historiques de l'entreprise, marquées par une division sociale et professionnelle des rôles et des espaces de pouvoir :

- *« Parce que passer du smic, à un salaire de plus de 2000 euros, oui ça a une grosse incidence voilà ! Après l'élément principal non ! Le vrai élément principal, c'est vraiment aller dans ce job ! »*
- *« Bah déjà nous les grades, c'est les grades quoi ! Tu pars sur un grade de niveau 3, la vache et tout ! Y'en a pour me charrier qui m'appelaient : « chef », des trucs comme ça quoi ! Alors moi j'ai beaucoup encouragé en fait mes collègues au moment de partir, je leur ai dit : « c'est possible ! » »*
- *« Je trouve que là y a une ambiance de travail qui est super euh... Des gens avec qui on peut communiquer sans problème, c'est souple, voilà en fait c'est du donnant/donnant ! Les gens font leur boulot du mieux qu'ils peuvent, et en échange y a pas de raison d'être... Et ça c'est quelque chose qu'on ne connaît pas quand on vient de là où on vient [...] Bah par exemple F. qui est le directeur du service X, nous a envoyé un mail la semaine dernière en nous demandant, pour qu'on aille déjeuner avec lui jeudi cette semaine, parce qu'il n'a pas trop eu le temps de parler avec nous. » Avant c'était : « du flicage des choses comme ça ».*

3.3. Un dispositif de formation sous tension

3.3.1. Le couple risque/sécurisation

Les entretiens conduits ont montré que l'engagement dans le dispositif de formation ressortait singulièrement impliquant pour les Simploniens, tant au plan personnel (organisation familiale, déplacement, vie nomade) qu'au plan des apprentissages fondés sur une pédagogie innovante (décalage des méthodes au regard des formations vécues, nécessité d'une adaptation forte, remise en cause, sentiment d'insécurité...). Pour autant la capacité à y faire face semble tenir au fait que cette formation soit sécurisée professionnellement :

- *« Bah, on peut toujours revenir sur notre ancienne entité »*
- *« Ce que me permet SIMPLON c'est déjà de rester dans une entreprise où j'ai quand même mes marques, où je suis quand même impliqué depuis longtemps euh... Je pense que c'est bien d'avoir cette possibilité de se dire : je reste dans un milieu que je connais, mais en faisant quelque chose qui me plaît, en changeant en fait [...] là c'est aussi cette possibilité qu'on nous offre, c'est d'avoir la possibilité de tenter quelque chose sans prendre de risque en fait. »*

Ce sentiment de sécurisation est renforcé par le fait que l'alternant est appelé à intégrer l'équipe d'accueil de l'alternance au terme de la formation :

- *« Ils restent dans l'équipe dans laquelle ils étaient pendant leur alternance. Je crois que l'objectif c'est qu'ils soient intégrés à cette équipe [...] Maintenant, c'est un membre à part entière de l'équipe. Elle a beaucoup gagné en confiance, en autonomie »*

Le dispositif SIMPLON s'appuie sur une sélection bâtie sur des principes et modalités en rupture avec l'histoire de l'organisation. Gérée pour partie par une instance nouvelle (« les Espaces Mobilité »), il se donne pour enjeu d'accroître la fluidité interne. Ce processus de « déstabilisation » des codes historiques, s'accompagne ici et paradoxalement d'une sécurisation forte (emploi garanti à l'issue du processus de formation, réévaluation salariale, positionnement sur un métier nouveau et/ou en croissance).

Le sentiment d'être sécurisé dans sa trajectoire professionnelle tient également à la présence d'un soutien constant et à un accompagnement « à tous les étages » par : les managers dans la structure d'origine des Simploniens, les tuteurs et les collègues dans la structure d'accueil lors de l'alternance SIMPLON, les RH et les conseillers en mobilité :

- *« Oui nos responsables ils étaient tous au courant. Ils m'ont poussé, ils m'ont dit : « bien au contraire vas-y lance toi ! »*
- *« Mes chefs ils me disaient : « maintenant on va te faire évoluer rapidement ! »*
- *« Donc mon responsable d'équipe qui a été vraiment un soutien énorme, il me fait : « Attends tu sais quoi ? Regarde tu as tant d'heures sup, tu en as qui ne sont pas déclarées là, on prend tout ça, tu te prends ta semaine, dégage ! » Et je suis rentré chez moi ! Ça l'a mis dans une position très compliquée par rapport à tout le boulot qu'il y a à faire mais, il m'a dit : « va bosser tranquillement » et voilà on s'aidait comme ça »*

Cette dialectique risque - sécurisation apparaît toutefois moins opérante lors du processus de sélection. La plupart des Simploniens évoquent un déficit de communication sur le dispositif. Pour ceux d'entre eux ayant échoué lors d'une première tentative, ils regrettent de ne pas avoir eu de retour aux différentes étapes du processus de sélection :

- *« Alors on a pas eu de retour, non. On a pas eu de retour, par contre on savait si c'était bon ou pas voilà ! On n'avait pas de retour réellement sur : « oh tiens vous avez fait ça ce n'est pas bien, ça c'est bien »*

3.3.2. Le couple employabilité/loyauté

Le dispositif SIMPLON est une opportunité considérable pour les participants de renforcer leur employabilité, tant à l'interne qu'à l'externe. De fait, au terme de la formation, les Simploniens pourraient monnayer les compétences bien au-delà des standards salariaux proposés par le Groupe :

- *« Ce diplôme est actuellement très recherché, donc ça veut dire que j'aurais eu l'opportunité d'aller dans des boîtes un peu n'importe où »*

La direction n'a pas souhaité négocier des clauses contractuelles (du type dédit formation) afin de prévenir le risque de volatilité des compétences au terme de la formation. La prise de risque semble considérable, compte-tenu des sommes engagées dans le dispositif et de la rareté des qualifications visées par la formation :

- *« Ouais des dispositifs de Simplon, notamment un mec qui a fait plus 80 % rému à l'externe, plus de deux ans après la fin de la formation. Alors après, on joue un peu sur la loyauté... Puis on n'a pas de clauses ... »*

De fait, la reconversion professionnelle qu'autorise SIMPLON semble s'inscrire pleinement dans une logique don/contre-don, au point que pour certains Simploniens, la réciprocité semble prendre ici la forme d'une dette symbolique. Cette inclinaison à monnayer ses

compétences apparaît toutefois tempérée par l'expression d'un sentiment de loyauté à l'égard du groupe :

- « Pour moi, je sais que personnellement euh... Le Groupe investit, le Groupe croit en moi, je ne vais pas partir (...) J'y resterai un minimum de temps »
- « Il y a eu tellement de choses, en plus mon N+1, mon supérieur a tellement mis de possibilités pour que je puisse venir ! Je peux pas me permettre de partir, ça serait ... Je me sentirais coupable »
- « Je ne pensais pas que le Groupe mettrait, enfin je savais qu'elle mettait beaucoup de moyens dans cette formation »

3.3.3. Le couple individu/collectif

La tension entre l'individuel et le collectif traverse également le dispositif SIMPLON. D'un côté, on est frappé par la diversité des motivations individuelles, qui poussent les acteurs à s'engager dans le dispositif. De la même façon, les acteurs s'approprient le dispositif à leur manière, y projetant quelque chose d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur parcours. Toutefois, si le dispositif permet l'expression des singularités individuelles, il s'appuie aussi sur la force du collectif, l'ancrage dans une culture historique qui apparaît comme un facteur de réassurance et un point de repère pour les Simploniens :

- « C'est vrai qu'on acquiert une culture un peu spécifique de l'entreprise, comme dans toutes les grandes sociétés, donc c'est vrai que c'est un truc qui est bien, y a une ligne qui se suit, puis même là je vois j'ai fait plusieurs bureaux différents, en fait entre LOGiens on se comprend »
- « On a quand même pas mal de valeurs en commun »
- « Un esprit de corps... Mais aussi une façon de travailler »

L'expression du collectif s'incarne également dans le rapport au travail, lui-même héritage d'une culture de métier, celle dont la majorité des Simploniens est issue. Cette dernière signale notamment un attachement aux conditions d'un travail « bien fait », à un sentiment d'utilité sociale et au fait d'œuvrer pour le « bien commun », à la capacité à trouver des solutions innovantes dans l'affrontement aux contraintes du travail réel :

- « Fallait que je fasse bien mon boulot »
- « Mon but c'était d'être irréprochable dans le boulot que je faisais »

4 - Discussion. Un dispositif de formation articulant des tensions paradoxales

L'étude réalisée au sein de LOG est portée par un double objectif. Elle vise à la fois à saisir les mobiles qui conduisent des salariés non-cadres à s'engager dans une formation interne pour se reconverter, comme elle entend mettre en lumière les conditions d'appropriation d'un tel dispositif. Dans la littérature RH comme dans d'autres domaines (sociologie notamment), les transitions professionnelles sont régulièrement abordées dans des contextes où, les reconversions s'imposent au personnel non-cadre, et les conduisent à quitter l'organisation qui les emploie à l'aide de dispositifs tels que la formation. L'enquête menée au sein de LOG permet ici de révéler ce qui conduit les non-cadres à souhaiter se former. Elle montre en

particulier que les raisons qui soutiennent l'engagement dans une formation ne se résument pas à une approche purement individuelle, centrée sur des ambitions de carrière. Les entretiens expriment la complexité comme l'enchevêtrement de logiques encastrées qui ne peuvent faire l'économie d'une approche par le contexte institutionnel, organisationnel et relationnel dans lequel la relation d'emploi se déploie. Ces dimensions nécessitent d'être considérées ensemble, dans leurs interrelations et dans leur histoire.

Tous les salariés concernés ont ainsi préalablement intégré dans leur discours les mutations de l'entreprise. Leur réflexion s'inscrit dans un espace dont les contraintes sont singulièrement identifiées (coûts d'adaptation des réorganisations fréquentes, éloignement de l'entreprise des valeurs historiques qui ont fondé leur engagement, dégradation des conditions de travail dans les services, systèmes de gestion des carrières jugé insatisfaisant,...). La trajectoire biographique des personnels engagés dans le dispositif SIMPLON (trajectoire professionnelle atypique, recherche d'ascension sociale/accès à un nouveau corps social et professionnel, orientation contrariée, recherche de sécurisation économique,...) constitue parallèlement un paramètre d'analyse incontournable. Si l'entreprise défend le principe d'un dispositif de formation ouvert à tous les salariés et cela sans discrimination de compétences (prérequis), les entretiens montrent que la sélection mise en œuvre favorise des salariés qui présentaient une appétence pour l'informatique, voire une expérience préalable dans le domaine. Les entretiens font apparaître des ancrs de carrière individuelles qui trouvent une résonance forte dans le dispositif SIMPLON (dispositif sécurisé au plan de la continuité d'emploi et promotion/ancrage sécurité-stabilité - appétence pour l'informatique/ancrage technique, etc.).

Tous les Simploniens interviewés sont conscients qu'ils n'auraient pu atteindre un tel niveau d'emploi et de promotion dans l'entreprise sans passer par ce dispositif de formation. C'est là une des forces du dispositif que d'offrir un tremplin de carrière à ces salariés, jusqu'ici inscrits dans une relation d'emploi davantage que dans un plan de carrière (et plus souvent entrés dans l'entreprise pour y trouver un emploi). La formation proposée offre aux salariés l'opportunité de rebattre les cartes de leur orientation professionnelle et de satisfaire des attentes mises en sommeil. Elle leur donne également la possibilité de s'extraire d'un environnement de travail jugé insatisfaisant (rythme, contenu, valeurs, ...). L'engagement dans la formation se nourrit simultanément d'un rapport au travail antérieur plutôt négatif (perte de sens, sentiment de travail dénaturé, ...) et d'une projection positive liée à l'opportunité de faire d'une passion personnelle pour l'informatique un futur métier. Le dispositif de formation, tel qu'il est conçu, présente deux atouts principaux : celui d'être entièrement sécurisé (emploi et promotion garantis) et d'être intégralement financé par l'entreprise.

Pour autant, il comporte un risque endogène certain. LOG n'a pas souhaité adjoindre de clause de dédit formation à ce programme, alors même que les salariés ressortent avec des compétences et une employabilité fortement convoitées par le marché du travail. Ils sont donc libres de quitter l'entreprise une fois formés s'ils le souhaitent. Ce risque est néanmoins contrebalancé chez LOG, ne serait-ce que temporairement, par plusieurs éléments. En effet, le dispositif sécurisé octroie aux salariés la possibilité de limiter les coûts d'une reconversion choisie (financement pris en charge jusqu'aux frais et formalités de déménagement). Les salariés sont conscients de l'investissement financier de LOG, investissement dont ils reconnaissent ne pas avoir pris la mesure au moment de la sélection. En second lieu, les Simploniens soulignent que l'entrée dans ce dispositif n'aurait pu être possible sans le soutien et la confiance de leurs encadrants et des personnels de la fonction RH (Espace Mobilité, RRH, ...). L'engagement de ces acteurs et sa symbolique, au même titre que l'investissement financier de l'entreprise, s'apparentent à un don. Ce don est par ailleurs pour certains, estimé d'autant plus fort, qu'il résonne dans des trajectoires biographiques difficiles : « *LOG pour*

moi, c'est eux qui m'ont relevé du caniveau [...] Donc effectivement LOG entre guillemets m'a permis d'être là aujourd'hui ! Donc effectivement je me sens redevable par rapport à ça ». Ces dons alimentent une dette symbolique qui soutient, pour un temps donné du moins, la fidélité et la loyauté envers l'entreprise. Depuis 2016, seul un salarié a quitté LOG à la suite de sa formation SIMPLON.

Un troisième élément semble également nourrir la réussite du dispositif mis en place : les relations construites par la promotion des Simploniens tout au long des neuf mois de formation. Les salariés indiquent que leur expérience de formation est facilitée par le fait de se former aux côtés de collègues qui partagent un même socle de valeurs, en l'occurrence celles qui ont été au fondement de la culture de LOG lesquelles valeurs continuent de vivre dans le travail des équipes et des services internes. L'histoire commune inséparable de la relation d'emploi singulière qui les lie à l'entreprise, sert de socle à une transition professionnelle que tous jugent très engageante au plan personnel et familial (déplacements, vie dans les hôtels, éloignement de la famille et des enfants, ...), comme au plan professionnel (identité, remise en cause, être perçu comme un débutant après avoir maîtrisé pleinement un travail, ...). Les relations tissées à l'occasion de la formation se prolongent en dehors et contribuent à renforcer les liens (organisation d'événements festifs, week-end communs, communauté numérique, etc.). Le collectif joue un rôle de réassurance dans une étape de carrière déstabilisante par nature au plan de l'identité. Le cas LOG nous éloigne de la figure fringante du salarié dit « nomade ». Il tempère si besoin était, l'appétence généralisée pour le risque et l'indépendance, en témoignant de l'importance des attributs des relations d'emploi durables, comme du sens que celles-ci peuvent revêtir pour les salariés non-cadres.

A travers Simplon, nous interrogeons aussi la capacité à concevoir un dispositif gestionnaire conçu délibérément pour gérer les paradoxes et exploiter leur potentiel créatif. Par paradoxes, nous entendons à l'instar de Cameron et Quinn (1988) des « *contradictions durables voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout* ». Le paradoxe se distingue donc du dilemme ou de la dualité qui suggèrent qu'un choix entre les deux polarités est possible : « *On sait de façon la plus simple et la plus authentique qu'on a affaire à un paradoxe, chaque fois que l'on rencontre une situation dans laquelle il est nécessaire de faire, de dire ou de penser une chose et le contraire de cette chose* » (Barel, 1998). Ces tensions ne sont ni positives (créatives) ni négatives (destructrices) en soi, mais le deviennent à travers la façon dont elles sont gérées / régulées : « *Whether paradoxes foster change or lead to inertia depends on how they are managed* » (Czaniarwska, 1997). De nombreux phénomènes organisationnels ont été analysés à travers le prisme du paradoxe : l'identité (Fiol, 2002), l'innovation (Andriopoulos et Lewis, 2009), la formation de la stratégie (Mintzberg et Waters, 1985), l'apprentissage (March, 1991), la RSE (Grimand et al., 2014), le changement...

En revanche, une analyse des outils / dispositifs de gestion à travers le prisme des paradoxes fait cruellement défaut. De fait, la majorité des dispositifs gestionnaires sont conçus, soit dans le cadre d'une gestion par le dilemme, soit d'une gestion par le compromis. Envisagés dans le cadre d'une gestion par le dilemme, les outils de gestion ont tendance à privilégier un des pôles de la tension à l'œuvre à l'exclusion de l'autre. La grande force du dispositif SIMPLON réside précisément dans sa capacité à articuler des tensions paradoxales : risque / sécurisation, employabilité / loyauté, individu / organisation... Cela contribue à faciliter l'appropriation du dispositif par une multiplicité de parties prenantes (salariés, formateurs, managers, tuteurs, cadres RH, conseillers mobilité, etc).

Sur le plan de la littérature en gestion des carrières, notre recherche invite sans doute à relativiser la distinction entre « succès objectif » et « succès subjectif » de carrière. La notion

de « succès objectif » de carrière le rapporte à des mesures externes à l'individu (du type nombre de promotions, rémunération, etc.), elles mêmes étalonnées par rapport à des normes. La notion de « succès subjectif » de carrière se réfère, pour sa part, à la perception subjective par l'individu d'un sentiment de fierté ou d'accomplissement personnel au regard de son parcours professionnel. A rebours de cette dichotomie entre succès objectif et succès subjectif de carrière, l'expérience SIMPLON tend plutôt à montrer que les deux notions sont intimement liées et se renforcent mutuellement comme le suggère Pralong et al. (2016).

Conclusion

Le concept de risque, s'il a toute sa place dans les travaux sur la santé au travail (à travers la notion de risques psycho-sociaux), apparaît peu investigué dans les autres domaines RH, alors même qu'il s'avère un concept fécond pour lire/explore certaines situations RH. Dans le champ académique des carrières, la question du risque est bien souvent « intégrée » à l'idée de projet et intériorisée par les acteurs. Pour les non-cadres, elle semble moins problématique. La suite de l'étude nous permettra d'analyser la manière dont les non-cadres rencontrés ici capitaliseront sur cette expérience SIMPLON pour, le cas échéant, prendre des « risques de carrière » en dehors de l'entreprise.

Cette recherche reste toutefois à dominante exploratoire, portant sur un petit nombre d'individus et qui sont issus d'une même entité. La participation aux entretiens a reposé sur une démarche volontaire, de sorte qu'il n'est pas à exclure que les « simploniens » ayant accepté de réaliser les entretiens soient des personnes se sentant plus légitimes, plus diplômés, plus prompts à parler de l'expérience a fortiori si celle-ci a été positive pour elles.

Nos résultats nécessitent par ailleurs d'être contextualisés. Le terrain d'étude renvoie en effet à un groupe où le marché interne de l'emploi est fortement structuré, encadré par des règles organisationnelles et de nombreux acteurs et dispositifs d'appui dédiés à la mobilité. La culture organisationnelle et son hybridation avec des cultures métiers, elles-mêmes marquées, sont un levier puissant de fidélisation des salariés et contribuent à inscrire ces mobilités et reconversions professionnelles dans une dynamique de don/contre-don. Malgré tout, l'exemple du dispositif SIMPLON reste riche d'enseignements à l'heure où, contrairement aux discours sur les « boundaryless careers », la mobilité externe semble en déclin dans la plupart des pays européens (Pralong, 2021) et où les enjeux liés à la GPEC amènent la plupart des grands groupes à renforcer leur marché interne de l'emploi.

Bibliographie

ABRAHAM J. (2004), « Marché interne du travail: enjeux et limites de la mobilité », In GUERRERO S., CERDIN J.L. et ROGER A. (coord.), *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*, Vuibert, pp. 35-54.

ANDRIOPOULOS C. and LEWIS M-W. (2009), « Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation ». *Organization Science*, vol.20, n°4, p. 696-717.

ARTHUR M.B. and ROUSSEAU D.M. (1996), "Careers in the 21st century", *The Academy Management Executive*, vol.10, n°4, p. 28-39.

BAREL Y. (1998), *Le Paradoxe et le système*, Presses Universitaires de Grenoble.

BROUSSE C., PEREZ C. et POMMIER P. (2009), « Se former en cours de vie active : l'environnement professionnel est décisif », *Insee Première*, mai, n° 1234.

- CADIN L., BENDER A.F. et de SAINT-GINIEZ V. (2003), *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert.
- DANY F. (2012) « La gestion des carrières », In ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, p. 144-150.
- DELTAND M. (2019), « Projet de reconversion et modes résolutoires de tensions identitaires en formation : le cas de professionnels se préparant aux métiers du conseil », *Savoirs*, vol.1, n° 49, p. 51-68.
- DUBAR C. *et al.* (1990), « Le salariés confronté à l'offre de formation. Trajectoire personnelle, identité professionnelle et logique d'entreprise », *Travail et Emploi*, n° 44, vol. 02, pp. 19-29.
- DUBAR C. (2000), *La socialisation : construction des identités sociales et culturelles*, Armand Colin.
- FIOL C.M. (2002), « Capitalizing on Paradox : The Role of Language in Transforming Organizational Identities », *Organization Science*, Vol. 13, n°6, p. 653-666.
- GAINI M. (2018), « Accès à la formation : les concepts changent, les constats demeurent », *INSEE Références, Formations et Emploi Edition 2018, Eclairage* : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3526074?sommaire=3526086>
- GIOIA D.A. ; CORLEY K.G. et A.L. HAMILTON (2013), « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, Vol. 16 n°1, 15-31.
- GLEE C. et SCOUARNEC A. (2009), « Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou ne plus subir mais choisir ! », *Humanisme et Entreprise*, n°293, p. 1-23.
- GRIMAND A. ; VANDANGEON-DERUMEZ I. et P. SCHÄFER (2014), « Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26 000 dans une ETI », *Revue Française de Gestion*, n°240, 133-148.
- GUILLEMOT D. et MELNIK-OLIVE (coord.) (2020), *Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des personnels et contexte de l'entreprise*, Cereq Echanges n°15, 146 p. <https://www.cereq.fr/formation-continue-et-parcours-professionnels-entre-aspirations-des-salaries-et-contexte-de>
- GUILLEMOT D. et MELNIK-OLIVE E. (2018), « Se former tout au long de sa vie : quel rôle du parcours professionnel ? », *INSEE Références, Formations et Emploi Edition 2018, Eclairage* : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3526062?sommaire=3526086&q=formation+professionnel+le+des+cadres>
- HUGUES E.C. (1996), *Le regard sociologique*, Éditions EHESS.
- JONES C. and DeFILLIPPI R.J. (1996), “Back to the future in film: combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century”, vol.10, n°4, pp. 89-103.
- MARCH J. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, n°1,
- MARX K. (2010), « Vers des mobilités sécurisées et une continuité professionnelle ? », *POUR*, n° 207, octobre, pp. 107-114.
- MAUSS M. (2003), « Essai sur le don. Forme et Raison de l'échange dans les sociétés archaïques », In MAUSS M. *Sociologie et anthropologie*. Quadrige, p. 145-279.

- MINTZBERG H. et WATERS J-A. (1985), « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, Vol. 6 n°3, 257-272.
- NEGRONI C. (2009), « Ingrédients des bifurcations professionnelles : latence et événements déclencheurs » in Michel Grossetti éd., *Bifurcations: Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, La Découverte, pp. 176-183.
- NEGRONI C. et MAZADE O. (2019), « Entre contrainte et choix, regards sur les reconversions professionnelles subies et les reconversions professionnelles volontaires », *Recherche & formation*, vol.1, n° 90, p. 87-102.
- PARADEISE C. (1984), « La marine marchande française: un marché du travail fermé ? », *Revue Française de Sociologie*, n°25, p. 352-375.
- PAUGAM S. (2007), *Le salarié de la précarité, Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF.
- PRALONG J. (2021), « Quelles théories pour analyser les carrières ? » in BEAUJOLIN R. et E. OIRY (Coord.), *Les grands courants en gestion des ressources humaines*, 129-149.
- PRALONG, J. et M. PERETTI-N'DIAYE (2016), « Les cadres devraient-ils être 'nomades' ? L'influence des scripts de carrière sur la qualité de carrière des cadres français », *Revue Française de Gestion*, 42 (7), 91-109.
- QUINN R-E. et CAMERON K-S. (1988), *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*, Ballinger Pub Co., Cambridge, MA.
- REYNAUD J.D. (1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- ROUSSEAU D., ROZARIO de P., JARDAT R. et PESQUEUX Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations. Comprendre les accords écrits et non écrits*, Pearson.
- SARDAS J.C. et GAND S. (2011), « Les transitions professionnelles contraintes par des restructurations », *Gérer et Comprendre*, n°103, mars, p.26-37.
- SCHEIN E.H. (1996), "Career Anchors Revisited : implications for career development in the 21st century", *The Academy of Management Executive*, vol.10, n°4, p.80-88.
- SCHMIDT G., GILBERT P. et 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.
- TANGUY L. (1999), « Reconversion industrielle ou conversion culturelle dans un bassin minier de Lorraine au milieu des années 1960 », *Sociétés contemporaines*, N°35, pp. 43-70.