

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

L'ACCOMPAGNEMENT AU RECLASSEMENT COMME CATALYSEUR DU TRAVAIL IDENTITAIRE DE L'INDIVIDU EN TRANSITION PROFESSIONNELLE SUBIE.

Diego MARTIN-SANCHEZ – IAE de Paris

Introduction

Dans un contexte déjà marqué par des restructurations plus fréquentes et surtout protéiformes (Aubert et Beaujolin-Bellet 2004; Beaujolin-Bellet et Schmidt 2012), la pandémie due au Covid19 a profondément touché la plupart des secteurs économiques intensifiant restructurations, licenciements économiques et plans sociaux. Dans ce cadre, peuvent être mis en place des accompagnements au reclassement des salariés concernés. Pour les individus, cette période est souvent source de souffrance, de remise en question personnelle et de (re)construction identitaire. Jusqu'ici, la recherche sur les transition professionnelles subies s'intéresse aux stratégies des acteurs en situation de perte d'emploi (Solove, Fisher, et Kraiger 2015; Tan, Leana, et Feldman 1994), à la renégociation identitaire de l'acteur en perte d'emploi (Amundson 1994), ou encore à l'importance du discours sur soi dans la transition professionnelle (Ibarra et Barbulescu 2010). Et en contexte d'accompagnement au reclassement, la recherche s'intéresse surtout aux explications des différents résultats de l'accompagnement en fonction de la consistance du soutien reçu (Westaby 2004), ou encore à l'influence de l'identité individuelle dans la perception du dispositif de reclassement (Mercier, Schmidt, et Lacour 2012). En revanche, il est peu question des effets de l'accompagnement, et notamment de la structuration et des différents outils mobilisés, sur le travail de (re)construction identitaire de l'acteur. L'objectif du présent papier est d'approfondir la compréhension du travail de (re)construction identitaire que l'acteur effectue en transition professionnelle subie, en s'intéressant aux effets de l'accompagnement reçu, dans le contexte français. Dans quelle mesure l'accompagnement proposé aux individus licenciés peut-il avoir une incidence sur le travail de (re)construction identitaire, dans un contexte où l'identité individuelle peut être sévèrement endommagée ? Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur une étude exploratoire de 10 entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnels de l'accompagnement au reclassement. Les résultats entendent contribuer à nourrir la compréhension du travail identitaire en transition professionnelle, en contextualisant ce travail au sein d'une procédure d'accompagnement. Il s'agit également d'une tentative d'évaluation des pratiques d'outplacement en termes d'impact sur la construction identitaire de l'individu. Finalement il s'agit de comprendre les effets potentiels de la procédure d'accompagnement sur les individus, et notamment sur leur travail de (re)construction identitaire.

1. Cadre théorique

1.1. Les dispositifs d'accompagnement au repositionnement professionnel

La multiplication des annonces de plans sociaux lors des derniers mois remet à l'ordre du jour la nécessité d'une évaluation des cellules de reclassement mises en place dans ces contextes. Rachel Beaujolin-Bellet et Myriam Bobbio (2010) s'intéressent à plusieurs indicateurs permettant d'évaluer le travail de ces cellules de reclassement et mettent en avant la nécessité de prendre en compte la notion de déclassement des salariés victimes de plans sociaux, de s'intéresser à la durabilité dans l'emploi retrouvé, et finalement de suivre plus rigoureusement les trajectoires des salariés reclassés. Ces accompagnements collectifs peuvent se décliner en une variante individuelle dans le cadre de licenciements individuels. La durée et la consistance des accompagnements proposés peuvent différer, ayant un impact sur la qualité du résultat de l'accompagnement (Westaby 2004). Tara Aquilanti et Janice Leroux (1999) s'intéressent à trois modèles existants d'accompagnement au reclassement et les nourrissent de cadres théoriques autour du développement de carrière, du deuil et des transitions. Il en résulte Le Modèle Intégré d'Aquilanti (Aquilanti et Leroux 1999) composé de quatre phases non linéaires : « Perte, deuil et transition », « Développement Personnel », « Recherche d'emploi » et « Accompagnement et support ». Malgré le manque d'outils opérationnels de ce modèle, sa dernière phase met en avant le rôle essentiel de la « réflexion de soi » de l'individu dans le succès du repositionnement professionnel en contexte d'accompagnement. Cette « réflexion de soi » est à comprendre comme la capacité de l'acteur à se regarder, à regarder son vécu et l'expérience qu'il fait de la transition professionnelle subie, mais également comme sa capacité à comprendre ses comportements et réactions (Aquilanti et Leroux 1999). Cette notion de réflexion de soi est également essentielle à l'apprentissage biographique (Hallqvist et Hydén 2014), c'est-à-dire la capacité de l'acteur à apprendre « de nouvelles façons de comprendre [sa] vie et [ses] relations au travail et au marché de l'emploi » (Hallqvist et Hydén 2014). En contexte d'accompagnement au reclassement, la réflexion de soi, et par extension la capacité de l'acteur à se comprendre différemment, peuvent être facilitées par la pratique du coaching, qui permet aussi à l'individu reclassé de maintenir un sens cohérent et positif de soi (Gray, Gabriel, et Goregaokar 2015a). Or, une compréhension nouvelle de sa propre vie, soumise à la capacité à se regarder soi-même différemment, peut être apparentée à une introspection de la part de l'acteur. Introspection dont le but est de maintenir une cohérence dans l'image que l'individu a de soi-même et de sa propre vie, en contexte de rupture et de transition professionnelle. Ceci est non sans rappeler la définition du travail identitaire : l'activité mentale que l'acteur engage dans une volonté d'unité et de cohérence de l'image multidimensionnelle qu'il a de lui-même (Alvesson 2002; James 1890).

1.2. Les individus face à la perte d'emploi

Face à la perte d'emploi, les individus mettent en place des stratégies qui s'avèrent complémentaires : une stratégie orientée vers la résolution du problème qu'est la perte d'emploi, et une stratégie qui vise l'allègement de la charge émotionnelle provoquée par la perte de cet emploi (Tan, Leana, et Feldman 1994). Au plan émotionnel, la perte d'emploi constitue pour l'individu une rupture qui génère stress, angoisses, et remise en question individuelle (Raito et Lahelma 2015), voire une dégradation identitaire (Garfinkel 1956; Berger 2006; Gray, Gabriel, et Goregaokar 2015b), une perte identitaire (Fineman 1983) et même une perte de soi (Linhart 2002). Dans ce sens, la perte d'emploi génère une dichotomie entre l'image que l'individu avait de lui-même, en tant que professionnel actif et compétent,

et l'image que la situation lui renvoie, en tant que professionnel inactif, avec une certaine remise en question de ses compétences (Raito et Lahelma 2015). Ceci induit chez l'individu une définition de soi tout aussi dichotomique : l'individu qui se définissait comme un professionnel doté d'un certain nombre de compétences, se retrouve privé de ce qui lui permettait d'incarner cette définition de lui-même, son travail, ce qui affecte la définition-même de soi. A cette dichotomie dans l'image et la définition de soi, se rajoutent un stress financier, la perte d'un statut, et la perte de structure (Gray, Gabriel, et Goregaokar 2015b; Raito et Lahelma 2015). Cette dichotomie dans l'image subjective que l'individu a de lui-même, définit le Doute au Sujet de Soi (Alvesson, Lee Ashcraft, et Thomas 2008) servant de point de départ à la construction identitaire.

1.3. La construction identitaire

La construction de l'image subjective de soi par l'individu possède une modalité interne, dans laquelle l'individu mène une introspection afin de mieux définir qui il est (Watson 2008). Cette définition est multidimensionnelle mais garde une cohérence grâce au travail plus ou moins conscient de l'acteur (Alvesson 2002). L'individu s'inspire, par ailleurs, de discours auxquels il est exposé, qui vont véhiculer un certain nombre d'identités sociales. Celles-ci se définissent comme un ensemble de directions institutionnelles, culturelles et managériales, à prendre par les individus, dans la construction de leur définition de soi (Watson 2008; Alvesson 2002). L'acteur intégrerait plus ou moins ces discours dans une logique de régulation. (Alvesson 2002). L'acteur compose ainsi une narration sur sa personne, en intégrant divers éléments piochés dans les identités sociales auxquelles il a été exposé, et en intégrant le résultat de sa propre introspection. Un espace de libre régulation permet toutefois à l'acteur une construction originale de la définition de lui-même (Alvesson 2002). La construction identitaire adopte aussi une modalité externe (Watson 2008) : l'acteur expose sa définition de soi au travers d'artefacts, de pratiques socio-matérielles (Pezé 2012) et de sa narration sur soi. Cette exposition de la définition de soi lui permet d'expérimenter avec l'image que son discours sur soi induit chez autrui. Ce qui lui permet de pérenniser les dimensions de son discours, les artefacts et les pratiques validées par autrui, et de refaçonner les aspects invalidés par ses pairs.

1.4. La transition professionnelle subie, un contexte particulièrement générateur de travail identitaire chez l'individu

« Pour bien des individus, l'occupation ou leur travail est une partie centrale de leur définition de soi. » (Ibarra et Barbulescu 2010). Quand il y a une rupture par rapport à leur travail, s'en suit une rupture par rapport à leur définition de soi. Cette rupture, nous l'avons vu, sert de point de départ au travail identitaire. « [Les individus] doivent [...] être capables de raconter une bonne histoire à propos de comment ils en sont arrivés à faire ce qu'ils font pour vivre » (Ibarra et Barbulescu 2010), ce qui implique également de raconter une « bonne histoire » de comment la rupture par rapport à leur travail a eu lieu. Le caractère « bon » de l'histoire racontée par l'individu en rupture professionnelle, repose sur l'authenticité même de l'histoire, qui permet la validation par autrui (Ibarra et Barbulescu 2010). La désirabilité sociale de la transition est également nécessaire afin d'obtenir la validation par autrui, désirabilité qui dépend de la contingence de la transition (Ibarra et Barbulescu 2010). Or, il ne s'agit pas d'une seule histoire que l'individu raconte, mais d'un « répertoire discursif » (Ibarra et Barbulescu 2010), un ensemble d'histoires, avec lesquelles l'individu va expérimenter, grâce et avec autrui, afin de pérenniser un nouveau discours sur soi. Ce répertoire discursif

constitue ce qu'Ibarra théorise comme les « Soi provisoires » qui « servent d'essais pour des identités professionnelles possibles, mais pas complètement élaborées » (Ibarra 1999). La finalisation de ce processus « pas complètement élaboré » se fait grâce au travail d'expérimentation et de pérennisation, propre de la modalité externe du travail identitaire.

L'individu qui se retrouve privé de son emploi se retrouve également face à une rupture dans l'image qu'il avait de lui-même. S'en suit un travail de (re)construction de cette image. Ceci se fait, dans un premier temps, par introspection, et dans une volonté de donner une cohérence à cette image dichotomique de soi. Dans un deuxième temps, la (re)construction de l'image de soi, se fait par expérimentation avec autrui d'un ensemble de narrations sur soi, qui intègrent notamment l'explication de la rupture professionnelle et son contexte. Or, ce travail d'introspection et d'expérimentation, nécessite de la part de l'individu un effort réflexif, afin de donner du sens à la place qu'il tient dans la rupture professionnelle, et à la place que cette dernière tient dans la définition de lui-même. Cet effort réflexif lui permet une compréhension nouvelle de lui-même, qui va être intégrée au répertoire discursif avec lequel il va expérimenter. En contexte d'accompagnement au reclassement, ce travail réflexif est facilité par une démarche de type coaching, qui permet aussi à l'individu de maintenir une cohérence dans la définition de soi.

Dans ce cadre, quel rôle peut jouer l'accompagnement au reclassement, avec ses différentes pratiques, dans le travail identitaire engagé par l'acteur à la suite de la perte de son emploi, et en contexte de transition professionnelle subie ?

2. Méthodologie de recherche

Ce papier s'inscrit dans le cadre plus général d'une thèse en sciences de gestion. Cette première étape vise à explorer les pratiques d'accompagnement telles que décrites par différents acteurs de l'outplacement, travaillant pour différents cabinets dans l'hexagone, et ceci afin de dresser une synthèse des pratiques d'accompagnement au reclassement telles que mobilisées aujourd'hui en France.

Une série d'entretiens semi-directifs (n=10), ont été réalisés sur une période de 8 mois à deux moments distincts : sur une période de 4 mois en 2019, et sur une période de 4 mois en 2020/21. L'approche des participants s'est faite telle une procédure de recrutement, par : ciblage des structures pratiquant l'outplacement, ciblage de personnes pratiquant l'accompagnement dans ces structures et l'envoi de courriels de contact ainsi que de relances. 7 des personnes interviewées pratiquent l'accompagnement au sein de cabinets d'outplacement, deux personnes sont indépendantes et sous-traitent des accompagnements pour le compte de deux à trois cabinets d'outplacement, et une des personnes fait de l'accompagnement au repositionnement professionnel dans une structure qui sous-traite pour le compte de Pôle Emploi, et dont les méthodes sont très proches de celles utilisées par les cabinets d'outplacement. Les entretiens rendent ainsi compte de l'accompagnement au reclassement tel que pratiqué dans 12 structures françaises différentes (Figure 1).

La grille d'entretien utilisée (Figure 2) a eu pour vocation de recueillir le parcours professionnel des individus interviewés, la description de la structure dans laquelle ils évoluent, leur pratique de l'accompagnement et les outils mobilisés, et des exemples d'accompagnement non-réussis, avec l'explication que l'acteur en donne.

Figure 1 : Synthèse des répondantes

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

Figure 2 : Grille d'entretien

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

Dans l'objectif de gérer le risque de circularité et de faire émerger du matériau des thématiques communes, l'ensemble du matériau a d'abord été traité par attention flottante : lecture répétée de l'ensemble des entretiens afin de saisir le matériau dans sa totalité, ce qui permet l'identification de thèmes récurrents (Dumez 2016). Cette première phase d'analyse a permis de dégager 13 thématiques communes à tous les entretiens. Certaines de ces thématiques apparaissant dans la littérature et d'autres émanant du matériau, une deuxième phase d'analyse a été nécessaire : un codage théorique grâce aux développements sur la construction identitaire (Alvesson 2002; Alvesson, Lee Ashcraft, et Thomas 2008), l'identité en transition professionnelle (Ibarra 1999; Ibarra et Barbulescu 2010) et la rupture professionnelle. Ce codage a permis de regrouper les 13 thématiques identifiées par attention flottante comme suit :

Thématiques identifiées suite à une première analyse par attention flottante	Codage théorique
Rupture	Rupture professionnelle et souffrance individuelle
Souffrance individuelle	
Deuil	
Introspection	Modalité interne du travail identitaire
Réflexion de soi	
Coaching	
Ateliers collectifs	Modalité externe du travail identitaire
Retour d'autrui	
Validation du projet	
Mise en réseau de l'individu grâce au réseau du cabinet	
Mise en réseau des individus reclassés	
Mise en réseau de l'individu grâce au réseau de la consultante	Discours sur soi
Pitch de présentation	

3. Résultats

Afin de rendre compte du caractère processuel de l'accompagnement au reclassement tel que décrit par les praticiens, les résultats sont présentés en suivant une structure linéaire en 4 phases séquentielles : « rupture professionnelle et souffrance individuelle », « diagnostic de l'individu et phase d'exploration personnelle », « les ateliers collectifs » et « validation du projet et mise en réseau de l'individu ». La partie « pitch de présentation » vise à explorer cette thématique émanant du matériau, avec les développements théoriques sur l'identité discursive.

3.1. *Rupture professionnelle et souffrance individuelle*

Les entretiens réalisés soulignent une situation fragilisée de l'individu qui fait face à la rupture professionnelle. Les individus sont en souffrance et la perte d'emploi génère un questionnement intense et un travail de deuil.

Angélique : « Il y a aussi une période de deuil souvent pour des personnes qui sortent. Il y a des personnes qui peuvent être très abimées. [...] Donc ça peut être un grand vide qui se crée. Donc il y a énormément de questionnements qui se mettent en route [...] Mais ça peut être souvent très douloureux [...] »

Daisy : « [Une personne que la consultante suit] Et elle questionne un peu les raisons pour lesquelles elle est licenciée [...] elle a un vrai sentiment d'injustice et ça l'empêche d'avancer dans ses recherches. J'ai bien vu que de toutes façons il faudrait une phase de deuil [...] Il y a des personnes qui peuvent justement être très touchées par ce qui s'est passé. »

Pauline, met toutefois cette souffrance en perspective avec l'apprentissage que l'individu peut faire de la situation et élargi le travail de deuil aux ruptures conventionnelles. Véronique, quant à elle, introduit la notion de « courbe de changement », en soulignant le choc vécu par l'individu quand il perd son emploi. Inès pointe, toutefois, vers des ruptures professionnelles fréquentes chez certains individus, qui laissent apparaître un certain patron :

Pauline : « il est important de bien comprendre pourquoi il y a eu cette rupture avec l'employeur qu'elle quitte [...] l'individu se sent mal, se demande pourquoi l'employeur n'est pas satisfait. [...] Même pour une rupture conventionnelle il y a un deuil à faire et comprendre ses erreurs. »

Véronique : « Donc il y a une détresse, un stress énorme parfois. [...] Et les personnes sont souvent dans ce qu'on appelle « la courbe du changement ». Ils sont dans le déni, ils ont peur [...] Parce qu'il faut accuser le coup aussi quand on se retrouve comme ça sans travail »

Inès : « On a des gens, si tu regardes leur histoire de vie professionnelle, globalement tous les 3 ans ou tous les 5 ans, il y a rupture. Et toujours pour les mêmes raisons »

Finalement, Amandine transforme cette rupture en opportunité pour l'individu grâce à l'accompagnement. Elle souligne également l'importance de l'écoute du consultant dans cette phase initiale de la transition, fait corroboré par Véronique :

Amandine : « La façon dont je les accompagne ça va être « voyons si ça peut devenir une opportunité ». On n'a pas le choix, ils perdent leur job les mecs. Donc on va écouter. On va commencer par se faire ce que moi j'appelle de l'écoute vraiment. [...] On est là pour écouter. »

Véronique : « Il y a quelques fois des cellules d'écoute. Moi j'ai participé à des cellules d'écoute. Cellules d'écoute psychologique parce qu'il y a des risques. [...] Et il faut pouvoir réceptionner ça. »

Cette rupture professionnelle génératrice de souffrance, donne lieu à une phase initiale, plus ou moins formelle, de déversement du mal être par l'individu, illustré par Anna avec l'expression « vider ses valises » :

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

Angélique « il y a un entretien effectivement préliminaire souvent dans le métier [...] Donc là je passe la parole à la personne et [...] la personne se sent écoutée, donc du coup effectivement c'est le flux »

Angélique souligne l'importance de l'écoute du consultant, allant dans le sens des propos d'Amandine et de Véronique. La rupture professionnelle peut exacerber des pathologies

psychiques déjà présentes chez l'individu, rendant parfois impossible l'accompagnement. Ceci constitue un des freins à l'outplacement identifiés par les acteurs, qui redirigent les individus vers des accompagnements spécialisés, quand cela est possible. Véronique, qui a aussi une formation de psychanalyste, effectue toutefois un accompagnement de plus près :

Anna : « [...] des personnes qui [...] se sentaient vraiment pas bien. Nous on est pas psy, on est pas médecins. Et donc là, à ce moment-là avec toute la douceur possible, la bienveillance et sans paraître intrusifs, bon on invite la personne potentiellement à aller voir... aller se faire aider par un pro »

Véronique : « Mais oui il y a eu des cas de personnes qu'on pensait psychotiques, ou qu'on pensait dépressives, peut être dépressives un peu. [...] à ce moment-là je les accompagne d'un peu plus près si je puis dire. Et en tout cas je suis à l'écoute, j'essaye d'investiguer avec eux ce qui se passe pour eux. »

La perte d'emploi induit finalement chez l'individu un questionnement intense et une phase de deuil. Les retours des acteurs vont donc dans le sens d'une fragilisation de la personne, ce qui rend nécessaire l'évacuation de la souffrance grâce à la parole. L'écoute de la consultante est impérative dans cette phase préliminaire à l'accompagnement. Dans certains cas, les consultantes redirigent les individus vers un accompagnement plus spécifique, et si elles possèdent une casquette qui les habilite au suivi psychologique, elles peuvent alors suivre l'individu de plus près.

3.2. Diagnostic de l'individu et phase d'exploration personnelle

Après cette phase initiale de rupture et de déversement du mal être, les acteurs mettent en avant une phase de diagnostic de la personne, et une phase d'exploration personnelle, qui ont lieu en simultané. Des tests de personnalité et des outils introspectifs vont permettre à l'individu de se connaître, de dresser son portrait, et celui de ses compétences :

Pauline : « il y a une première phase de bilan qui ressemble à un bilan de compétences. Faire le point. Avec ses peurs. Là où on en est à l'instant t. On revoit le parcours de vie professionnel et personnel. La formation les choix désirés et faits. Pour comprendre des choses. On revisite les expériences professionnelles pour comprendre les compétences développées, ce que les personnes ont appris et ce qu'elles veulent faire ou pas faire. En parallèle les candidats passent des tests psychotechniques et de personnalité afin de compléter d'objectiver. »

Angélique : « au début où on va effectivement se focaliser sur le passé. [...]. Regarder dans le rétroviseur par rapport à son savoir-être, son savoir-faire et tout ce qu'il a pu [...]. Qu'est-ce qui a fait que cette personne s'est constituée comme ça. [...] On peut faire un inventaire de personnalité. [...] on peut aussi quand même étudier l'histoire de vie : qu'est-ce qui fait qu'aujourd'hui la personne est constituée comme elle est. »

Véronique : « Au début, on les voit assez régulièrement, une fois par semaine. [...] C'est un point carrière, bilan professionnel. [...] alors en général on fait passer un MBTI effectivement. [...] C'est une façon de faire émerger les compétences, la personnalité, qui je suis, comment je fonctionne. [...] Et souvent j'ai entendu « ah bah c'est bien ce bilan ou cet accompagnement m'a permis de voir que j'avais des compétences. Je savais pas que j'avais des compétences »

Cette phase d'exploration personnelle peut être vue comme une période d'introspection pour l'individu, qui l'amène à comprendre comment il est constitué, grâce à des tests de personnalité et différents exercices introspectifs, qui agissent comme facilitateurs de la connaissance de soi. Le recours au travail sur l'histoire de vie de l'individu semble marquant : la personne serait engagée dans une introspection autour de son parcours de vie. Ce travail introspectif nécessite toutefois un échange avec la consultante, qui apporte une expertise sur la lecture des résultats des tests et des exercices. L'intervention de la consultante permet une réflexion de soi, illustrée par Angélique avec l'image du rétroviseur, dans laquelle l'individu va comprendre ses attitudes, comportements, réactions, et son parcours de vie. Amandine aborde cette question de la connaissance de soi avec l'image du re-tricotage :

Amandine : « Et l'intérêt de ce métier c'est que parfois [...] on a l'opportunité de retricoter des histoires. [...] Mais en tout cas, essayer de récupérer plein d'éléments de Qui on est. [...] On propose de travailler sur les histoires des vies. C'est-à-dire de tracer une ligne, de préférence d'un seul jet. [...] Et parfois on tire des trucs et on découvre... [...] Donc, il y a un moment de retour sur soi un peu je pourrais dire. [...] On propose des dispositifs pour aller chercher l'information. [...] C'est reprendre les éléments de façon peut-être plus consciente [...] Retricoter c'est y mettre un peu de conscience et un peu de lumière, et un peu de clarté quoi. »

A l'image d'une moire, la consultante retisse le parcours de vie de l'individu, grâce au travail de ce dernier, notamment sur son histoire de vie. L'individu est ainsi amené à une prise de conscience grâce à une réflexion de soi, facilitée par les exercices proposés et par l'expertise de la consultante. Cloé aborde cette question avec une approche plus holistique qui remet le projet professionnel dans le cadre du projet de vie de la personne :

Cloé : « Donc à l'intérieur du bilan de carrière vous avez différentes étapes. C'est le moment de passer en revue tout un tas de thématiques avec la personne [...] Pour essayer de repérer les fils conducteurs, pour essayer d'en tirer les enseignements, [...] Donc il y a toute une partie où on revisite le passé. [...] nous on a la conviction que le projet professionnel doit être envisagé dans un cadre un peu plus large qui est celui du projet de vie. Et donc du coup on apprend aux personnes à réfléchir à leur projet de vie global et à regarder comment ce projet professionnel vient, ou pas d'ailleurs, s'équilibrer avec le reste. »

La récurrence de la démarche coaching ressort également du matériau et s'exprime par la formation au coaching des acteurs interviewés, ou par leur recours à des techniques empruntées à cette pratique. Le coaching permet à l'individu, par un jeu de questionnement et de reformulation de la part de la consultante, une réflexion sur soi. Ce phénomène permet de faire émerger chez l'individu de nouvelles compréhensions de soi, de ses propres comportements et attitudes :

Pauline : « au niveau des techniques on est dans une posture parfois proche du coaching [...] à la fois coach, on accompagne on fait cheminer vers elle-même ce qui lui convient. « aider la personne à cerner la personne au-delà du personnage »

Angélique : « le cabinet, nous sommes tous coachs certifiés venant de l'entreprise [...] mais quand on est coach on est avant tout dans sa posture de coach. Donc on ne s'invente pas coach [...] Et donc par le questionnement j'amène les personnes à réfléchir par eux-mêmes. »

Anna : « au bout de quelques mois j'entame une démarche de formation coaching [...] En coaching, c'est pas tout à fait la même chose. [...] je vais le mettre en réflexion sur ses propres habitudes, sur ces convictions [...] Et en fait c'est lui par le jeu du questionnement, de la reformulation etc qui à un moment donné va dire « je pourrais peut-être tester ça pour donc développer ses compétences managériales ».

Les outils introspectifs et les tests personnalité mobilisés par l'accompagnement à l'outplacement permettent donc à l'individu de générer une démarche introspective facilitée par l'expertise de la consultante. Ces outils et cette expertise agissent comme un catalyseur de la réflexion de soi nécessaire au développement d'une nouvelle compréhension de soi. Le coaching, par la nature de son approche, permet également un effet de catalyse dans la réflexion de soi de l'individu. Cette réflexion de soi permet à l'acteur d'acquérir une nouvelle compréhension de lui-même, voire de son histoire de vie.

3.3. Les ateliers collectifs

Une fois les phases de diagnostic et d'exploration personnelle effectuées, l'individu reclassé est engagé dans divers ateliers collectifs, qui ont pour but de le former sur des thématiques propres à la recherche d'emploi, et de partager et échanger avec d'autres personnes reclassées, afin de favoriser une dynamique collective.

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

Anna : « En parallèle de ça, il y a pleins d'actions collectives. [...] donc pour la dynamique de groupe chaque semaine les gens qu'on accompagne on les invite à des ateliers au cours desquels on va faire des échanges de bonnes pratiques [...] il n'y a pas de vérité exacte, on échangera « bah moi je dis ça » « bah moi j'ai testé ça tu devrais faire ça ».

Ces ateliers facilitent aussi le retour d'autrui sur soi, et certains sont explicitement faits dans ce sens, comme nous l'explique Amandine.

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

Ce volet collectif est complémentaire au volet individuel de l'accompagnement, comme le souligne Daisy, et nous voyons finalement les prémices d'une vérification de soi par autrui dans le discours d'Angélique.

Daisy : « on a les ateliers en collectif [...] on est 3 ou 4 pour travailler sur une problématique qui les concerne en ce moment [...] et on va réfléchir ensemble, chacun va donner son avis sur le profil d'une personne. [...] Travailler énormément sur le

feedback. De se donner aussi entre eux du feedback, pas que nous. Et ils disent vraiment que les ateliers c'est très complémentaire à ce qu'on fait en individuel. »

Angélique : « Donc ces journées peuvent se dérouler sur 2 voire 3 jours [...] et l'important c'est vraiment de comprendre quelles sont les choses qu'on peut véhiculer ne serait-ce qu'en disant zéro mot déjà. Donc tout ce qui est non verbal. Vous allez le vérifier on va dire. Donc ça c'est important aussi de savoir qu'est-ce qu'on dégage ».

Ces ateliers collectifs vont servir de moments d'expérimentation pour l'individu. Il y échange des bonnes pratiques et y accueille le retour d'autrui sur soi. Ce retour d'autrui va être enrichi par le retour d'autres consultants impliqués dans l'accompagnement, et va finalement être mis à l'épreuve lors des rencontres professionnelles successives auxquelles l'individu va être confronté lors de la dernière phase de l'accompagnement.

3.4. Validation du projet et mise en réseau de l'individu

La validation du projet de la personne reclassée intervient un peu en parallèle des ateliers collectifs et constitue une étape préalable à la mise en réseau de l'individu. Cette validation du projet se fait par la consultante mais également par d'autres consultantes, et en le comparant avec la réalité du marché du travail. Le retour d'autrui sur soi se fait ici par les différents coachs dans une logique de « regards croisés ». Cloé, toujours dans une approche holistique de l'accompagnement, lie cette validation au projet de vie de la personne.

Angélique : « Et donc là il y a toute la dynamique collective qui rentre aussi en jeu [...] tout ça fait qu'il n'y a pas qu'un seul coach qui donne son feedback [...] Donc vraiment pour pouvoir bénéficier de tout le savoir-faire collectif qui nous avons ici. [...] Et donc on peut avoir des regards croisés »

Cloé : « [...] dans ces cas-là on passe sur la validation du projet. [...] on le secoue très très fort, pour voir s'il tient la route. Déjà par rapport à tout ce qu'on a partagé avec la personne la concernant. Ça c'est la première validation. Et puis ensuite il y a une deuxième validation qui est une validation marché pour aller se confronter avec la réalité du métier en vrai [...] »

Une fois le projet validé, l'individu est engagé dans une « mise en réseau » qui s'exprime par une mise en réseau entre candidats reclassés, une utilisation du réseau du cabinet, une utilisation du réseau de la consultante, et la création de réseau par le candidat au travers de prises de contact.

Véronique : « C'est-à-dire que c'est accompagner les personnes dans la construction de projets [...] Donc on leur propose des ateliers qu'ils veulent. [...] Moi je les incite à assister à tous les ateliers. [...] je dis toujours « c'est du réseau, vous allez rencontrer d'autres personnes dans le même cas que vous. »

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

Angélique : « Et ensuite on les forme à la démarche réseau [...] Donc tout ce qui est démarche réseau, comment conduire un entretien réseau [...] c'est vraiment recueillir

le maximum d'informations sur un secteur, sur une fonction [...] Et une fois que le projet est clair, on va pitcher ce projet-là. »

Ces mises en réseau successives peuvent être vues comme des expériences de socialisation successives dans lesquelles l'individu va expérimenter avec son discours dans une logique de vérification du même par autrui. Nous pouvons voir dans le discours d'Angélique les contours d'une des pierres angulaires de l'accompagnement au reclassement : le pitch de présentation.

3.5. Le « pitch de présentation »

Ce pitch de présentation est une histoire que l'individu raconte sur lui-même et qui va servir à exposer qui il est lors de rencontres professionnelles ou entretiens de recrutement. Que ce soit en atelier ou en individuel avec la consultante, l'individu reclassé va travailler un discours sur soi lors de l'accompagnement. Ceci passe par la simulation de rencontres professionnelles afin de générer chez l'individu une prise de conscience de l'impact de son histoire sur son interlocuteur. Le recours à du matériel vidéo permet notamment à l'individu de se regarder exposer son discours.

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

Danielle : « Et ensuite, on définit par exemple le discours. Ce qu'on appelle le pitch. [...] ensuite essayer de travailler avec elle sur son discours par rapport à son parcours. [...] ensuite travailler sur la façon de parler. La filmer par exemple pour qu'elle prenne conscience de ses gestes et ses postures. »

Cloé met en avant la compatibilité du discours, la personne travaille sur un discours « qui va bien », et qui intègre notamment les raisons de la rupture, comme le pointe Anna.

Cloé : « On aide aussi souvent les gens à expliquer leur pitch. C'est-à-dire, ils vont préparer avec nous leur discours, qu'elle histoire ils vont raconter surtout pour les gens qui se reconvertisent, il faut qu'il y ait une histoire derrière. Alors le bilan les aide à faire ça, à raconter l'histoire qui va bien. »

Anna : « [en faisant référence aux ateliers collectifs] Donc ils se retrouvent tous ensemble et chaque consultant Quatuor anime un atelier chaque semaine à tour de rôle. [...] « raconter pourquoi j'ai quitté ma boîte » voilà. Donc c'est des thématiques du quotidien »

Véronique souligne l'expérimentation discursive effectuée par l'individu lors des ateliers collectifs, corroborée par Angélique, qui souligne l'adaptation du discours de l'individu à son interlocuteur, et le caractère narratif de ce discours sur soi. L'individu s'entraîne, expérimente et modifie son discours à l'issue de ces ateliers et simulations de rencontres professionnelles.

Véronique : « on a plein d'ateliers [...] il y a une dizaine. « Le pitch » [...] Et puis parler d'eux, exprimer leur projet, leurs craintes, leurs doutes. »

Angélique : « Et c'est là où on travaille en amont tout un pitch. [...] Et au fur et à mesure que vous le répétez, en fait, vous allez vraiment le maîtriser. Et donc du coup l'adapter aussi en fonction de la personne. [...] Donc quels sont les éléments et les messages qu'on a envie de faire passer. C'est pas toujours les mêmes en fonction des interlocuteurs en face. [...] Tout en racontant une histoire. C'est du storytelling en fait

le pitch. C'est comment on se raconte, comment on raconte notre histoire. Et comment on intéresse l'interlocuteur qui est en face »

Nous pourrions voir ici le travail d'expérimentation au travers des Sois Provisoires décrit par Ibarra (Ibarra 1999). L'individu expérimente, lors de sa mise en réseau, avec des versions de son discours qui servent d'essais dans la pérennisation de son discours sur soi.

4. Discussion et conclusion

Les retours des acteurs soulignent une souffrance de l'individu face à la perte d'emploi, et sont, dans ce sens, en phase avec la littérature. S'ensuit une étape préliminaire à l'accompagnement dans laquelle l'individu va expulser cette souffrance grâce à la parole, accueillie par le travail d'écoute de la consultante. La personne reclassée passe ensuite par une phase de diagnostic et d'exploration, grâce à des exercices introspectifs et tests de personnalité. L'expertise de la consultante est ici aussi essentielle, afin de permettre à l'individu une réflexion de soi. Ceci passe notamment par un travail de reformulation et de questionnement propre au coaching. L'axe individuel de l'accompagnement peut ainsi être vu comme un catalyseur de la modalité interne du travail identitaire. Cette catalyse se fait grâce à l'emploi de tests et exercices introspectifs, à l'utilisation d'une démarche coaching qui facilite la réflexion de soi de l'acteur et grâce à l'expertise de la consultante qui permet de donner un sens à ce travail. L'individu reclassé est ensuite engagé dans une série d'expériences de socialisation successives qui vont lui permettre un échange avec ses pairs et une expérimentation de son discours dans une logique de régulation et de validation par autrui. Ce discours est également expérimenté auprès d'autres consultantes et fini de se consolider par la mise en réseau de l'individu. Ici la personne va, à nouveau, expérimenter avec le discours sur soi préalablement travaillé : le pitch de présentation. L'axe collectif de l'accompagnement peut être vu, à son tour, comme un catalyseur de la modalité externe du travail identitaire. La catalyse se fait ici par les socialisations successives dans lesquelles l'acteur est engagé, qui agissent comme catalyseurs de l'expérimentation identitaire. Le pitch de présentation peut être considéré comme un marqueur de l'effet de catalyse de l'accompagnement au reclassement dans le travail identitaire de l'individu en transition professionnelle subie : la personne utilise les outils de l'accompagnement et l'expertise de la consultante pour créer un discours sur soi qui va être expérimenté et validé auprès des pairs, des consultantes et autres acteurs que l'individu rencontre, dans une recherche d'authenticité et de cohérence.

Les entretiens réalisés mettent en avant l'importance et la pertinence de l'identité discursive en transition professionnelle subie, nourrissant ainsi les développements d'Ibarra et Barbulescu sur ce sujet (Ibarra et Barbulescu 2010). Le présent papier nourrit également la compréhension de la (re)construction identitaire (Alvesson, Lee Ashcraft, et Thomas 2008; Alvesson 2002) en contexte de transition professionnelle (Ibarra 1999; Ibarra et Barbulescu 2010), en mettant en avant le rôle catalyseur de l'accompagnement au reclassement. Dans le cadre de la thèse dans laquelle s'inscrit ce papier, le suivi d'individus pendant leur accompagnement est prévu afin de mieux cerner l'effet des outils sur leur travail de (re)construction identitaire, et notamment le jeu d'expérimentation au travers de répertoires discursifs théorisés par Ibarra.

Une réflexion de soi catalysée pose la question des conditions de cette réflexion de soi. Ceci renvoie à la question des possibilités de se penser autrement, déjà posée par Baptiste Rappin à propos du coaching (Rappin 2011). Le suivi d'individus reclassés, et l'étude des dynamiques

entre le coaché et le coaching reçu, permettra peut-être de comprendre les conditions d'émergence de cette réflexion de soi, notamment en contexte de rupture identitaire. La (re)construction identitaire se fait en adoptant des directions véhiculées par les identités sociales, auxquelles l'individu est exposé. Ces identités sociales véhiculent des significations partagées, reliées à des « univers de significations », qui permettent à l'individu de donner un sens à qui il est dans son environnement, et guident ses actions en société (d'Iribarne 2006; 1998). Ces « univers de significations » véhiculent différentes conceptions du vivre ensemble, du travailler ensemble, et finalement différentes conceptions du lien de subordination (d'Iribarne 2006; 1998). Ceci peut induire un biais dans les conditions d'émergence de la réflexion de soi, en contexte d'accompagnement à la transition professionnelle : la façon dont l'individu conçoit ses relations de travail et ses liens de subordination, peut induire un biais dans la capacité de l'acteur à se regarder différemment. Afin de comprendre si ces significations partagées autour d'une conception du travailler ensemble, sont à prendre en compte dans l'émergence de la réflexion de soi, le suivi d'individus, intégrera une étude autour de la conception du lien de subordination des acteurs.

Le travail de deuil ainsi que la réflexion de soi mis en avant par les acteurs, permettent d'aller dans le sens du modèle d'Aquilanti (Aquilanti et Leroux 1999). Les entretiens réalisés nuancent toutefois ce modèle, et mettent en avant le caractère processuel et linéaire de l'accompagnement. Cette étude permet aussi de nourrir le modèle, en montrant les outils mobilisés par les acteurs dans leur pratique de l'accompagnement au reclassement. Le biais marchand (Beaujolin-Bellet et Bobbio 2010) de ces prestations ressort notamment dans le discours de Danielle, et pose la question de la qualité et la pertinence de l'accompagnement (Westaby 2004) reçu par les demandeurs d'emploi, dans un contexte d'externalisation croissante des accompagnements au profit de structures privées. Questionnement accru dans le contexte de crise lié à la pandémie du Covid19. Cette dernière a également démocratisé le télétravail, ce qui pourrait induire une réflexion autour de l'impact du travail à distance dans la relation consultante-individu, essentielle au succès de l'accompagnement. En termes de suivi des carrières des individus reclassés (Beaujolin-Bellet et Bobbio 2010), les acteurs évoquent un suivi informel qui se dilue vite dans le temps, en raison notamment du caractère chronophage de cette activité. La prise en compte du possible déclassement des salariés reclassés n'émerge toutefois pas du terrain. Au plan managérial, il semble pertinent de la part des acteurs de l'accompagnement d'institutionnaliser le suivi des salariés reclassés, dans une démarche d'amélioration continue et d'autoévaluation critique. Cette évaluation pourrait également être faite par un organisme indépendant d'audit des structures d'accompagnement au reclassement, autant celles mandatées par des organisations privées que celles mandatées par Pole Emploi. Cet organisme pourrait également servir au suivi des carrières des salariés reclassés afin d'en établir une vision sur du moyen et long terme. De telles démarches présentent néanmoins le risque d'installer une logique cybernétique dans la pratique de l'accompagnement au reclassement.

La notion de durabilité transparait toutefois dans l'entretien d'Angélique, liée au concept d'employabilité, à une démarche réseau et à une logique de mobilité. Cette logique de mobilité apparait également dans le discours d'Inès, mais sous forme de compétence. C'est finalement la durabilité de l'employabilité de l'individu qui est recherchée, et pas celle de son emploi retrouvé. Et ceci passe par l'apprentissage de l'acteur à être mobile, ce qui nécessite son apprentissage d'une démarche réseau. Si au travers de son accompagnement, l'individu apprend à être engagé plus régulièrement dans des transitions professionnelles, cela peut

rejoindre le débat sur les identités professionnelles mises au défi des carrières nomades (Dubar 2010; Alvesson 2010). Les individus seraient engagés dans un travail identitaire plus récurrent, et seraient finalement amenés à des constructions identitaires plus précaires, intégrant l'éventualité de plusieurs ruptures. Si nous voyons cette démarche réseau comme une pratique socio-matérielle (Pezé 2012) apprise et mise en œuvre par l'acteur, cette démarche pourrait être vue comme l'expression d'une identité sociale à laquelle l'acteur est exposé, et qui ressemble à l'Identité Réseau de Dubar (Dubar 2007; 1991). La transmission d'une identité sociale au travers de l'accompagnement reçu, pourrait élargir le débat sur le coaching comme outil de normalisation des esprits (Gori et Coz 2006), aux structures d'accompagnement au reclassement. En véhiculant une identité sociale normalisée, ces structures réduiraient la variété des discours auxquels l'acteur est exposé, ce qui pourrait limiter son espace de libre régulation (Alvesson 2002) identitaire. Au plan managérial, il semble pertinent d'encourager une prise de conscience de la part des acteurs de l'accompagnement, autour des pratiques socio-matérielles et des discours véhiculés dans les procédures d'outplacement. Une démarche critique d'autoévaluation et surtout de diversification des sources/repères d'identification des individus accompagnés s'imposerait, afin de limiter le risque de réduction de leurs espaces de libre régulation identitaire. Cette évaluation pourrait également être menée en externe par un organisme indépendant qui assurerait une certaine neutralité.

Références bibliographiques

- Alvesson, Mats. 2002. « Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual ». Wiley Online Library. *Journal of Management Studies*. 2002.
- . 2010. « Self-Doubters, Strugglers, Storytellers, Surfers and Others: Images of Self-Identities in Organization Studies ». *Human Relations* 63 (2): 193- 217.
- Alvesson, Mats, Karen Lee Ashcraft, et Robyn Thomas. 2008. « Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies ». *Organization* 15 (1): 5- 28.
- Amundson, Norman E. 1994. « Negotiating Identity During Unemployment ». *Journal of Employment Counseling* 31 (3): 98- 104.
- Aquilanti, Tara M., et Janice Leroux. 1999. « An Integrated Model of Outplacement Counseling ». *Journal of Employment Counseling* 36 (4): 177- 91.
- Aubert, Jean-Pierre, et Rachel Beaujolin-Bellet. 2004. « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation ». *Travail et Emploi*, n° 100: 14.
- Beaujolin-Bellet, Rachel, et Myriam Bobbio. 2010. « « Développer une véritable démarche de contrôle et d'évaluation » des cellules de reclassement ». *La Revue de l'Ires* 66 (3): 35.
- Beaujolin-Bellet, Rachel, et Géraldine Schmidt. 2012. *Les restructurations d'entreprises*. La Découverte. Repères.
- Berger, Ellie D. 2006. « 'Aging' identities: Degradation and negotiation in the search for employment ». *Journal of Aging Identities Vol 20 Issue 4*, décembre 2006.
- Dubar, Claude. 1991. *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin.
- . 2007. « Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité ». *Revue française des affaires sociales*, n° 2: 9- 25.
- . 2010. *La crise des identités*. Presses Universitaires de France.
- Dumez, Hervé. 2016. *Méthodologie de la recherche qualitative*. Vuibert.
- Fineman, Stephen. 1983. *White Collar Unemployment: Impact and Stress*. John Wiley And Sons Limited.
- Garfinkel, Harold. 1956. « Conditions of Successful Degradation Ceremonies ». *American Journal of Sociology Vol 61 N°5*, 1956.
- Gori, Roland, et Pierre Le Coz. 2006. *L'empire des coaches: une nouvelle forme de contrôle social*. Albin Michel.
- Gray, David E, Yiannis Gabriel, et Harshita Goregaokar. 2015a. « Coaching Unemployed Managers and Professionals through the Trauma of Unemployment: Derailed or Undaunted? ». *Management Learning* 46 (3): 299- 316.
- . 2015b. « Coaching Unemployed Managers and Professionals through the Trauma of Unemployment: Derailed or Undaunted? ». *Management Learning* 46 (3): 299- 316.
- Hallqvist, Anders, et Lars-Christer Hydén. 2014. « End of journey, end of story? A longitudinal study of involuntary work transitions among laid-off workers ». *Studies in Continuing Education* 36 (2): 201- 17.
- Ibarra, Herminia. 1999. « Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation ». *Administrative Science Quarterly* 44 (4): 764- 91.
- Ibarra, Herminia, et Roxana Barbulescu. 2010. « Identity as narrative: prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions ». *Academy of Management Review*, 21.
- Iribarne, Philippe d'. 1998. 5. *Cultures nationales et conceptions du travail*. Vol. 2e éd. De Boeck Supérieur.
- . 2006. *L'étrangeté française*. Seuil.
- James, William. 1890. *The Principles of Psychology*. Courier Corporation.
- Linhart, Danièle. 2002. *Perte d'emploi, perte de soi*. Eres.
- Mercier, Estelle, Géraldine Schmidt, et Sophie Lacour. 2012. « Dispositif de reclassement et conversion professionnelle : une évaluation en termes de dynamiques identitaires », *Congrès de l'AGRH, Nancy* : 12-14.
- Pezé, Stéphan. 2012. « Des discours à l'identité-as-practice : une exploration de la matérialité de la construction managériale », *XXIème Congrès de l'AIMS, Lille* : 1-27.

- Raito, Petteri, et Eero Lahelma. 2015. « Coping with Unemployment among Journalists and Managers ». *Work, Employment and Society* 29 (5): 720- 37.
- Rappin, Baptiste. 2011. « Traverser et sauter ». *Revue internationale de psychosociologie* Vol. XVII (42): 209- 30.
- Solove, Erica, Gwenith G. Fisher, et Kurt Kraiger. 2015. « Coping with Job Loss and Reemployment: A Two-Wave Study ». *Journal of Business and Psychology* 30 (3): 529- 41.
- Tan, Gilbert Y., Carrie R. Leana, et Daniel C. Feldman. 1994. « A longitudinal study of predictors of job loss coping strategies. » *Academy of Management Proceedings* 1994 (1): 68- 72.
- Watson, Tony J. 2008. « Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances ». *Organization* 15 (1): 121- 43.
- Westaby, James D. 2004. « The Impact of Outplacement Programs on Reemployment Criteria: A Longitudinal Study of Displaced Managers and Executives ». *Journal of Employment Counseling* 41 (1): 19- 28.