

Article

Une transition professionnelle, **le temps de rejoindre sa place.**

Encore peu de gens parlent de transition quand ils se retrouvent dans cet entre-deux, ce passage plus ou moins long entre deux phases d'activité professionnelle. Beaucoup parleront de *passage à vide*, de période de chômage ou de recherche d'emploi. Force est de constater que cette période d'inactivité professionnelle est perçue, et surtout vécue comme un temps d'inactivité, un *temps mort* que certains d'ailleurs n'hésiteront pas à masquer ou à supprimer de leur biographie professionnelle.

La fin de la linéarité des carrières, à savoir un poste avec des évolutions promises au sein de la même entreprise, est pourtant déjà perceptible. L'idée qu'il faille intégrer les transitions professionnelles, non plus comme *des accidents ou des pannes de carrière* mais comme *un temps à investir fait son chemin*.

A la différence des étapes qui jalonnent la scolarité, une transition professionnelle n'est pas un rite de passage qui offre des repérages auxquels on pourrait se référer (un programme à réaliser, un niveau à franchir). Une transition est donc un temps d'incertitude.

Ce passage se révélera une période très active pour ceux qui la saisissent comme un temps de changement parce que cette transition est voulue, préméditée. Que de soulagement pour celui qui l'orchestre et l'anticipe parce qu'il veut l'investir pour explorer d'autres voies professionnelles. En revanche, que d'anxiété et de sentiment d'insécurité pour celui qui se voit imposer une rupture, un licenciement.

L'expérience des accompagnements de personnes en transition professionnelle à l'issue de ruptures de contrat (licenciement, rupture conventionnelle) dans le cadre de dispositifs d'Outplacement est éloquent. Cette période est rarement perçue comme un entre-deux favorable, utile, propice à réinventer sa relation au travail...

Une transition vécue comme une fin, une période difficile et douloureuse dont il s'agit de sortir au plus vite. Elle est, certes, un temps de fragilisation. Mais elle est aussi un temps de remaniement, de changement.

Des renoncements nécessaires à l'émergence de vraies questions

Au sentiment de perte et parfois de colère qui domine, l'idée de renoncement s'entend comme un temps d'acceptation de cette période d'inactivité. Une adaptation qui peut prendre la forme de repli sur soi ou d'hyperactivité visant à combler un temps jusque là saturé par le rythme enivrant de l'activité professionnelle. Une période très chargée de sentiments contradictoires. Renoncer à retrouver très vite la même situation professionnelle (la même chose), dans les mêmes conditions, avec le même allant ou faire le point et comprendre. Sauf à rechercher, dans un rythme effréné, une opportunité professionnelle qui se limite à un projet de « délocalisation » (changer d'entreprise), de « dépaysement géographique » pour retrouver le même poste. Certes, retrouver le même poste est un projet en soi. Le temps du projet professionnel viendra plus tard. L'important est de trouver une place. Changer d'entreprise s'avère tout aussi vertueux quand les conditions de bien-être au travail

ne sont plus réunies. Questionner ce qui n'a pas fonctionné émergera plus tard, quand les changements de poste ou de fonction se succéderont sur un mode répétitif (incompréhension, impossibilité d'évoluer en interne, déception).

Si le besoin de comprendre « *ce qui n'a pas fonctionné* » n'émerge pas naturellement pour ceux qui se projettent très rapidement et exclusivement dans une recherche de poste, elle est une question obsédante pour ceux que la rupture professionnelle a fortement fragilisé. Oscillation confuse entre *un sentiment de culpabilité* (Qu'est-ce que j'aurais pu faire autrement ? Qu'est-ce que je n'ai pas vu venir ?) et *un sentiment d'injustice* (*J'ai pourtant beaucoup investi dans cette entreprise*). Cette vague émotive surgit avec une intensité qu'il s'agit de laisser vivre dans le cadre d'entretien dont l'objet n'est pas d'apporter des solutions curatives immédiates. La relation d'accompagnement n'est pas une relation orthopédique où l'accompagnateur viendrait béquiller, sur le modèle du coaching sur-vitaminé, une souffrance réelle. Et par là même entraver, par un programme de re-motivation, l'émergence d'un questionnement qu'il appartient à la personne de mettre à jour. Permettre à l'autre de dé-nouer ce qui est en jeu dans cette rupture relève plus d'un type d'écoute et d'une alliance de travail qui favorisent l'auto-questionnement qu'une attitude débordante d'empathie qui enfermerait l'autre dans une position victimaire de salarié *déchu* et *destitué*. Cette période de fragilisation participe d'un travail de remaniement et de renoncements nécessaires : faire le deuil d'une place, d'un poste, d'une expérience professionnelle jusque là gratifiante socialement et professionnellement. Se confronter à cette perception d'un soi professionnel qui semblait jusque là en phase avec les critères de réussite de l'employeur. Affronter le départ comme on se confronte à une séparation. Accepter le sentiment de perte, c'est déjà faciliter l'émergence du sentiment d'émancipation que cette rupture va produire plus tard.

Dans le cadre d'un départ subi, négocié, voulu, il paraît cohérent d'investir ce temps de pause pour revisiter ce qui *a fait conflit* dans cette rupture. Il est pourtant difficile de *se mettre en débat* seul, sur des questions qui viendront s'échouer sur les limites de l'introspection (le sentiment d'échec aura souvent le dernier mot). Difficile aussi d'élaborer un questionnement distancié, sans complaisance, dans un entre soi bienveillant (les proches, les amis, les relations professionnelles). Les encouragements et l'empathie sont des nourritures affectives essentielles dans cette période d'incertitude. Mais elles peuvent paradoxalement, soit conforter la personne dans un sentiment d'injustice où la seule voie de rédemption est le combat, soit distiller une anxiété quant au devenir professionnel de la personne.

Etre accompagné.

Parce que l'homme seul est toujours en mauvaise compagnie¹.

Si les personnes qui ont de « l'expérience transitionnelle » savent investir ce temps, ceux qui se retrouvent en transition, après plus de vingt ans d'expérience professionnelle, entrent en territoire inconnu. Certains (ils sont encore trop peu nombreux) bénéficient ou ont jugé utile de négocier, dans le cadre de leur rupture de contrat, le financement d'un dispositif d'accompagnement (Outplacement, Bilan professionnel). D'autres n'en pressentent pas l'utilité et préfèrent se focaliser sur la transaction financière qui a fonction de réparation. Si la question du devenir professionnel n'est pas obsédante dans le temps de la transaction, elle surgira aussi vite que la réalité du marché

¹ Paul Valéry /Dialogues

de l'emploi l'impose (rareté des postes publiés, navigation à vue dans la compréhension des processus de recrutement, inexistence d'un réseau de professionnels en position de relayer la candidature de la personne). Si pour certains la « débrouillardise et l'hyperactivité sur les réseaux professionnels permettent de trouver une place rapidement » (rarement sur un poste apportant une évolution significative), pour d'autres, l'accompagnement par des professionnels s'avèrera utile, même si la légende au sujet de l'inutilité de ces structures d'accompagnement est persistante (ce n'est pas l'utilité de l'accompagnement qui est contesté mais les compétences et les méthodologies proposées qui peuvent s'avérer insuffisantes ou mal adaptées).

L'intérêt d'être accompagné fait référence à cette affirmation de Paul Valéry « *L'homme seul est en mauvaise compagnie* » que certains contesteront par un « *Il vaut mieux être seul que mal accompagné* », surtout pour celui ou celle qui se réfugie dans le « *A quoi ça sert ?* ».

Etre accompagné est l'opportunité d'élucider des interrogations qui ne semblaient pas jusque là importantes: *Qu'aurais-je envisagé comme évolution si j'étais resté dans mon entreprise ? Pourquoi ai-je accepté des responsabilités managériales alors que je ne me sentais pas compétent pour ça ? Pourquoi n'ai-je jamais osé ouvrir un conflit ? Qu'est-ce qui me met toujours en difficulté dans mon rapport à l'autorité ? Pourquoi suis-je si angoissé à l'idée de prendre le moindre risque ? Pourquoi n'ai-je jamais demandé de ma propre initiative à changer de poste ? Pourquoi ai-je eu peur de demander une augmentation de salaire ?* Le récit du parcours professionnel, quand il est développé dans le cadre d'un entretien d'accompagnement, n'est pas uniquement un exercice de narration.

La biographie professionnelle, parce qu'elle est contée dans un espace dédié à l'accompagnement professionnel, ne souffre pas du regard évaluateur et emprunt du jugement de valeur d'un éventuel conseiller institué en procureur. Cette parole, jusque là empêchée, met à jour des interrogations sur les motifs (factuels et objectifs) et les mobiles (plus inconscients et nécessairement subjectifs) qui ont opéré dans cette récente rupture professionnelle et ce besoin impérieux de quitter l'entreprise. Dans ce contexte d'entretien, la personne est à même *d'explicitier, ce qui, par exemple, a fait conflit de façon récurrente dans sa trajectoire et ce qui gouverne ses processus de décision*. Et d'identifier, par la même, ces marqueurs qui opèrent comme des limitations dans la capacité à se projeter professionnellement. L'enjeu de ce travail d'explicitation est important car l'ouverture vers d'autres possibles peut être *contrariée* par la persistance tout au long de la période de transition d'un sentiment d'insécurité (insécurité psychique, insécurité matérielle, insécurité en termes d'identité sociale et professionnelle).

Ce travail, fragilisant, certes, mais nécessaire permettra de déjouer des échecs probables dans les stratégies de recherche d'un nouveau poste. Comprendre sa part contributive dans une rupture, c'est pour partie, apprendre à déconstruire les scénarios-pièges dans lesquels nous pouvons nous inscrire de façon récurrente. C'est aussi se donner le temps de la confrontation dans l'élaboration de son profil professionnel, au plus près de ce que **l'on est** professionnellement et de ce que **l'on pourrait devenir** plutôt que **ce que l'on devrait être dans le regard d'autrui**. Un projet professionnel construit n'est pas uniquement *un projet d'avoir (un statut, une rémunération)*, ou *un projet d'être pour autrui* (satisfaire le projet de quelqu'un d'autre). **C'est d'abord un projet d'avoir et d'être pour soi**, avec les tensions nécessaires entre *ce que l'on veut* et *ce que l'on peut*. Une transition réussie est une transition qui permet d'explorer, de restaurer et d'activer une dynamique de construction identitaire qui est une dimension majeure dans la relation au travail. Renoncer à « ce qui est passé »

n'est pas se résigner mais renouer avec sa dynamique personnelle afin de mieux se saisir du présent et préparer le futur.

Chercher sa place.

Mais qu'est-ce que l'on entend par *Place* ?

Dans le contexte des entretiens d'accompagnement, il convient de prêter une attention particulière à cette question de *la Place*. « *J'ai perdu ma place, Je ne sais plus quelle est ma place* » La question est de savoir si les personnes utilisent le mot *Place* pour parler d'emploi ou si ce mot recèle des dimensions qu'il y a lieu d'explorer.

Une longue pratique de ces entretiens permet d'y repérer la question vive à mettre à jour dans le cadre d'entretiens. Pour explorer cette notion de *Place*, interrogeons-nous sur les variations polysémiques de ce terme. Nous y décèlerons, non seulement tous les critères du poste, de la fonction, de l'opportunité recherchée mais aussi une approche méthodologique dans la conduite des entretiens.

La notion de *Place* recèle tout d'abord une idée **d'Aisance**. Quand on se sent à sa place, on se sent à l'aise, confiant dirons-nous. Rechercher sa place, c'est donc potentiellement que les compétences, l'expérience et l'expertise que nous possédons nous permettent d'œuvrer et d'accomplir des activités que nous maîtrisons. Sentiment d'efficacité et Aisance sont donc étroitement liés.

Caractériser *sa Place* avec ce critère de l'aisance, c'est donc déjà permettre à la personne d'identifier des savoir-faire et des savoir-être acquis, qu'il s'agisse d'exécuter une tâche, de réaliser un objectif ou de concevoir un projet. Etre à l'aise n'est pas l'équivalent de « *C'est facile pour moi de faire ça* » mais plutôt l'idée que nous avons acquis une réelle dextérité dans nos gestes professionnels en situation de travail (le prescrit et le réel).

Identifier ce que l'on effectue avec aisance, c'est aussi repérer ce qui, dans l'expérience professionnelle précédente n'était pas aisé, notamment ce qui mobilisait **plus d'effort que de plaisir**. C'est aussi mettre à jour ce qui semblait être acquis en terme de compétence au vu de la fonction occupée mais qui s'est avérée être un des motifs de la rupture ou du licenciement. C'est souvent le cas des compétences managériales. A la question, « *Suis-je un bon Manager, suis-je à ma place en tant que Manager* », il convient d'interroger autant *l'expérience de l'aisance* que le contexte dans lequel cette expérience managériale s'est exercée.

Parce que la responsabilité managériale est souvent projetée comme le point d'orgue d'une carrière et qu'elle est aussi un motif parfois sous-tendu dans les ruptures de contrat, il est utile de rappeler que *diriger, manager* n'est pas qu'une place mais un ensemble d'activités dont l'exercice s'appuie sur des compétences identifiées.

Mettre à jour cette aisance, c'est enfin mettre à jour des expériences-références, c'est repérer les compétences pour lesquelles un programme de formation ciblé permettrait de gagner en aisance pour favoriser sa mobilité professionnelle. A la différence d'un exercice ou d'un test d'évaluation dont l'objet est de fournir **la preuve** que cette compétence est maîtrisée (rappelons qu'une compétence ne s'évalue qu'en situation de travail), le critère de l'aisance sollicite de revisiter ce qui a **été éprouvé**, ressenti dans le réel des activités professionnelles réalisées.

Cette perception d'une forme d'aisance pour parler de la Place que l'on recherche sera d'autant plus féconde qu'elle révélera une expertise spécifique, une singularité précieuse dans la médiatisation d'un profil professionnel.

Au-delà de la notion d'aisance, il y a aussi une seconde perception du terme Place qui transparaît dans la question qui surgit fréquemment « *Est-ce que je suis légitime à cette place ?* ».

La quête d'une place est donc aussi la quête d'un emploi qui est **référéncé** (en lien avec un descriptif de poste), **répertorié** (en référence à un répertoire métier), **accessible sous conditions** (obtention d'un titre à l'issue d'une formation diplômante, accès à un statut spécifique soumis à la réussite à un concours).

Vouloir *accéder à une Place* peut donc laisser entendre aussi qu'il faut *se conformer* à un certain nombre de conditions pour y accéder. La question de la Place est donc étroitement associée à une question de légitimité, et dans certains cas de légalité (*Ai-je le droit d'occuper cette place ?*).

Définir sa place

Entre le besoin de conformité et la reconnaissance de sa singularité

Une place désirée qui passe par un travail où il s'agit de « *se conformer* » à des critères d'accès est en soi un projet professionnel. Et ce projet pourra être soutenu par un programme de formation (préparation à un examen, concours, obtention d'un diplôme, accompagnement VAE). Mais la confusion entre la perception de ce *qui est légitime* (*s'autoriser à faire*) et la perception de ce *qui est légal* (être autorisé par le cadre législatif qui régit une profession) peut mettre certaines personnes en situation de renoncer à se projeter à une place pour laquelle elles ne se sentent pas légitimes. La confusion entre « *Je n'ai pas le droit d'exercer ce métier* » et « *Je ne m'autorise pas à exercer ce métier, cet emploi* », même quand il n'est pas soumis à une réglementation particulière, est une stratégie de défense qu'il est utile de déjouer en permettant à la personne de se confronter à la réalité du métier, de son descriptif d'activités, de ses conditions d'accès. Si pour certains, le désir d'appartenance à un groupe métier, à un groupe de pairs, reliés par des critères de professionnalité, participe de réactiver leur dynamique de construction identitaire, il convient de les accompagner dans ce projet, lequel était jusque là écarté du champ d'investigation des possibles.

Enfin, chercher *une* place, chercher *sa* place s'entend aussi comme une opportunité **qu'il faut repérer** et pour laquelle il faut entreprendre **des actions qui relèvent parfois d'un travail de détective**. Chercher sa place, c'est donc aussi se mettre en situation de la chercher, d'élaborer un plan de recherche ciblé et d'enclencher **un mouvement, une dynamique** qui permet de dérouler un certain nombre d'actions. Parce que toutes les opportunités qui correspondent à cette place recherchée ne sont pas visibles (pas publiées), il s'agit d'abord de se relier « *aux connecteurs* » du marché de l'emploi (cabinets de recrutement). Et surtout d'activer un réseau de contacts professionnels très enclins à relayer cette recherche et à fournir les informations utiles pour cibler les actions à mener. La plupart des stratégies de recherche qui ont été couronnées de succès ont les mêmes caractéristiques. Tout d'abord, les personnes ont entamé leur recherche après un travail de Bilan sur leur parcours professionnel leur permettant **d'assumer** ce qu'elles recherchaient. Assumer, c'est prendre le soin de clarifier leur positionnement professionnel à venir en termes de compétences acquises et de compétences à développer. Enfin, elles ont pu évaluer, dans le cadre du travail de Bilan Professionnel, ce qu'il convenait d'ouvrir comme possibles en modifiant un ou deux

critères dans leur stratégie de recherche (envisager une mobilité géographique, s'ouvrir à d'autres secteurs d'activités, revoir ses exigences en terme de rémunération, ne pas focaliser sur la recherche d'un poste au sein d'une entreprise de la même taille et avec la même notoriété que le poste précédent, intégrer une période de formation avant d'entamer la recherche d'emploi). Le travail de Bilan est d'autant plus vertueux qu'il prémunit contre les stratégies de recherche tous azimuts (des stratégies plus gouvernées par la peur que par l'envie). La pro-activité, plutôt que l'hyperactivité.

De fait, cette perception de ce que pourrait être *Notre Place* permet aussi de développer simultanément plusieurs approches de recherche : **trouver une place** (la même), rapidement, où *je saurai être compétent* (aisance) parce que mes conditions de ressources m'obligent à assurer les revenus de mon foyer, mais en ayant identifié comment **prendre ma place**, celle qui passera par un parcours de professionnalisation préalable ou un temps de recherche plus élaborés avec, dans un futur proche ou à plus long terme, l'opportunité **de créer sa Place** dans le cadre d'un projet entrepreneurial, à la faveur de l'expertise ou du projet innovant que j'ai pu mettre à jour.

Pour conclure, réfléchir sur sa place ne relève pas uniquement du questionnement existentiel. Cette approche est promotrice d'un modèle d'accompagnement qui favorise l'auto-questionnement, à l'instar des modèles d'évaluation qui jaugent un parcours professionnel à l'aune de ses succès et de ses échecs. Enfin, elle permet à une personne, en situation de transition professionnelle d'élucider ce qui faisait ou pourrait faire obstacle dans la recherche de **SA** place. Et surtout de *reprendre contact* avec son ressort, sa dynamique personnelle qui fait de chaque parcours professionnel une trajectoire singulière.

Djemela ABIDI

Spécialiste de l'Accompagnement des Transitions professionnelles
et Conseil en Evolution Professionnelle



Contact :

ECHOMOTIVE

10, Avenue George V

75008 Paris

01 84 79 18 30

06 82 80 60 97

djemela.abidi@echomotive.fr

www.echomotive.fr

www.echosearch.fr

Bilan professionnel – Accompagnement de Carrières – Outplacement

Formation & Cycles de professionnalisation aux métiers de l'accompagnement

Séminaires thématiques sur le thème de la Mobilité professionnelle