

CONSEIL EN EVOLUTION PROFESSIONNELLE

Djemela ABIDI

Conseil en évolution professionnelle
Spécialiste de l'Accompagnement de Carrières
et des Transitions Professionnelles
djemela.abidi@echomotive.fr

Une opportunité professionnelle peut en révéler d'autres.

Définir ce qu'est une opportunité professionnelle supposerait d'avoir identifier des critères objectifs qui permettraient de la caractériser. C'est précisément parce que cette notion relève autant de critères subjectifs que de critères objectifs qu'il convient de revisiter des situations réelles propices à éclairer

Un détour par l'approche lexicale et étymologique du mot opportunité nous conforte dans l'idée, bien ancrée dans nos représentations, qu'il s'agit « d'une occasion », « d'une circonstance favorable », « de quelque chose à saisir ». Bref, pour beaucoup d'entre nous, quelque chose qu'il ne faudrait pas manquer. Une opportunité professionnelle contiendrait donc en elle « un plus », « un mieux » par rapport à la situation professionnelle actuelle.

L'opportunité de s'évaluer

En première partie de carrière, ce *plus* ou ce *mieux* qui constituera le facteur de décision peut se limiter à un ou deux critères auxquels le candidat accorde, dans cette tranche de vie professionnelle, de l'importance : la dimension rémunération en premier lieu, le périmètre de responsabilité et un peu plus tard la localisation géographique avec une évolution notoire vers une recherche d'expérience à l'international. Le cas de Baptiste illustre cette approche très rationnelle dans un contexte économique qui confirme depuis quelques années la fin de la linéarité des carrières.

A 32 ans, il a déjà « saisi » trois opportunités pour « bouger » comme il dit, même si de manière objective, le périmètre de responsabilité de sa fonction n'a pas changé. Dans sa conception de l'opportunité, il y a eu successivement l'attrait d'une meilleure rémunération, l'occasion de rejoindre un groupe d'audit de notoriété mondiale et enfin la possibilité de rejoindre la capitale londonienne. Dans ce parcours professionnel, l'opportunité se définit à partir de critères mesurables, concrets (gagner plus, une expérience au sein d'un groupe...). Le processus de décision n'a mobilisé qu'un temps d'évaluation sur le mode gain/ perte, libre de toutes contraintes familiales, atout affiché dans le référentiel professionnel du célibataire.

Cet exemple illustre le mode d'évaluation d'une opportunité professionnelle à partir de *ce qui se compte*. Il serait cependant imprudent de faire de cet exemple une généralité. Ce serait occulter que les processus de décision relèvent non pas uniquement de *ce qui se compte* mais aussi, et souvent quand l'expérience professionnelle s'étoffe, de l'évaluation de *ce qui compte*. Rien de plus subjectif, spécifique et qui signe la singularité des parcours professionnels.

Deux arguments militent cependant pour une analyse nuancée des critères de décision face à une opportunité professionnelle. En premier lieu, il est utile de noter que les dimensions prises en compte par les personnes dans la conduite de leur carrière ont changé. La dimension économique (la rémunération et les avantages associés) qui a longtemps été un critère de premier plan dans le choix

d'une opportunité professionnelle, est aujourd'hui talonnée par une dimension déterminante que constitue la qualité de la vie (équilibre vie professionnelle et vie privée).

Les nouveaux apports théoriques¹ de la recherche en matière d'orientation professionnelle viennent étayer cette évolution des dimensions prises en compte par les personnes dans le choix d'une carrière. Ainsi le courant du *life designing* ou « construire sa vie » correspond à un nouveau cadre théorique et pratique pour l'orientation professionnelle au XXI^e siècle. Ce nouveau cadre met l'accent sur une approche plus contextuelle et interactionniste, relevant de dynamiques non linéaires de la carrière. Pour observer les logiques de carrière des individus, des approches biographiques sont privilégiées.

Sur un autre plan, la sociologue D. MEDA, dans son ouvrage *Réinventer le travail* pointe la contradiction entre les immenses attentes projetées aujourd'hui par les individus sur le travail et les changements en cours sur le marché de l'emploi et dans les conditions de travail, au cœur du mal-être de nombreux salariés.

Changer est une opportunité

Un autre argument milite pour plus de réserve quand au sens que l'on attribue au mot « favorable », généralement associé à la notion d'opportunité professionnelle. Dans le cas de Romuald, l'opportunité qui s'est présentée à lui a pris la forme d'un billet de loterie gagnant brandi par un chasseur de tête, dont l'intérêt, c'est légitime, était de dénicher des candidats au parcours rassurant pour un employeur : un diplôme d'une école de commerce reconnue, conforme au profil recherché, une expérience de management réussie et une aisance professionnelle dans un environnement multiculturel.

Le premier entretien avec l'entreprise, séduite par son profil, loin d'être une formalité, a produit des effets inattendus : attitude passive, peu enthousiaste et au sortir de ce rendez-vous, un sentiment de confusion et une remise en question de son engagement dans une filière professionnelle garantissant un accès rapide à un premier emploi, mais qui subitement ne produisait plus de sens. En l'occurrence, ce sens qui l'avait conduit à saisir les opportunités d'évolution qui s'étaient présentées à lui, faisait défaut, à cet instant là. Avec une forte conscience de s'être « égaré » dans un métier qui l'avait éloigné progressivement de son goût pour la fabrication de produit. Pour ce directeur Marketing, en proie au doute, tiraillé entre l'envie de mettre le couvercle sur ce doute passager ou s'engager dans une démarche de transition professionnelle propice à la construction d'un projet professionnel, l'entretien de recrutement a offert « une circonstance favorable » pour changer. Loin de tirer un trait sur ses compétences et son expérience acquises les précédentes années, l'option de la transition lui aura permis de les valoriser pour accéder, après une période de formation, à une fonction d'ingénieur de conception dans le secteur de l'éco-emballage.

De fait, la confrontation à une opportunité professionnelle a aussi cette fonction de « mettre à jour » des questionnements qui produiront *des circonstances favorables* pour changer : l'occasion de se confronter à la construction d'un projet professionnel individuel, notion très vague quand la gestion de l'activité au quotidien n'invite pas à la projection. Occasion propice aussi de revisiter notre relation au travail et de remettre « à la barre » des valeurs personnelles qui donnent du sens à notre action.

La proximité étymologique que soulignait Heidegger entre les notions de « projet » et de « préoccupation » laisse entendre, certes, que travailler sur un projet expose à des tensions, implique des remaniements sur son rapport au risque, son rapport à l'argent, son rapport au temps. Ce travail sur ses limites et ses limitations, plus que nécessaire quand il s'agit de saisir l'opportunité de développer un projet entrepreneurial, ouvre un champ « de possibles » souvent inexplorés. Un

¹ Bernaud, J.-L. Le « sens de la vie » comme paradigme pour le conseil en orientation. *Psychol. fr.* (2013),

travail qu'il convient de mener dans le cadre d'un accompagnement professionnel individuel prompt à permettre à tout candidat d'évaluer son potentiel et d'organiser son action.

L'opportunité de s'engager

Fabienne a, quant à elle, un parcours professionnel jalonné de missions courtes, rythmé par les fréquentes obligations de mobilité géographique inscrites dans le processus de carrière de son conjoint. Dans ce parcours, Fabienne a enchaîné des expériences professionnelles variées dans le secteur RH, expériences savamment choisies parce qu'elles n'impliquaient pas un engagement sur le long terme : une mission de deux ans, dans le cadre d'un remplacement, en tant que Responsable RH, en région Ile de France, une succession de contrats en en Région Rhône Alpes en qualité de conseillère emploi au sein d'un Cabinet d'insertion professionnelle, un poste de formatrice au sein d'un organisme de formation en Auvergne durant deux années. Mais la proposition inattendue de prendre la direction de cet organisme est venue subitement bousculer cette logique de carrière nomade qui ne laissait paraître, jusque là, aucun signe de lassitude ou de frustration. Si les fréquents changements lui avaient permis, jusque là, d'accumuler des expériences très variées dans le secteur des ressources humaines, cette proposition lui offrait la possibilité de s'inscrire, dans la construction d'un projet, durablement. Et de s'engager. Difficile d'imaginer, évidemment, que ce « remaniement » s'est opéré sans tourments, sans tension, mais avec une affirmation nouvelle de son désir d'évoluer professionnellement au rythme de ses propres opportunités.

Cette proposition, qui n'aurait pas trouvé d'écho auprès de Fabienne les années précédentes, avait trouvé, dans ce contexte, une résonance favorable. L'illustration, s'il le fallait, que le changement est une porte qui s'ouvre de l'intérieur.

Saisir l'opportunité de la transition

Souvent, ce changement, désiré pour soi-même, et souvent exigé par les autres, s'invite sous la forme d'une urgence.

L'expression *saisir une opportunité professionnelle* contient en elle cette notion d'urgence, à trancher, à s'engager. Cette pression, dans certaines situations, accélère une décision qu'il ne convient pas de différer car l'urgence pour le candidat est de provoquer un changement, de partir pour s'extraire d'un environnement professionnel devenu « démobilisant » ou « insécurisant. L'opportunité professionnelle saisie peut être une expérience transitionnelle « favorable » pour faire émerger, après coup, le mobile réel qui a motivé une possible « fuite » ou « la résurgence d'un sentiment d'ennui » qui se manifeste de façon récurrente après quelques années au sein d'un même poste.

Faire le choix, réfléchi, d'opter pour une vraie période de transition professionnelle est une autre façon de saisir une opportunité. Réflexe encore rare car il s'agit de « prendre le risque » de s'appuyer uniquement sur une perception déterminée de « ce que l'on ne veut plus » et d'accepter une perception souvent confuse de « ce que l'on veut ». Si l'entrée en transition professionnelle prend souvent les apparences d'une *crise* car souvent associée à une phase de changement *subie* (perte d'emploi, reconversion imposée...), elle est dans la réalité une opportunité, trop peu fréquente dans une carrière, de mettre à jour des talents inexploités, de déconstruire un rapport au travail conflictuel, de s'inscrire dans un parcours de formation qualifiant ou diplômant qui ouvrent d'autres perspectives d'emploi. L'expérience d'une transition professionnelle réussie éprouve la personne sur son rapport à l'incertitude, à l'imprévu, à la prise d'initiative après un parcours professionnel gouverné par un besoin de maîtriser, de programmer l'avenir.

Cette capacité à *se projeter* est un apprentissage d'autant plus utile quand le critère *âge* est perçu, par les employeurs, par les candidats eux-mêmes et par certains recruteurs comme un handicap pour accéder à de nouvelles opportunités professionnelles. Comment l'âge, c'est-à-dire une expérience, des compétences, une expertise peut-il être incompatible avec une capacité à saisir de nouvelles opportunités professionnelles ?

L'allongement de la durée du temps de travail imposera, progressivement de réviser cette représentation du *sénior*, à qui l'on recommande volontiers de s'inscrire dans un projet de « préparation à la retraite ».

L'entretien de seconde partie de carrières concernant les salariés de plus de 45 ans, rendu obligatoire par la loi d'orientation de 2009, mais dont l'application dans les entreprises est aujourd'hui un échec (la dernière enquête de l'APEC de Novembre 2013 indiquait que seuls 13% des cadres interrogés avait bénéficié de ce dispositif).

C'est pourtant une instance propice à l'émergence de nouvelles opportunités professionnelles.

L'application trop timide de ce dispositif révèle d'une part que la logique *pyramides des âges* prévaut encore largement sur *la logique intergénérationnelle*.

Cette « timidité » révèle aussi l'absence d'outils et de méthodologie adaptée à des types de questionnements plus proches des thématiques développées dans l'approche « Sens de la vie, sens du travail »² que celles contenues dans une démarche de bilan de compétences.

Des données de prospective récentes sur les profils professionnels des entrepreneurs de demain indiquent qu'une proportion significative de salariés de plus de 45 ans, fort de leur expérience et de leur expertise, s'engageront dans une voie entrepreneuriale. Preuve en est que l'âge est une opportunité.

Djemela ABIDI

Spécialiste de l'Accompagnement de Carrières
et des Transitions Professionnelles

djemela.abidi@echomotive.fr

² Le champ de l'orientation professionnelle tout au long de la vie comporte en France un grand nombre de dispositifs d'accompagnement (Bernaud, Cohen-Scali, & Guichard, 2007). Accompagner au sens de la vie suppose une approche qui ne met pas l'accent sur la réalisation immédiate d'un projet mais sur la compréhension des choix passés et futurs et sur leur articulation avec les différentes sphères de vie. L'accompagnement au sens de la vie est plutôt conçue comme un temps de pause dans son existence pour analyser les priorités de vie, observer les trajectoires réalisées ou possibles, définir une stratégie de scénario de vie, en évaluer les conséquences pour soi et pour autrui, puis intégrer une conciliation entre différentes sphères de vie.

Bernaud, J.-L. Le « sens de la vie » comme paradigme pour le conseil en orientation. *Psychol. fr.* (2013),