

LA PERTE D'EMPLOI : UNE OPPORTUNITÉ DE CARRIÈRE ?

Tactiques, objectifs, ajustements, et surtout coûts d'adaptation : il s'agit, ici, d'une approche différente du retour à l'emploi. Oublions la vision longtemps dominante du chômeur passif et stressé, et examinons de façon critique l'approche plus récente de la gestion du rebond : les figures de la transition professionnelle sont myriades. Encore faut-il avoir les bons instruments pour les appréhender. C'est ce que nous propose l'auteur, qui scrute tout du salarié cadre recherchant un emploi : son passé, son argent, sa vie familiale, et surtout son carnet d'adresses.

Tout est analysé et le constat est parfois amer, notamment sur son réseau social. La capacité d'un individu à retrouver un équilibre est évidente, mais il doit, pour cela, être capable de supporter certains coûts.

Par **François GRIMA**, IRG-Université de Paris 12 et Reims Management School (*)

Ce travail a pour objectif d'analyser les tactiques d'ajustement individuelles et les ressources mises en œuvre par un salarié, lors de la perte involontaire de son emploi. Il s'appuie sur une enquête qualitative effectuée auprès de quarante-quatre cadres dirigeants de plus de 40 ans, ayant perdu leur emploi récemment. Les résultats mettent en exergue cinq profils. Cette variété remet en question la vision dominante dans ce champ de recherche, qui assimile le chômeur à une personne passive face aux exigences d'un environnement dépassant ses propres ressources. Notre recherche montre, bien au contraire, que la perte involontaire d'un emploi peut être synonyme de développement personnel. Plusieurs facteurs, tels l'expérience passée d'une rupture professionnelle ou la maîtrise d'un réseau social entretenu, jouent un rôle clé pour une adaptation efficace à une situation de perte d'emploi. À l'inverse, une orientation professionnelle mal définie ou un rapport distancié au marché du travail ne peuvent

que limiter les opportunités de développement et de résilience du salarié qui vit, par ailleurs, sa perte d'emploi comme un véritable déclassement social modifiant ses rapports à autrui.

État de la recherche

La perte d'emploi ne constitue plus une exception dans la carrière des cadres, qu'ils soient dirigeants ou non. Ce moment de la vie professionnelle est décrit comme synonyme de baisse de l'estime de soi, de dépression, de problèmes financiers et de remises en cause au sein de la vie familiale du salarié. Dans cette perspective, la perte d'emploi est devenue un des terrains privilégiés des recherches sur le stress. On y décrit un salarié débordé par la situation à laquelle il est confronté, ne pouvant que sombrer psychologiquement et physiquement face au poids de l'adversité. Cette automaticité supposée a conduit à négliger les stratégies de gestion des transitions au-delà du cadre théorique des analyses sur le stress, valorisant ainsi des options de repli ou d'acceptation de la situation.

(*) Courriel : grimaf2000@yahoo.com

Pour autant, quelques recherches font exception à cette règle. C'est le cas de LATAACK et DOZIER (1986). Ces auteurs assimilent la période de transition à une possible occasion de développement professionnel. SUPER et KNASEL (1981) proposent, quant à eux, le concept « *d'adaptabilité à la carrière* », qu'ils définissent comme « *la capacité à faire face aux changements tant dans le monde du travail que dans l'évolution de ses conditions.* » (p. 195). Si des ressources facilitant la gestion de cette phase sont suggérées dans ces différents travaux (à l'instar du soutien social ou de l'expérience des ruptures non souhaitées), les travaux empiriques validant ces intuitions restent à entreprendre, sous peine de demeurer prisonnier d'une vision passive du salarié dans la transition.

Cette méconnaissance a des conséquences pour les entreprises, pour l'État et pour les salariés. Pour les entreprises, ce manque de données les empêche de rentrer dans une logique préventive au travers de dispositifs d'outplacement adaptés aux besoins des salariés. Cette situation les prive aussi d'outils d'analyse pertinents sur les stratégies mises en œuvre par le chômeur pour faire face à sa situation. Les entreprises prennent ainsi le risque de rester prisonnières de grilles de lecture pouvant les conduire à exclure de l'emploi des personnes ayant un vrai potentiel. Pour l'État, une meilleure connaissance du processus d'adaptation lui permettrait de définir des politiques d'accompagnement de la recherche d'emploi efficaces et de lutter contre les discriminations. Enfin, comme en témoigne le développement tant de la presse managériale que des associations d'anciens élèves de grandes écoles, les cadres dirigeants en poste, comme en transition, restent désemparés face à une nouvelle réalité économique qu'ils sont la première génération à éprouver avec une telle intensité.

Partant du cadre conceptuel des théories sur les stratégies de gestion du stress, notre recherche intègre les travaux plus récents valorisant une perspective plus dynamique du salarié confronté à la perte involontaire de son travail. Elle vise à apporter des éléments de réponse à trois questions :

- Comment un salarié gère-t-il une transition non souhaitée ?
- Quelles ressources mobilise-t-il dans cet ajustement ?
- Comment les tactiques d'ajustement et les ressources utilisées s'articulent-elles entre elles ?

Le cadre théorique ainsi posé, nous proposerons une typologie d'orientations stratégiques articulant gestion du rebond et ressources mises en œuvre. Ce travail repose sur une enquête par entretiens semi-directifs auprès de quarante-quatre cadres dirigeants (1) de plus de 40 ans ayant été en transition au cours des deux

dernières années. SCHLOSSBERG et LIEBOWITZ (1980) soulignent que c'est dans cette population que se manifestent les réactions les plus négatives à l'égard de la perte d'emploi, tant ces personnes se perçoivent comme trop âgées pour trouver un emploi facilement, et trop jeunes pour envisager de partir à la retraite. Nous concluons par les enseignements théoriques et pratiques qui peuvent être retirés de ce travail.

LA PERTE D'EMPLOI : MENACE OU OPPORTUNITÉ POUR LE SALARIÉ ?

Graves déséquilibres et stratégies de faible efficacité

En passant en revue la littérature sur le sujet, LEANA et FELDMAN (1994) soulignent que la perte d'emploi involontaire est destructurante. KINICKI et LATAACK (1990) montrent que le chômeur estime à la fois qu'il a perdu le contrôle de sa vie et qu'il est responsable de sa situation. LEANA et FELDMAN (1992) soulignent que l'individu, confronté à la perte involontaire de son emploi, pense que ses ressources tant personnelles que sociales ne lui permettront pas de s'adapter positivement à cette transition. Ce bilan négatif est synonyme ici d'une réaction émotionnelle difficile : baisse de satisfaction à l'égard de la vie (HEPWORTH, 1980), isolement social (NOBLE, 1987), baisse de l'estime de soi (SHAMIR, 1986), voire perte de la notion du temps et de la structure de la journée (JAHODA, 1981). La remise en cause affecte aussi la perception qu'a le salarié de son bien-être physique (COBB et KASL, 1977 ; THEORELL *et al.*, 1975).

La littérature sur le stress insiste sur des stratégies d'adaptation qui traduisent la fragilité de la personne. L'individu n'agit pas sur la source de ses difficultés (il la dénierait, plutôt), ou il réévalue positivement sa situation (GOWAN *et al.*, 1999). Il gère les symptômes de la tension en s'investissant dans des activités hors de la sphère du travail : bénévolat, implication dans le fonctionnement de l'association des élèves de son institution de formation, par exemple. Cette survalorisation permet à la personne de retrouver un espace et une structure dans lesquelles il pourra bénéficier d'une valorisation.

D'autres stratégies d'adaptation, telles les stratégies centrées sur l'action directe envers la source du problème, sont décrites comme délicates à utiliser. FELDMAN et BRETT (1983) soulignent le caractère exigeant de cette option pour l'individu. Elle lui demande d'être dans une position offensive à l'égard de son environnement, d'être capable de vendre ses capacités à un moment où son départ involontaire de l'organisation remet en question sa propre confiance en lui-même et son professionnalisme. Se positionner sur le marché du travail, dans ce contexte, c'est prendre le risque d'être perçu

(1) Nous retiendrons la définition donnée par ROUSSILLON (2003) d'un cadre dirigeant, qui met en avant cinq caractéristiques : l'appartenance au comité de direction, le fait d'être investi d'une responsabilité dans le développement stratégique de l'organisation, l'autonomie, la prise de décision dans l'organisation et un mode de rémunération spécifique.

comme nerveux et indécis, et remettre en cause son capital image auprès de ses principaux soutiens. WORTMAN et BREHM (1975) décrivent comme dangereuse l'adaptation active, tant la personne peut faire l'expérience de l'échec dans un contexte de fragilité.

À long terme, la perte d'emploi peut devenir synonyme de traumatisme (LEANA et FELDMAN, 1994). L'individu est décrit comme ayant repris une activité moins bien rémunérée, ce qui modifie ses habitudes de consommation. La perception du futur se rétrécit et l'autonomie du foyer est remise en cause du fait de la possible dépendance à l'égard de subsides étatiques. Le, ou la, conjoint(e) peut se voir contraint(e) de retravailler, ce qui modifie l'équilibre des rôles dans le couple. Les enfants éprouvent des difficultés avec l'autorité et sont même davantage exposés aux risques d'abus physiques. À l'aune de ces théories, le salarié apparaît comme incapable de retrouver un poste plus intéressant, voire de même nature, que celui qu'il vient de perdre. Les stratégies d'adaptation centrées sur la résolution de problèmes sont synonymes de faible efficacité et génératrices, elles-mêmes, de stress supplémentaire. Le salarié se trouve plongé dans une spirale de « descension sociale » qui atteint sa santé mentale et sa santé psychique. Il éprouve un profond sentiment d'insécurité professionnelle, qui questionne son insertion dans la société et sa satisfaction à l'égard de la vie en général. Cette situation a un effet retour pour les entreprises. Selon FELDMAN (1985), cette insécurité perçue incite le salarié à adopter une logique transactionnelle avec son organisation, ce qui le conduit à diminuer son implication organisationnelle et son engagement dans le travail.

Une myriade de gestions de transition possibles

Si cette vision sceptique sur les capacités de rebond des salariés est dominante, elle n'est pas partagée par tous les analystes. S'inspirant de travaux issus du champ de la psychologie (O'LEARY et ICKOVICS, 1995), LATACK *et al.* (1996) suggèrent que cette compréhension de la gestion des périodes de transition est partielle. Sans nier la réalité décrite, les auteurs remettent en cause l'automatisme de la dégradation. CARVER (1998) synthétise ce nouveau regard sur la situation : il suggère l'existence de possibilités de retour à la norme professionnelle ayant précédé la transition, voire de nouveaux développements. La personne en transition n'est pas condamnée à la déchéance. Carver suggère quatre types d'évolution possibles.

O'LEARY (1998), quant à lui, décrit un premier cas en termes de résilience. Le salarié réussit, grâce à la maîtrise de ressources personnelles ou sociales, à ne pas être exposé au risque de stress. Il se rétablit à un niveau d'emploi équivalent. À côté de ce modèle de compensation, l'auteur propose une autre alternative, qu'il qualifie de modèle du défi. Alors que, dans les trois autres options qu'il identifie (la résilience, la survie avec blessures et la chute) le salarié cherche à retrouver une situa-

tion professionnelle équivalente, ici il est animé par une logique de rupture. Le stress associé à la perte d'emploi ne rime plus avec vulnérabilité, mais devient un vecteur de motivation, de développement professionnel.

Cette évaluation positive de la situation difficile est encore mal cernée. Pour autant, plusieurs éléments semblent jouer un rôle clé dans sa mise en œuvre.

Le plus important est le niveau de stress ressenti. Il ne doit être ni trop élevé, car il annihilerait toute action chez l'individu, ni trop faible, car il ne l'inciterait pas à agir. Cet optimum dépend de trois ensembles de facteurs (LATACK et DOZIER, 1986) : personnels, contextuels et liés aux caractéristiques de la transition.

Un chômeur a d'autant plus de chance d'opter pour une dynamique de résilience ou de développement qu'il sera peu satisfait de l'emploi dont il vient d'être évincé et qu'il aura développé avant (mais surtout pendant) sa recherche de poste un haut niveau d'activité, telle une implication dans une formation. L'âge est aussi une variable importante : les plus jeunes, ainsi que les plus anciens, sont décrits comme plus fragiles sur le marché du travail.

Pour le contexte, LATACK et DOZIER (1986) soulignent trois points : les ressources financières, le soutien social et la flexibilité de la cellule familiale. Une remise en cause de l'un de ces trois piliers déstabilise l'assurance du salarié, qui se perçoit alors comme pris dans une spirale de questionnements l'atteignant dans sa vie personnelle. CRAMER et KEITEL (1984) montrent qu'une période de transition rime souvent avec une réduction du train de vie de la famille. Un rééquilibrage des rôles sociaux dans le couple, sous la forme d'une intensification du rythme professionnel du conjoint (voire de son retour à l'emploi) peut se mettre en place. Le concept « d'adaptabilité à la carrière », défini par SUPER et KNASEL (1981), ne s'arrête pas aux frontières du rôle professionnel.

Les caractéristiques de la transition influencent la capacité du salarié à s'engager dans une reconstruction positive de son avenir professionnel. La capacité de faire le deuil de la situation précédente dépend de la manière dont le salarié a perçu la gestion de son départ. Un minimum d'humanité lors des derniers contacts, notamment dans la définition des conditions de départ (existence d'un délai, respect de l'image sociale de la personne par rapport aux autres membres de l'organisation) contribue à ne pas entamer l'estime de soi du salarié. En l'absence de ces précautions de forme, le salarié se trouve exposé au risque du ressentiment ou de l'aigreur qui diminue ses capacités d'adaptation.

Loin de fournir une grille d'interprétation cohérente, les travaux sur la gestion des transitions professionnelles débouchent sur une myriade de représentations opposées, qui ne permettent pas de comprendre les ajustements réalisés. Face à cette méconnaissance d'une thématique managériale centrale – la gestion par le salarié de ses transitions de carrière – qui concerne un nombre

croissant de personnes (2), nous avons choisi d'adopter une approche méthodologique qualitative (voir encadré). Nous avons dégagé cinq stratégies de gestion de la transition, qui s'articulent autour d'une compréhension et d'une mobilisation différenciées de ressources tant personnelles que sociales. Leur examen conduit à relativiser toute vision unidimensionnelle de la perte d'emploi et à mettre l'accent sur la capacité de l'individu à retrouver un équilibre, quitte à supporter des coûts divers lors de cette phase de reconstruction.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le caractère sensible de l'événement étudié nous a amenés à recourir aux services d'une association d'anciens élèves d'une institution scolaire renommée. Cette dernière nous a mis en contact avec plusieurs personnes en transition ou l'ayant été récemment. Par capillarité, nous avons constitué un échantillon en boule de neige. Cinquante personnes ont été interrogées. Dans chaque cas, la personne nous introduisant auprès de l'interviewé nous décrivait sa situation, ce qui nous a permis de relativiser le discours tenu lors de l'entretien. La démarche a été présentée comme une étude universitaire sur la carrière des cadres dirigeants. Après avoir décrit l'enchaînement des postes tenus, la personne présentait la manière dont elle avait fait face, ou faisait face, à ses transitions de carrière. L'analyse des données a été continue et fondée sur une mise en comparaison constante (STRAUSS et CORBIN, 1990) des différents cas étudiés.

UNE TYPOLOGIE DES TRANSITIONS FONDÉE SUR LES COÛTS D'ADAPTATION

La rupture comme rebond

Avec cette logique, le cadre dirigeant arrive à faire de l'échec une occasion de reconversion professionnelle souhaitée. Ce changement lui permet de trouver un niveau de bien-être qu'il décrit comme encore jamais égalé lors de sa vie professionnelle: «*Je ne me suis jamais senti aussi bien dans ma vie professionnelle. Je fais enfin ce que j'ai toujours souhaité faire.*» Cette rupture engendre des coûts monétaires importants, au démarrage, mais ils sont largement contrebalancés par le sentiment d'accomplissement personnel: «*Je gagne peut-être moins bien ma vie. Je ne loue plus une superbe villa avec piscine quand je pars en vacances, mais je m'éclate vraiment, ce qui n'a pas de prix.*»

(2) KINICKI *et al.* (2000) notaient que plus de neuf millions d'Américains avaient perdu leur emploi, entre 1991 et 1993.

Cette évolution positive repose sur plusieurs piliers. Le premier est une expérience tant des ruptures bien gérées que de celles qui n'ont pas été maîtrisées. Le salarié a un passé professionnel marqué par plusieurs mobilités à l'occasion desquelles il a pu faire l'expérience d'une gestion réussie de la transition. Il a développé ce que l'un d'entre eux qualifie de «*désaffectisation*» des ruptures pour traduire la prégnance de la dimension politique du fonctionnement des organisations, qui peut conduire à exclure une personne sans pour autant remettre en cause son professionnalisme. Cette capacité à prendre du recul par rapport aux événements lui donne une grande lucidité sur sa valeur sur le marché du travail. Loin de s'assimiler à un rentier, grâce à l'excellence de son cursus scolaire initial, il sait que sa valeur repose sur la somme de ses réalisations professionnelles. Comme le résume l'un d'entre eux: «*Je suis la somme de ce que j'ai fait, rien d'autre.*» Il a donc pris soin, dès le démarrage de sa carrière, de développer des axes de compétences, qu'il a cultivés dans ses différents postes. Il s'assimile à un produit sur un marché. Il est donc capable de se montrer proactif, convaincant dans sa recherche d'emploi, où il vend ses compétences: la mobilisation de ses nombreux appuis en est ainsi facilitée.

En effet, sa carrière professionnelle, marquée par une variété d'entreprises, lui donne accès à un réseau de contacts diversifiés, sur lequel il a mené un travail de «*maintenance*» actif. L'un d'entre eux parle de «*d'épreuves du feu*» régulières pour tester la capacité du lien à engendrer un flux d'informations ou de services. À cette fin, les personnes se placent en situation de faiblesse sur un point de moindre importance et attendent de voir comment le contact va réagir à un déséquilibre de la situation qui lui est extrêmement favorable. Ce tri permanent dans les contacts permet au salarié en transition de disposer d'un réseau étendu de liens faibles, qui vient compléter un cercle restreint d'amis. Ceux-ci constituent une véritable collectivité fondée sur des valeurs partagées de longue date, des rencontres fréquentes et une ouverture de la sphère personnelle, notamment familiale, à l'instar de vacances passées en commun. Cette intimité permet des échanges d'une grande richesse émotionnelle, qui permettent à l'individu de disposer d'un soutien sans faille de ses camarades, qui lui facilitent sa transition: «*Je sais que je peux compter sur de véritables amis qui, dans les périodes difficiles, m'apporteront des solutions à la hauteur de leurs moyens; je sais que j'ai une vraie base et c'est plus que rassurant.*»

La transition comme un succès à tout prix

Dans ce cadre, la personne juggle le stress occasionné par la perte d'emploi en retrouvant rapidement un poste au moins équivalent, en statut et en rémunération, à sa situation précédente. Cette efficacité a pourtant un coût personnel important.

À l'image du profil précédent, le salarié a fait l'expérience des différentes formes de rupture dont il maîtrise le

processus. Ces périodes de sa carrière, qu'il n'assimile pas à des échecs, lui ont permis de valider sur le marché du travail sa valeur et de prendre conscience de l'importance du soutien social. Cette dimension est essentielle dans l'ajustement à la transition. Le salarié procède régulièrement à des tests de fiabilité des liens de son réseau. Ce travail de « maintenance » est très développé: « *Avoir un réseau, c'est avant tout l'entretenir. Je consacre au moins un, voire deux, repas par semaine pour maintenir des liens.* ». Il peut aller jusqu'à restreindre l'implication de l'individu dans sa sphère privée. Il cherche aussi à développer ses appuis sans souci d'enrichissement humain personnel, comme c'était le cas dans le profil précédent. Seul compte le résultat, peu importe que la personne avec laquelle on tente de nouer des liens (ou que l'on cherche à maintenir dans son réseau) nous soit antipathique. Cette véritable logique marchande sollicite fortement l'individu. Il s'investit pleinement, dès lors que l'un de ses liens le mobilise. Il a un souci de résultats tant quand il demande un service que lorsqu'il est la cible d'un partenaire. En cas de faible performance, la personne se détourne rapidement de ce lien peu productif: « *Quand on me demande un service, je me montre très professionnel. Je réponds dans les délais les plus rapides. Je fais réellement tout mon possible.*

J'en attends de même quand je suis dans la situation inverse. Quand cela n'est pas le cas, alors je me désengage sans remords.

À la différence du profil précédent, ici, le salarié n'est pas membre d'une collectivité soudée, ce qui l'empêche de bénéficier d'un soutien émotionnel lors de sa recherche d'emploi. Cette absence a pour conséquence une suractivité pour faire face au stress de ne pas trouver de travail. L'emploi du temps est saturé de prises de contacts ou de périodes de réflexion sur la meilleure manière d'approcher un contact potentiellement intéressant. Cette efficacité a des conséquences sur la vie privée. Elle débouche, dans la plupart des cas, sur un questionnement de sa vie en couple et se solde par un

divorce et le début d'une remise en cause personnelle profonde pouvant déboucher sur l'entreprise d'une psychothérapie.

La transition comme une épreuve humaine

Là encore, l'individu arrive à faire face, en contrôlant efficacement son stress. Cependant, les coûts d'adaptation se révèlent plus élevés que dans les cas précédents.

En effet, les salariés regroupés ici se caractérisent par une trajectoire de carrière linéaire au sein d'une même entreprise, ce qui va se révéler un frein pour la transition. Ils ont atteint une position hiérarchique importante de cadre dirigeant opérationnel confirmé. Bien que sollicités régulièrement par le marché au travers des chasseurs de têtes, ils n'ont jamais été confrontés à la gestion d'une transition. Ils ont, en revanche, expérimenté avec succès les cursus plus ou moins formalisés de hauts potentiels, ce qui les conduit à adhérer à un contrat psychologique fort avec leur entreprise: « *J'ai fait toute ma carrière dans cette entreprise. Je me suis investi sans compter. J'ai gravi plusieurs échelons sans problème. Une relation de confiance existait.* ». La transition est une réalité nouvelle pour ces salariés, qui est marquée par

un sentiment profond d'injustice, voire de déloyauté de leur entreprise à leur égard: « *J'ai très mal vécu la rupture. Je ne m'y attendais pas. L'attitude des autres dirigeants n'a pas été à la hauteur. Le changement de registre, les lâchages font mal.* » Le deuil de la situation passée se révèle très difficile, ce qui allonge la période sans emploi. En effet, ils doivent prendre le temps de faire l'apprentissage qu'avaient réalisé les deux profils précédents lors de leurs expériences professionnelles passées. Une autre dimension accentue la difficulté à faire face à la transition: la mobilisation du capital social. Loin d'être restreint au champ de leur entreprise, le réseau social de ces personnes est à la fois varié et dense. Le premier point s'explique par un investissement tous



Avec cette logique [la rupture comme rebond], le cadre dirigeant arrive à faire de l'échec une occasion de reconversion professionnelle souhaitée. (Place de l'Europe, Gare Saint-Lazare, Paris, 1932)

© Henri Cartier-Bresson/MAGNUM PHOTOS

azimuts dans le monde associatif. Ces personnes sont de véritables piliers de leur association d'anciens élèves, à laquelle ils consacrent beaucoup de temps et d'énergie: «*Je suis très investi dans l'association des anciens. J'en dirige le groupe spécialisé dans ma sphère professionnelle. J'ai donné beaucoup de mon temps pour faire évoluer la structure en étant membre du bureau. J'ai initié un grand nombre d'actions de réflexion.*». Ils s'impliquent aussi dans le registre professionnel, où ils tiennent des positions d'animation dans leur branche d'activité. Cette visibilité sociale leur permet d'avoir un grand nombre de liens faibles. À ce premier ensemble vient s'ajouter un cercle d'intimes, d'amis: c'est la seconde dimension de leur réseau social, celle de la densité. Ici, les liens sont anciens, marqués par une confiance mutuelle forte, qui facilite l'intensité émotionnelle des échanges.

Malgré la conjonction de ces deux dimensions du capital social (variété et densité), qui devrait (selon la littérature concernée) grandement faciliter la recherche d'emploi, il s'avère que les individus éprouvent des difficultés à utiliser efficacement cette ressource. Ils ressentent une ingratitude qui les blesse d'autant plus durement qu'ils ont fortement contribué à aider «*des camarades*», selon les propos de l'un d'entre eux, à retrouver un travail grâce aux contacts qu'ils leur avaient fournis: «*Je suis confronté à l'ingratitude. Ah ça oui, on me reçoit à déjeuner pour me dire que je dois viser des postes à la hauteur de mes compétences, qu'une personne comme moi ne doit pas rester sur le carreau... Mais ensuite, plus aucun signe de vie. C'est dur, quand on a aidé la même personne à trouver un emploi, quelques années avant.*» Cette difficulté passagère peut s'expliquer par l'absence d'expérience personnelle de la transition. Jusqu'alors, l'individu a pu progresser professionnellement uniquement en se fondant sur sa performance au sein de son entreprise. Cette valorisation de la méritocratie est perçue comme peu compatible avec l'usage de relations à des fins professionnelles. Cette remarque s'applique pleinement aux liens forts qui, jusqu'ici, se limitaient à des échanges en dehors de la carrière. L'individu répugne à faire évoluer la relation vers cette orientation: «*J'ai du mal à utiliser pour le travail mes contacts avec des amis de longue date, alors que dans l'autre sens, eux n'ont pas hésité. Je trouve cela gênant, de demander.*». Pour les liens faibles, plusieurs d'entre eux soulignent que, par le passé, ils n'ont jamais procédé à un test de fiabilité de la relation. Ils font ainsi l'expérience de ce que les relations entretenues l'étaient plus par intérêt à l'égard de leur position professionnelle passée qu'en raison de leur personnalité.

Au-delà de cette difficulté à gérer la ressource sociale, certains soulignent (comme plusieurs de leurs relations que nous avons pu rencontrer) que l'absence de confrontation au marché conduit ces individus à éprouver des difficultés à se vendre, tant ils sont incapables de valoriser leur savoir-faire professionnel de manière attractive. Par ailleurs, le choc émotionnel ressenti lors de la rupture les conduit souvent à ne pas accepter de prendre le recul nécessaire, pendant

quelques semaines, pour encaisser le choc et pour analyser la meilleure manière d'y faire face. Au contraire, ils se lancent avec une ferveur décuplée dans une mobilisation de leurs liens faibles, vers lesquels ils se retournent plus pour leur faire part de leur douleur que parce qu'ils seraient porteurs d'un projet professionnel construit. De ce fait, les personnes contactées ne prennent pas le risque de mobiliser leur réseau pour un individu dont elles ne sont pas sûres de la crédibilité et qui pourrait remettre en cause la force du lien avec la personne mise en contact: «*J'ai grillé mes contacts juste après mon licenciement. Je m'en rends compte maintenant. J'étais trop stressé, soucieux de rebondir au plus vite. Mon projet n'était pas assez ficelé; j'ai fait peur.*»

La transition comme chute

Face à l'adversité qu'est la perte d'emploi involontaire, le salarié n'atteint pas les objectifs professionnels qu'il s'est fixés. Au contraire, il doit faire face à une situation économique délicate. Sa rémunération est très sensiblement réduite, au point que, dans plusieurs cas, il éprouve des difficultés à subvenir aux besoins des siens sans l'assistance de ses amis proches. La perte d'emploi marque un point de basculement entre un avant et un après. Le premier est décrit, avec nostalgie, comme une période d'aisance économique et de bonheur familial. Le second, au contraire, apparaît comme synonyme de rééquilibrage dans une position sociale inférieure et de recomposition dans le foyer. L'individu en sort meurtri, aigri. Il est sceptique sur les intentions d'autrui à son égard.

Cette incapacité à faire face avec succès à la transition peut s'expliquer d'abord par la carrière des individus. Celle-ci est marquée par une succession de postes au sein de grands groupes, qui ont valorisé l'individu. L'individu a donc eu un début et un milieu de carrière où sa rémunération et son statut hiérarchique ont fortement crû, sans pour autant atteindre une position de cadre dirigeant opérationnel. Ils n'ont pas réussi à franchir ce cap, ce qui les a conduits, à chaque fois, à quitter ces grands groupes de manière plus ou moins négociée. Ils ont donc connu plusieurs transitions. Cependant, ils n'ont pas les apprentissages décrits plus hauts. En effet, ce changement s'est opéré au travers de chasseurs de têtes, ce qui a donné une impression de toute-puissance au salarié. Ces différents éléments contribuent à faire croire au salarié que ses souhaits s'imposent au marché. À la différence des deux premiers ajustements, où le cadre se pense comme un produit ayant une valeur qu'il convient de démontrer, ici, la valeur est perçue comme évidente, non négociable et devant être acceptée telle quelle par le marché: «*Quand vous avez le diplôme qu'il faut, l'expérience dans l'entreprise de référence dans votre métier, que vous en partez dans de bonnes conditions, que vous rebondissez facilement, vous croyez que cela va être facile, même après 45 ans. Et là, ce n'est plus le cas, vous ne savez pas quoi faire, vous ne comprenez pas où vous avez fait l'erreur.*»

Un second élément contribue à maintenir le salarié dans l'illusion : sa capacité à mobiliser ses ressources relationnelles. Ces dernières sont réticentes à recommander une personne qui n'a pas pris conscience du caractère exorbitant de ses attentes en termes de rémunération et de statut. Par ailleurs, le parcours professionnel de ces personnes au sein de grands groupes les amène à considérer avec dédain les méthodes de travail d'entités plus

émotions, sur une réévaluation positive de sa situation, voire sur une fuite physique. Concrètement, il peut partir pour un territoire où sa « descension sociale » sera moins évidente, car la densité des personnes au courant de son statut social initial sera moins forte et les conditions de vie seront moins coûteuses : *« Avec mon épouse, nous sommes partis en Afrique. Avec le bagage scolaire que je possède, c'est beaucoup plus facile d'exister socialement.*



© Albert Harlingue/ROGER-VOLLET

« Quand vous avez le diplôme qu'il faut, l'expérience dans l'entreprise de référence dans votre métier, que vous en partez dans de bonnes conditions, que vous rebondissez facilement, vous croyez que cela va être facile, même après 45 ans. Et là, ce n'est plus le cas, vous ne savez pas quoi faire, vous ne comprenez pas où vous avez fait l'erreur ». (*Homme seul au milieu de l'avenue des Champs-Élysées, Paris*)

restreintes, voire à vouloir faire la leçon aux recruteurs. Cette absence de réalisme, synonyme de prise de risque élevée pour la personne qui ouvre un contact, engendre une réduction rapide des liens avec les contacts les plus fragiles. Seuls les liens forts demeurent, qui tentent de faire prendre conscience à l'individu de sa situation réelle, au travers de longues discussions, voire de l'introduction auprès d'un coach ou d'un psychologue. La découverte de la faiblesse de son soutien social plonge l'individu dans une profonde aigreur, ce qui augmente sa faible attractivité sur le marché de l'emploi et peut remettre en cause son équilibre de couple. La situation de crise devient alors globale.

La transition comme aboutissement d'une absence de gestion de carrière

Dans cette approche, le salarié choisit de faire face à la situation stressante en se focalisant sur la gestion de ses

Nous devons être moins d'une dizaine de cette école sur le territoire. On peut plus facilement cacher sa situation professionnelle délicate ». Il considère comme une erreur d'avoir suivi un cursus scolaire initial orienté vers le monde des affaires et privilégie, *a posteriori*, des parcours plus administratifs, littéraires, voire artistiques : *« Je me suis trompé dans mes orientations scolaires. Je ne suis pas fait pour les affaires. J'aurais dû faire l'Ena. »*. Il met en avant les avantages issus de sa position sociale nouvelle, tel celui d'avoir une vie professionnelle moins tendue, notamment en termes d'équilibre travail-famille. Parallèlement, il s'agite peu pour trouver un emploi, ce qui ne fait que contribuer à une dégradation de sa situation professionnelle.

Pour autant, il ne sombre pas dans la dépression, malgré une régression sociale évidente. Il s'appuie pour cela sur une cellule familiale, notamment un conjoint, qui le soutient affectivement pendant cette période, sans pouvoir lui apporter une aide plus décisive. En effet,

dans tous les cas que nous avons pu observer, les conjoints n'évoluaient pas dans le même secteur d'activité, ce qui limitait toute aide efficace de leur part sur le plan professionnel. Bien que son état de santé ne devienne pas pathologique, le salarié reste amer et porte un regard négatif sur le monde du travail, tant il pensait que son cursus initial lui assurerait un avenir professionnel garanti et prospère. Cette déception est encore accrue pour les quelques cas de personnes issues de milieux modestes ayant fait des sacrifices importants pour réussir ce cursus scolaire initial.

Cette croyance dans un avenir garanti conduit l'individu à ne pas se soucier de sa carrière, qu'il a menée (selon les termes de l'un d'entre eux) «selon ses orientations de cœur». Les transitions sont nombreuses, tant souhaitées qu'involontaires. Elles ne sont pas pour autant des occasions d'apprentissages, car elles s'opèrent rapidement et confortent chez la personne le sentiment qu'il demeure maître de son avenir professionnel. Les parcours deviennent, à terme, illisibles pour le marché, en termes de compétences maîtrisées. C'est le cas de ce salarié qui a opté, à la sortie de son école, pour un poste dans une entreprise fabriquant des voiles pour bateau, pour ensuite travailler dans une entreprise horlogère et, enfin, devenir responsable d'un supermarché spécialisé dans la chaussure!

Cette myriade de postes, sans cohérence, rend caduque toute utilisation des ressources sociales du salarié. Ce réseau de soutiens est pourtant varié, il mélange liens forts et faibles, mais il comporte peu de contacts avec des personnes ayant une position hiérarchique élevée. Ces soutiens restent en retrait, tant l'identité professionnelle de la personne est brouillée et la présentation des aptitudes peu crédible pour l'auditeur. Un contact nous relatait ainsi que, lors d'un entretien visant à aider ce type de profil, la personne s'était prétendue compétente dans plus de cinq secteurs d'activité distincts et autant de fonctions dans l'entreprise. Là encore, la crainte de voir sa propre image dégradée auprès de la personne recommandée restreint l'ouverture des carnets d'adresses. Cet écart entre une grande proximité relationnelle et la capacité à aider l'individu à faire face à sa situation difficile augmente l'amertume du chômeur et l'incite à l'isolement.

CONCLUSION

Le but de ce travail était d'analyser les tactiques et les ressources mobilisées par un salarié pour faire face à une transition non souhaitée. Loin de valider l'existence d'une approche unique, nos résultats témoignent d'une pluralité d'ajustements (CARVER, 1998). Comme le souligne la littérature sur ce sujet, la perte d'emploi peut être synonyme de graves déséquilibres autant que d'opportunités de développement (LEANA et FELDMAN, 1994; O'LEARY et ICKOVICS, 1995). Au-delà de cette

première lecture, un examen plus approfondi des données permet de mieux comprendre certaines dimensions des ajustements, restées ignorées par la littérature. Il en va ainsi pour les ajustements défensifs. Si l'on retrouve l'isolement social décrit par NOBLE (1987) ou la baisse de la satisfaction à l'égard de la vie (HEPWORTH, 1980), en revanche, la perception de problèmes physiques (COBB et KASL, 1977), la baisse de l'estime de soi (SHAMIR, 1986) ou la déstructuration temporelle (JAHODA, 1981) n'apparaissent pas. Au contraire, le salarié adoptant une logique défensive préserve une bonne image de lui-même. Il ne se reconnaît qu'une seule faute: celle d'avoir choisi une voie professionnelle qui ne lui convenait pas. Il se dédouane de sa situation actuelle, tant elle lui semble étrangère à ce qu'il souhaite réellement. Pour autant, il ne ressort pas indemne de cette épreuve. Sans remettre en cause sa santé mentale, le salarié porte un regard sceptique sur autrui. Alors qu'il pensait pouvoir compter sur l'appui d'un ensemble d'amis, de connaissances, il se retrouve seul dans l'adversité.

Cette interrogation, que l'on retrouve dans les trois derniers profils, sur l'apport du réseau social à la recherche d'emploi est en contradiction avec la littérature sur ce sujet. En effet, si des oppositions existent autour de l'importance à accorder à l'intensité de la relation, on constate un consensus pour faire du capital social un élément essentiel de l'efficacité d'une recherche d'emploi. Or, notre travail tend à montrer que ni la proximité, ni l'étendue du réseau ne constituent la clé de la performance de la mobilisation du capital social. Notre enquête montre que, s'il peut exister un fond altruiste dans des contacts professionnels, il ne faut pas se cacher que recommander à un de ses contacts un ami en recherche d'emploi, mais qui véhicule une mauvaise image, peut remettre en cause la force, voire l'existence du lien qui nous unit à ce contact. Or, le bon «entretien» de son carnet d'adresses s'avérera plus important que l'amitié initiale. À l'opposé, une personne porteuse d'un projet – comme c'est le cas dans les deux premiers profils – ne rencontre pas ce type de problème. Elle peut même être un élément favorisant la personne ayant ouvert son carnet d'adresses.

Au-delà, l'examen des différences de gestion du capital social entre les profils identifiés souligne l'importance de la «maintenance» de ce capital, alors que la littérature met en exergue le poids de l'intensité ou de la diversité des liens. Ignorer l'existence de passagers clandestins, du prestige lié à l'entreprise et au poste, c'est prendre le risque de surestimer son support social potentiel, lié à sa personne. Intégrer cette dimension suppose un travail de mise à l'épreuve du lien, qui s'avère rentable lors de la transition. Seul, le soutien du conjoint, particulièrement présent dans notre échantillon pour le dernier profil, semble être exempt de toute notion d'intérêt.

Cette relativisation de la vision du chômeur en tant que victime se retrouve dans l'importance accordée à son «adaptabilité à la carrière» dans son passé professionnel

(SUPER et KNASEL, 1981). L'existence d'un projet professionnel orientant le choix des postes et la constitution d'un bloc de compétences crédible sur le marché engendrent une approche proactive de la carrière. Le salarié connaît sa valeur et il sait se positionner sur le marché. Il peut mobiliser son environnement. Par ailleurs, sa capacité à être acteur de sa carrière a permis au salarié de faire l'expérience de transitions (qu'elles soient souhaitées ou non) et de faire plusieurs apprentissages. Il maîtrise la dimension affective de la rupture, ce qui lui permet de faire plus rapidement son deuil de la situation passée et de se relancer. Toujours dans cette direction, il sait prendre du recul et ne pas se lancer dans une recherche de soutiens, alors même qu'il n'a pas réglé sa situation passée. Pour autant, si cette assurance lui permet de faire face à la situation et d'envisager le futur avec optimisme (au point de s'engager dans des reconversions professionnelles innovantes), d'autres enquêtes devront être menées pour constater l'équilibre économique de ses choix sur le long terme. ■

BIBLIOGRAPHIE

- CARVER, (C. S.), «Resilience and Thriving: Issues, Models, and Linkages.», *Journal of Social Issues*, vol. 54, n° 2, p. 245-266, 1998.
- COBB, (S.), KASL, (S.), *Termination: The consequences of job loss*, Washington, DC, National Institute for Occupational Safety and Health, 1977.
- CRAMER, (S. H.), KEITEL, (M. A.), «Family effects of dislocation, unemployment and discouragement» in J. C. HANSON & S. H. CRAMER (eds), *Perspectives on work and the family*, p. 81-93, Rockville, MD, Aspen, 1984.
- FELDMAN, (D. C.), BRETT, (J. B.), «Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers.», *Academy of Management Journal*, vol. 26, p. 258-272, 1983.
- FELDMAN, (D. C.), «The new careerism: Origins, tenets, and consequences.», *The Industrial Psychologist*, vol. 22, p. 39-44, 1985.
- GOWAN, (M. A.), RIORDAN, (C. M.), GATEWOOD, (R. D.), «Test of a Model of Coping With Involuntary Job Loss Following a Company Closing.» *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 1, p. 75-86, 2000.
- HEPWORTH, (S. J.), «Moderating factors of the psychological impact of unemployment.», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p. 139-145, 1980.
- JAHODA, (M.), «Work, employment and unemployment: Values, theories and approaches in social research.», *American Psychologist*, vol. 36, p. 184-191, 1981.
- KINICKI, (A. J.), LATAACK, (J. C.), «Explication of the construct of coping with involuntary job loss.», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36, p. 339-360, 1990.
- KINICKI, (A. J.), PRUSSIA, (G. E.), MCKEE-RYAN, (F. M.), «A panel study of coping with involuntary job loss.», *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 1, p. 90-100, 2000.
- LATAACK, (J. C.), DOZIER, (J. B.), «After the Ax Falls: Job Loss as a Career Transition.», *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, p. 375-392, 1986.
- LATAACK, (J. C.), KINICKI, (A. J.), et PRUSSIA, (G. E.), «An integrative process model of coping with job loss.», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 311-342, 1996.
- LEANA, (C. R.), FELDMAN, (D. C.), *Coping with job loss: How individuals, organizations, and communities respond to layoffs*; New York, Macmillan/Lexington Books, 1992.
- LEANA, (C. R.), FELDMAN, (D. C.), «The psychology of job loss.», *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 12, p. 271-302, 1994.
- NOBLE, (I.), «Unemployment after redundancy and political attitudes: Some empirical evidence», in R. LEE (Ed.), *Redundancy, layoffs and plant closures: Their character, causes and consequences*, Londres, Croom Helm, p. 288-302, 1987.
- O'LEARY, (V. E.), ICKOVICS, (J. R.), «Resilience and thriving in response to challenge: An opportunity for a paradigm shift in women's health.», *Women's health: Research on Gender, Behavior, and Policy*, vol. 1, p. 121-142, 1995.
- O'LEARY, (V. E.), «Strength in the Face of Adversity: Individual and Social Thriving», *Journal of Social Issues*, vol. 54, n° 2, p. 425-446, 1998.
- ROUSSILLON, (S.), «Les cadres à potentiel, un enjeu stratégique.», in (J.), ALLOUCHE, *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2003.
- SCHLOSSBERG, (N. K.), LEIBOWITZ, (Z.), «Organizational support systems as buffers to job loss.», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 17, p. 204-217, 1980.
- SHAMIR, (B.), «Protestant work ethic, work involvement, and the psychological impact of unemployment», *Journal of Occupational Behavior*, vol. 7, p. 25-38, 1986.
- STRAUSS, (A.), CORBIN, (J.), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, CA, Sage, 1990.
- SUPER, (D. E.), KNASEL, (E. G.) «Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution.», *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 9, p. 194-201, 1981.
- THEORELL, (T.), LIND, (E.), FLODERUS, (B.), «The relationship of disturbing life changes and emotions to the early development of myocardial infarction and other serious illness.», *International Journal of Epidemiology*, vol. 4, p. 281-293, 1975.
- WORTMAN, (C.), BREHM, (J.), «Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model» in L. BERKOWITZ (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, p. 278-336, 1975.