



MBA Management des Ressources Humaines

Promotion 10 – Année 2012-2013

La vocation est-elle un concept porteur pour la fonction RH ?

Kenza FARAJ
Sébastien FRANCOIS
Corinne POUZET
Jean-Baptiste QUENTIN.

Mémoire d'expertise sous la Direction de Nicolas Berland



Résumé / Abstract

Nos organisations font face à des enjeux émergents. Les questions de bien-être ou de qualité de vie au travail, d'employabilité et d'engagement font partie des grandes préoccupations des fonctions ressources humaines. Et si ces questions avaient un dénominateur commun ? Nous avons émis l'hypothèse que la vocation était un concept porteur pour la fonction Ressources Humaines. Notre analyse des différentes définitions de la vocation montrent que la vocation possède un sens moderne et laïc qui sous-entend une mise en cohérence de l'activité professionnelle exercée par un individu avec son "être". Nous montrons à travers différentes théories de l'identité que la vocation doit être comprise, tout comme l'identité, comme étant un processus dynamique continu qui se développe tout au long de la vie et qui vise un accomplissement de soi à travers l'activité professionnelle.

La vocation nous amène à faire le constat, à travers les théories de l'identité et des évolutions récentes du conseil en orientation professionnelle, que le travail devrait être considéré au cœur du projet existentiel de l'individu. Nous montrons les effets bénéfiques que l'on peut attendre de la prise en compte de la singularité de l'individu en termes d'engagement, d'employabilité et de bien-être. Nous étayons notre analyse théorique par une étude empirique qui s'appuie sur trois récits de vie. L'analyse de ces récits confirme ces effets lorsqu'un travail vocationnel est mené. Nous déclinons ensuite des pistes pour mettre en pratique le modèle de la vocation que nous avons développé.

Our organizations are coping with new challenges. Well-being, employability and commitment are part of the main concerns that human resources departments have to deal with. Can we assume that these questions have a common base? We made the assumption that vocation was a hopeful concept for Human Resources Management. Our analyses of vocation definitions show that vocation in its modern and laic variation implies coherence between the professional activity and the "individual self". We show through different identity theories that vocation has to be understood as a continual dynamic process all along the life which aims for self accomplishment.

Through identity theories and recent evolution in career counselling approach, we demonstrate that work should be considered within existential project of each of us. We show that we can expect very positive effects on commitment, well-being and employability by considering singularity of individuals. We support our theoretical analysis by an empirical study which regroups three life stories. The analyses of these life stories confirm these positive impacts in when a vocational approach is implemented. Then, we propose ways to implement practically the vocational model that we have suggested.

Sommaire

Résumé / Abstract	2
Sommaire	3
Introduction	4
I - Revue de la littérature	7
I-1 La vocation, qu'est ce que c'est ?	7
I-1-1 : Analyse de définitions	7
I-1-2 : Un ouvrage dédié à la vocation : Judith Schlanger	9
I-1-3 : L'identité au cœur de la vocation	13
I-2 Trois grands enjeux de la fonction RH	23
I-2-1 : De la motivation à l'engagement	23
I-2-2 : La qualité de vie au Travail	27
I-2-2 : L'employabilité	40
I-3 L'Orientation Professionnelle	46
I-3-1 : Historique des démarches	46
I-3-2 : un nouveau paradigme pour l'orientation professionnelle : construire sa vie	49
I-4 : Proposition d'un modèle RH de la vocation	52
II – Etude empirique	59
II-1 : Choix de la méthode retenue	59
II-2 : Etudes de cas	61
II-2-1 De la Qualité à la RH	61
II-2-2 De la RH au conseil	65
II-2-3 Du monde industriel à l'événementiel	67
II-3 : Analyse	72
II-3-1 Analyse selon le modèle RH de la vocation proposé	72
II-3-2 Analyse selon un modèle sociologique	80
II-3-3 Analyse du développement de la vocation sur trois grands enjeux RH	86
III – Comment développer la vocation concrètement dans nos pratiques RH	92
III-1 Réflexions	92
III-2 « Prospectives » d'un management par la vocation au sein d'une entreprise	95
III-3 De l'influence de la vocation sur une activité RH : le recrutement	99
Conclusion	103
Bibliographie	106
Remerciements	109

Introduction

« Et pourtant il y a en chacun une tendance irrésistible à se développer dans toute l'amplitude que la Nature lui a donnée ; à extérioriser par des paroles, des actes, ce que la Nature a placé en lui. C'est bien, c'est juste, c'est inévitable ; c'est même un devoir, et c'est même ce qui résume les devoirs de l'homme. On peut définir par là le sens de la vie sur terre : déployer son moi, faire ce dont on est capable. C'est une nécessité pour l'être humain, et c'est même la première loi de notre existence »

CARLYE

DRH confrontés au quotidien à la difficulté des organisations humaines dans l'entreprise nous avons souhaité nous interroger sur ce que pouvait être notre contribution pour favoriser un engagement de chacun, et répondre, dans le même temps, aux exigences de nos patrons : « créer de la valeur » : la philanthropie n'est pas de notoriété publique dans le cercle des Comités de Direction et Exécutif !

Or, il faut bien constater que les comportements connus auparavant par les salariés ne produisent plus aujourd'hui les résultats connus ou espérés. Les zones de confort qui étaient auparavant identifiées, carrière, promotion sociale, meilleur salaire, éducation des enfants, préparation de la retraite, ascenseur social.....ne sont plus les ilots de sécurité, d'insouciance ou de pérennité.

Les tsunamis des dernières crises économiques remettent profondément en cause nos choix et nos fonctionnements.

« Nous nous interrogeons quand nous ne parvenons plus à obtenir les résultats déclenchés par nos comportements habituels. C'est à ce moment que nous faisons l'expérience de la chose subie, de la frustration, de l'insatisfaction, de la sensation de blocage...l'inconfort peut devenir insupportable. Il s'agit alors de faire le point sur ce que nous vivons puis de décider de ce que nous souhaiterions vivre à la place afin de profiter de vents favorables ». N. Vogelsinger-Martinez.

Depuis plusieurs décennies maintenant, la fonction RH s'est outillée et par là même fortement technocratisée, si bien qu'elle apparaît plus souvent comme une fonction qui gère des ressources plutôt que des femmes et des hommes au travail. Les pratiques gestionnaires ont semble-t-il gangrené les acteurs en charge des ressources humaines dans les organisations, les faisant délaisser les aspects les plus complexes de l'Homme au travail.

Les maux générés par nos organisations modernes que l'on appelle risques psycho-sociaux ne témoignent-ils pas de l'insuffisance des acteurs des ressources humaines à prendre en compte les réalités humaines en entreprise ?

La complexité, qui caractérise les réalités que l'Homme entretient avec son travail, n'est-elle pas au fond le vrai terreau dans lequel la création de valeur prend ses racines ?

C'est sous cet angle que nous avons voulu poursuivre notre travail de mémoire. Si la question de l'employabilité nous apparaît centrale, elle n'en demeure pas moins sujette aux approches technocratiques dans lesquelles s'inscrivent les démarches de gestion des compétences. Comment alors se détacher de « l'outillage » RH pour aborder ces questions d'employabilité sous un éclairage nouveau dans la perspective d'un contrat social renouvelé entre employeurs et salariés, toutes générations confondues ?

Afin de bien marquer les rôles que jouent à la fois le salarié et l'employeur dans une démarche d'employabilité, il nous est apparu préférable de nous intéresser à l'accompagnement du projet professionnel auquel nous mène finalement la notion d'employabilité.

Notre souhait est de proposer à ceux qui pourront s'intéresser à notre mémoire, de faciliter le développement d'une démarche qui semble à ce jour embryonnaire, puisqu'elle est mise principalement en œuvre sur des postes à faibles qualifications au sein notamment des plateformes de vocation du Pôle Emploi et/ou pour recruter des personnels sur des métiers en désamour !

Lorsque, DRH, nous nous adressons à des cabinets de recrutement sur des hauts potentiels, aucune proposition n'est inscrite dans le cahier des charges, pour cibler des candidats qui seraient dans une recherche de repositionnement professionnel différente.
Savoir être contre savoir-faire, J'ACHETE !!,

« Les gens qui ont le sentiment d'avoir une mission ou qui connaissent la raison de leur présence sur terre choisissent habituellement des activités cohérentes avec ce qu'ils sont. Ils savent ce qui les distingue, et ils mettent cette différence à contribution dans leur vie de tous les jours. Steve Jobs disait qu'il voulait "laisser sa marque dans l'univers". Je dirais qu'il n'a pas trop mal réussi à développer son potentiel. Jocelyn Pinet – Scraf « OSER »

Développer une stratégie pour permettre aux organisations humaines de s'engager, de donner du sens à leur action doit s'inscrire dans un projet personnel et professionnel qui fait appel au sentiment d'un accomplissement de soi.

Afin d'y arriver, nous devons identifier dans nos organisations, quelles sont les qualités et les compétences qui peuvent être développées par les individus pour leur permettre de s'engager au-delà de la simple motivation au travail.

Hypothèse :

La vocation est un concept porteur dans la mesure où celui-ci répond aux principaux enjeux auxquels la fonction RH doit faire face.

Nous effectuerons tout d'abord une revue de littérature sur le sujet de la vocation et sur celui de l'identité, qui, comme nous le verrons, lui est sous-jacent.

Dans la perspective de statuer en troisième partie sur la pertinence du concept de vocation, nous conduirons une revue de la théorie au sujet de trois grands enjeux RH contemporains que sont l'engagement, l'employabilité et la qualité de vie au travail.

Puis, dans un souci de transfert de la théorie vers la pratique, nous ferons aussi un détour du côté des théories de l'orientation professionnelle en retraçant les grands courants et évolutions au cours du siècle dernier.

Dans un second temps, cette approche théorique sera complétée d'une étude empirique à travers trois études de cas retraçant le parcours d'individus ayant réalisé un travail d'identification de leur vocation. Ces cas seront analysés, notamment à travers le modèle RH de la vocation proposé. Enfin, l'impact d'une approche par la vocation sur la pratique RH en entreprise sera décrit à la lumière de ces récits, de témoignages de responsables d'entreprises au travers des trois grands enjeux RH retenus.

Dans notre troisième partie, nous tenterons de dessiner les contours d'une mise en pratique du concept de la vocation tout en le confrontant à un exemple de pratique dans le domaine du recrutement.

I - Revue de la littérature

I-1 La vocation, qu'est ce que c'est ?

I-1-1 : Analyse de définitions

Afin d'entreprendre notre travail de compréhension du mot vocation, nous proposons de consulter en première approche le Larousse (Larousse, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/vocation/82353?q=vocation#81382>) qui apporte les définitions suivantes :

« Littéraire. Destination d'un être, ce vers quoi sa nature ou le destin semblent l'appeler : La vocation maternelle de la femme.

Destination privilégiée de quelque chose, d'un pays, d'un groupe, du fait de sa nature, de ses caractéristiques : La vocation touristique d'une région.

Inclination, penchant particulier pour un certain genre de vie, un type d'activité : Avoir la vocation du célibat. Avoir une vocation artistique.

Acte par lequel Dieu prédestine tout homme à un rôle déterminé, qui constitue sa fin personnelle, en particulier destination, appel au sacerdoce ou à la vie religieuse. »

Trois de ces définitions s'appliquent directement à l'individu et c'est dans cette perspective que nous limiterons notre réflexion sur les sens portés par le mot vocation. On y retrouve à chaque fois l'idée « d'être appelé à », « vocation » venant du mot latin « vocare : appeler »

Ces définitions laissent penser que cet appel est aussi bien un appel à être qu'à faire.

L'exemple donné à la troisième définition le montre bien car « Avoir une vocation artistique » suggère à la fois le fait d'être artiste et le fait d'avoir une pratique artistique. Il est intéressant de noter à ce stade que la vocation résulte d'une mise en cohérence de l'être et de l'activité exercée par l'individu :

Par ailleurs, nous pouvons noter que, parmi les définitions qui s'appliquent directement à la personne, l'une s'inscrit dans le champ religieux. Il convient donc de s'interroger sur ce point : la vocation revêt-elle les mêmes caractéristiques lorsqu'elle est employée dans le champ laïc ?

Le Larousse propose aussi des expressions (Larousse, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/vocation/82353/locution>) : « Avoir vocation pour, être qualifié pour. ».

Apparaît ici clairement une entrée dans le champ de la gestion des ressources humaines avec l'introduction de la notion de qualification qui renvoie aux notions d'aptitudes, de compétences. La forme grammaticale appliquée ici avec l'emploi du « pour » dans les deux expressions suggère ainsi l'usage de ces compétences dans un but précis.

Le mot vocation dans la langue anglaise ...

Lorsque l'on tape le mot « vocation » dans le moteur de recherche « Google Scholar », celui-ci restitue 565 000 résultats. Un premier examen de ces résultats montre vite que si le mot vocation est largement employé, il est loin de constituer l'objet principal des articles restitués par « Google Scholar ». Un deuxième constat est que le mot « vocation » est tout aussi bien utilisé dans les publications en langue anglaise que dans les publications en langue française. Ce point nécessite de vérifier si la signification du mot vocation est identique dans la langue anglaise et dans la langue française. Amelia Peterson apporte un éclairage à la question:

“The term vocation has two sets of connotations. The first sense is that which has been used thus far, and is denoted by vocation in “the elevated sense of a life’s calling” (Cochran, 1990, p. 2). The other is that which lends to terms such as ‘vocational psychology’, and is closer in denotation to “occupation”. (Amelia Peterson, 2012, p. 5)

Le terme de “Vocation” est ainsi à la fois employé dans le sens français mais aussi dans un sens élargi qui signifie « profession » ou « emploi ». Cette ambiguïté est intéressante car elle montre à quel point le sens du mot vocation se retrouve associé à l'idée d'emploi et de profession.

Les anglo-saxons utilisent aussi le mot « calling » pour désigner la vocation. Pour rappel, vocation vient du latin « vocare » qui se traduit en anglais par « to call ».

Dick et Duffy cités par Amélia Peterson (2012, p. 5) considèrent que « Calling » et « vocation » sont deux concepts très proches qui se distinguent de par leur origine. « Calling » aurait une origine externe à l'individu tandis que « vocation » proviendrait plutôt de l'intérieur :

“In an effort to produce a single definition, Dik and Duffy (2009) surveyed a large range of studies that used the concept and produced this synthesis:

A calling is a transcendent summons, experienced as originating beyond the self, to approach a particular life role in a way that is oriented toward demonstrating or deriving a sense of purpose and meaningfulness and that holds other-oriented values as primary sources of motivation. (p. 427) In this same article, they also produce a definition of the concept of vocation. They conclude that the only difference between the concepts is the first line of the definition –the external source (p. 428).” (Amélia Peterson, 2012, p. 5)

On notera enfin pour renforcer cette proximité entre la vocation et la profession que dans la langue allemande, « Beruf » qui signifie la profession, dérive du mot « ruf » qui signifie l'appel.

Il convient de prendre avec précaution les publications anglaises en s'interrogeant sur le sens contextuel du mot vocation qui parfois évoquera la profession, et parfois la vocation.

I-1-2 : Un ouvrage dédié à la vocation : Judith Schlanger

Judith Schlanger, écrivain et philosophe a consacré un ouvrage complet à la Vocation. Compte tenu du peu de littérature qui traite explicitement du sujet de la vocation, nous proposons d'en effectuer une analyse détaillée, d'autant plus que ce livre apporte des éclairages importants pour tenter de définir le concept RH de la vocation.

Au début de son livre, Judith Schlanger (2010, p.15) rappelle que le caractère sacré est à l'origine de la vocation :

« Tant que la vocation était de l'ordre du sacré, elle était aussi avant tout l'appel (Beruf, calling) d'une transcendance. Le terme de vocation date du Moyen Age, où il désigne toujours la vocation religieuse ;(...) »

A cette conception religieuse de la vocation, Judith Schlanger oppose une vocation moderne, laïque. Si la vocation religieuse est un appel qui « ne touche que le petit nombre des élus » (Judith Schlanger, 2010, p.16), la vocation laïque quant à elle devient l'affaire de tous :

« Tout change quand la vocation devient laïque, interne, autonome, quand son enjeu est le cours de cette vie, quand elle s'incarne dans le rôle social et l'activité économique, c'est-à-dire dans le travail, et qu'elle devient l'affaire de chacun et de tous. » (Judith Schlanger, 2010, p.16)

C'est dans son sens laïc que nous entendons étudier la vocation dans la perspective d'un modèle utile au management des ressources humaines. L'idée que la vocation soit l'affaire de chacun et de tous est aussi très importante car une approche élitiste d'un modèle RH de la vocation le rendrait d'emblée moins pertinent. En effet, pour que nous puissions vérifier que le concept de vocation est porteur pour la fonction RH, il conviendra de s'assurer qu'il est valide pour la grande majorité des acteurs des organisations.

Après avoir clarifié le champ laïc dans lequel s'inscrit son étude, Judith Schlanger précise l'idée de la vocation à travers une série de questionnements :

« Que faire de soi ? Quelle traversée, quelle direction, quelle occupation, quelle entreprise permettra à la fois de se connaître et de se nourrir, de s'affirmer et de s'entretenir ? Comment gagner sa vie au double sens du terme, en gagnant à la fois son identité et son pain ? » (Judith Schlanger, 2010, p.17)

Ces questionnements font émerger plusieurs notions intéressantes. Le « que faire de soi ? » montre le caractère existentiel de la vocation derrière lequel se cachent les notions d'utilité et de sens. Les questions « Quelle traversée et quelle direction (...) » font associer à la vocation l'idée d'un cheminement vers quelque chose qui nécessite un effort. Le double sens donné à « gagner sa vie » confère à la vocation l'idée qu'elle permet à la fois de subvenir à ses besoins et de se construire.

Nous voyons ici poindre une dimension importante à notre travail. Faire de la vocation un sujet RH à part entière aurait des implications fortes. S'il ne fait aucun doute que le fait de gagner sa vie est d'ores et déjà une notion exploitée par les Ressources Humaines notamment et de façon évidente à travers les systèmes de rémunérations, peut-on dire que la construction identitaire soit aujourd'hui une problématique de la fonction RH ?

Il ne nous semble pas, à travers nos expériences, que cette notion soit si explicitement exposée comme un enjeu de la fonction RH. En revanche, la construction identitaire ne serait-elle pas le dénominateur commun implicite d'un certain nombre d'enjeux RH aux premiers rangs desquels figurent ceux que nous avons choisis dans notre étude pour « mettre à l'épreuve » le concept de vocation.

Judith Schlanger voit dans la vocation « le désir de se réaliser activement s'inscrit dans la perspective de l'individualisme libéral » et précise plus loin « C'est pourquoi la vocation moderne a pour cadre, pour problème et pour enjeu la division du travail » (Judith Schlanger, 2010, p.18).

Nous comprenons ici que Schlanger fait de la vocation une injonction sociale à laquelle l'individu est soumis et à laquelle il se doit de répondre dans des organisations qui n'y sont pas forcément favorables. Elle suggère aussi que la réponse se trouve aussi dans la définition de ces organisations du travail.

Dans la mesure où l'on postule que l'organisation du travail est une affaire qui la concerne au premier plan, cette approche relie à nouveau la vocation à la fonction ressources humaines. Cette idée pose alors la question de savoir quels types d'organisation seraient de nature à permettre aux individus d'exercer leur vocation.

Schlanger présente la vocation comme un véritable vecteur de l'accomplissement identitaire :

« Dans son interprétation libérale (...) la liberté de la vocation devient la liberté d'être tout ce qu'on peut être ; et de développer ce qu'on est en puissance, afin de devenir pleinement soi. » (Judith Schlanger, 2010, p.19)

Ce qui est intéressant ici, c'est qu'apparaissent les notions de capacités, de potentiels, et de développement. Là aussi la proximité avec les RH est indéniable.

En revanche, la finalité ultime recherchée, à savoir « devenir pleinement soi », n'entre pas selon nous tout à fait dans le cadre des démarches RH. Il nous semble en effet que le

développement RH a le plus souvent en entreprise comme finalités premières affichées la recherche de performance à travers l'accroissement des compétences. Or, si ces finalités peuvent parfois se rejoindre, il est facile d'imaginer qu'elles puissent aussi ce disjoindre. Cette différence de paradigme du développement RH à travers le prisme de la vocation ne présenterait-elle pas des opportunités d'une plus grande convergence entre la recherche de performance et l'accomplissements des individus ?

Judith Schlanger apporte nous semble-t-il une réponse à cette question :

« (...) fille d'un monde en expansion commerciale, la vocation moderne lie l'éthique à l'économique. Elle lie le sentiment de bonheur à la réalisation active de soi, et cette réalisation de soi à l'activité productrice qui enrichira le tissu socio-économique. C'est une énergétique productiviste » (Judith Schlanger, 2010, p.19-20)

Ainsi, la vocation serait-elle une sorte de moteur à produire de la richesse. Pour reprendre notre questionnement, il s'agirait là d'un changement de paradigme important pour la fonction RH. En effet, l'affirmation de Judith Schlanger invite à penser que les ressources humaines doivent aider les personnes à se réaliser activement et que la création de valeur en sera une conséquence.

Judith Schlanger note aussi que s'il existe une tendance naturelle à considérer que la vocation est réservée aux élites, il ne faut pas pour autant s'y résoudre :

« Il faut donc retrouver, dans toute son amplitude, la question moderne de la vocation comme vocation laïque, comme inspiration autonome, comme attitude active et même activiste, et comme ethos démocratique qui concerne chacun et qui est le droit de tous. Il faut retrouver l'idée d'une orientation personnelle en fonction de ses goûts propres, l'idée des talents potentiels qui cherchent à se développer et à s'exercer, l'idée de la légitimité morale et sociale du désir personnel qui oriente le choix de vie. Il faut retrouver cet ethos moderne tout à fait général qui gouverne aussi les vocations les plus rares, celles de l'artiste ou du savant. » (Judith Schlanger, 2010, p.27)

Si l'on retrouve ici l'idée que la vocation est « l'affaire de chacun et de tous, elle fait apparaître une notion importante qui est celle de l'orientation professionnelle de l'individu en fonction de ses goûts propres, de ses talents, en bref, de ce que nous nommerons sa singularité. Cet aspect interroge à nouveau les approches de management des ressources humaines. Le déploiement des démarches de gestion des compétences attachent-elles une importance aux singularités ?

Nous pensons que dans une grande majorité des cas, ces démarches déclinent les besoins en compétences à partir de la stratégie mais ne se préoccupent pas ou peu des singularités. Si les fonctions RH ont développé des systèmes de gestion des mobilités, l'orientation là aussi nous semble davantage reposer sur les besoins de l'organisation auxquels les individus tentent de se conformer que sur les goûts, potentiels et talents propres à tel ou tel individu.

Ces réflexions ne font-elles pas écho aux écueils du taylorisme qui découlent notamment de la division entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent ? L'organisation n'est-elle pas une entreprise de conception du travail à travers la définition des emplois qui la composent ? Les collaborateurs ne sont-ils pas les exécutants de ces emplois ? L'ingénieur qui conçoit une machine sans penser qu'elle puisse tomber en panne n'envisagera pas un système technique permettant d'effectuer sa maintenance. L'ouvrier qui utilisera cette machine, qui un jour tombera en panne, n'aura pas la possibilité de la réparer bien qu'il en éprouvera très certainement l'envie. Dans cette situation, n'y a-t-il pas en fin de compte un déni des capacités voire des talents éventuels de l'ouvrier à faire face à des imprévus techniques ?

Si l'exemple est devenu, nous l'admettons, un peu caricatural (quoique ?), ne présente-t-il pas des analogies avec ce qui se produit couramment au sein des organisations ? L'ingénieur, à travers son travail de conception de la machine, définit indirectement l'emploi de l'ouvrier. Dans cette perspective, les managers ne sont-ils pas tous les ingénieurs de l'exemple et les salariés ne sont-ils pas tous, quelque soit leur position, les ouvriers de la machine dont on mésestime les aptitudes pour la réparer ?

Dans l'épilogue, Judith Schlanger statue sur la fragilité de la vocation lorsqu'elle la confronte au « vrai monde ». Elle met à l'épreuve la vocation en la soumettant à un contexte socio-économique difficile tel que nous pouvons le connaître en France :

« Mais cette injonction existentielle et éthique pourra-t-elle déboucher naturellement et dans tous les cas sur une activité professionnelle, source à la fois d'identité et de revenu ? Le moins qu'on puisse dire est que la perspective est aujourd'hui en porte à faux. La grande réponse éthique de l'individualisme moderne est ici en difficulté. En fait, l'optimisme initial de la vocation n'a jamais été réaliste » (Judith Schlanger 2010, p. 266)

Elle poursuit en montrant que cette mise en « porte à faux » n'est le simple fait d'un contexte socio-économique délicat :

« En fait, l'optimisme initial de la vocation n'a jamais été réaliste. Le lien entre ce qu'on est et ce qu'on veut être, d'une part, et entre ce qu'on fait et ce qu'on veut faire, d'autre part, ce lien n'a jamais été simple, direct, immédiat, et cela même pendant les périodes où l'occident moderne a connu le plein emploi » (Judith Schlanger 2010, p. 266)

Ainsi la vocation apparaît-elle ici comme un idéal. Si l'on peut être déçu de cette conclusion, elle nous apprend néanmoins que la difficulté n'est pas seulement une affaire de croissance économique et de plein emploi.

Ce pessimisme final nous permet donc de faire renaître un certain optimisme pour découvrir des voies permettant de mettre à profit tout ou partie du concept prometteur qu'est la vocation, y compris dans le contexte économique difficile que nos entreprises traversent.

I-1-3 : L'identité au cœur de la vocation

Les éclairages apportés par les définitions et l'ouvrage de Judith Schlanger font de l'identité une question centrale de la vocation, en tout cas dans sa déclinaison laïque. En effet, si la vocation religieuse à une origine extérieure « identifiée » à savoir « l'appel de Dieu », cet appel intérieur nécessite d'être clarifié. Comme nous l'avons vu, cet appel intérieur est un appel à être soi-même. Quel est donc ce « soi-même » ?

C'est une question à laquelle nous devons tenter d'apporter des éléments de réponse. Si notre intention est d'utiliser la vocation dans une perspective Ressources Humaines, alors il convient d'être en mesure de cerner les principes fondamentaux de l'identité et idéalement, de savoir comment elle peut être mise au jour pour définir un projet vocationnel.

Pour répondre à cette question, nous allons nous appuyer sur les travaux réalisés par Ghislain Mary dans le cadre de sa thèse sur la « *LA DYNAMIQUE IDENTITAIRE ET CAPACITAIRE DANS LA CONSTRUCTION DU PROJET PROFESSIONNEL* » (2012). Nous nous attacherons ici au deuxième chapitre intitulé « Vers une approche dynamique de l'identité ».

L'approche cognitive

Dans cette approche cognitive, la question est de savoir si le « soi » est un objet de connaissance comme un autre ou s'il fait l'objet d'un traitement spécifique.

Rogers avance l'hypothèse que le soi fait l'objet d'un traitement spécifique dans la mesure où il fait l'objet « d'un encodage plus profond, d'une meilleure mise en mémoire et d'un rappel facilité et plus rapide des informations concordantes avec les prototypes du soi (Rogers, Kuiper & Kirker, 1977 ; Rogers, Rogers & Kuiper, 1979). Ils définirent ces prototypes comme des modèles cognitifs abstraits représentatifs de l'essence des catégories correspondantes aux caractéristiques du soi, exerçant leur influence sur la catégorisation qui en découle de par leur fonction de mètre-étalon.

Par exemple, si un individu se considère comme étant travailleur, il aura en mémoire un prototype rassemblant les informations constitutives à ses yeux d'un parangon de travailleur, sur lequel il s'appuiera pour classer ou non les nouvelles informations dans la catégorie correspondante » (Mary, 2012).

Ainsi le soi serait une structure cognitive particulière par laquelle l'individu classe les informations dans des catégories répondant aux rôles sociaux qui intéressent l'individu et qui par ailleurs selon les études menées par Rogers et ses collaborateurs (Rogers, Kuiper & Kirker, 1977 ; Rogers, Rogers & Kuiper, 1979) feraient appel à des mécanismes de mémorisation extraordinaires.

A travers cette théorie, le travail de mise au jour de l'identité consisterait donc à repérer les prototypes du « soi » pertinents pour la mise en œuvre d'un projet vocationnel.

Ces prototypes, que l'on imagine sans cesse enrichis des expériences nouvelles de l'individu posent plusieurs problèmes :

- comment identifier les prototypes pertinents pour l'élaboration du projet professionnel ?
- comment accéder aux « connaissances associées » à ces prototypes.

Mary souligne dans l'approche cognitive de l'identité le caractère dynamique du « soi » :

« Ces schémas de soi ne jouent pas simplement un rôle dans le traitement de l'information, ils permettent en outre à l'individu d'anticiper ce que sera son comportement futur dans telle situation ou telle autre circonstance. Ils assurent donc une fonction essentielle d'homogénéisation de l'existence permettant à l'individu de s'affirmer, de se projeter, d'avancer en confiance avec certains acquis. » (Mary, 2012)

Nous voyons ici apparaître la notion de cheminement que nous avons remarquée dans l'étude de Judith Schlanger sur la vocation. Par ailleurs, il est important de noter le fait que l'identité permettrait « d'avancer en confiance avec certains acquis ».

Mais Bandura, cité par Mary, évoque une limite aux théories des soi multiples :

« Une théorie de la personnalité prononcée en termes de soi multiples nous plonge dans de profondes eaux philosophiques. Cela requiert une régression des soi à la présidence d'un soi superviseur, qui sélectionne et organise le regroupement des soi afin de correspondre à des buts donnés. En réalité, il n'y a qu'un soi qui puisse visualiser différents futurs et sélectionner des modes d'action destinés à atteindre les futurs désirés et éviter ceux que l'on rejette » (Bandura, 1999, p.15).

Nous voyons dans ce propos associées les idées « de modes d'action » et de « futurs désirés » à la notion du soi. Il y a dans cette définition du soi une très forte compatibilité avec le terme de vocation. Ainsi la vocation aurait-elle pour objet la mise en œuvre de futurs désirés.

L'approche sociale du soi et de l'identité

Dans cette approche, l'identité de l'individu se scinde en deux : une identité personnelle et une identité sociale. Mary relatant les travaux de Tajfel et Turner, à propos du continuum identitaire existant entre l'identité personnelle et sociale précise :

« Du côté personnel de ce continuum l'individu se réfère à ses caractéristiques propres, lesquelles lui sont spécifiques, face à un autrui également considéré selon ses spécificités individuelles, dans une relation interpersonnelle dont l'enjeu évaluatif pourrait être l'estime de soi. Sur le versant social à l'opposé, l'individu est considéré comme un membre interchangeable de son groupe, dont il revêt les caractéristiques, dans une situation déterminée par la comparaison intergroupe, dont l'enjeu évaluatif pourrait être une identité sociale positive »

L'approche interactionniste fournit de nouvelles perspectives aux représentations que nous tentons de faire émerger du mot vocation. Sous ce prisme, la vocation consisterait-elle à faire correspondre l'identité sociale au travail avec l'identité personnelle ?

Assurément non, car cela supposerait alors, soit un effacement de l'identité personnelle au profit de l'identité sociale qui serait alors une aliénation qui est tout à fait contraire à ce que nous avons vu sur la vocation, ou à l'autre extrémité, un effacement de l'identité sociale au profit de l'identité personnelle qui serait une marginalisation.

La poursuite de l'étude de l'approche interactionniste par Mary à travers les travaux de Mead apporte des précisions importantes :

« Dans la perspective interactionniste de Mead (1934) la connaissance de soi se développe donc à travers l'expérience sociale et l'action. L'individu y fait en premier lieu l'expérience de lui-même du point de vue particulier d'autrui ou du point de vue généralisé du groupe social dans son ensemble. Il devient alors conscient de son originalité et marque sa différence vis-à-vis des autres membres de cette catégorie, notamment en adoptant des rôles et des appartenances spécifiques. Ceci présuppose que le sujet puisse faire de lui-même un objet de connaissance saisissable comme un autre mais dans le même temps il est aussi un sujet agissant en fonction de ce qu'il saisit et non simplement déterminé par des structures et événements extérieurs.

Mead résout donc cette complexité du soi en le scindant en deux entités distinctes mais complémentaires : le Moi et le Je. Le soi objet est le Moi. Il est un soi social empirique issu de l'intériorisation de la structure symbolique du monde environnant. Soit du point de vue intériorisé d'autrui, du groupe et de l'environnement. L'ensemble des caractéristiques du sujet qui en font un membre reconnu de telle catégorie sociale d'appartenance. Il est donc social par nature mais suppose aussi une conscience de la place individuelle du soi au sein de la communauté. En conséquence, le Moi est réflexif sur la nature du soi en tant qu'objet distinct des autres, mais qui se définit en fonction de ces derniers. Le "Je" est l'instance par laquelle le sujet agit en réponse aux perceptions du Moi. Par son action, il a le potentiel d'en modifier les attitudes. Il opérationnalise sous une forme créatrice la conscience de soi organisée par le Moi :

« C'est à cause du Je que nous ne sommes jamais complètement conscients de ce que nous sommes, que nous nous surprenons par notre propre action. C'est comme nous agissons que nous sommes conscients de nous-mêmes. » (Mead, 1934, p.74). » (Mary, 2012)

Ainsi, si un enjeu de la vocation est de se trouver soi-même, cette quête implique l'idée qu'il s'agit aussi de trouver sa place parmi les autres. Ainsi, certes la vocation est une approche individuelle mais qui est largement conditionnée par l'environnement social. Il s'agit bien d'exister parmi d'autres. Par ailleurs Mead donne une piste intéressante pour capter l'identité qui s'exprime à travers l'action. Cette approche n'est pas sans rappeler le courant de philosophie existentialiste, que Mary aborde plus loin dans son étude.

Mary poursuit en faisant la synthèse des travaux d'Eric Erikson et de son approche psychosociale de l'identité :

« La formation de l'identité met en jeu un processus de réflexion et d'observations simultanées, processus actif à tous les niveaux de fonctionnement mental, par lequel l'individu se juge lui-même à la lumière de ce qu'il découvre être la façon dont les autres le jugent, par comparaison avec eux- mêmes et par l'intermédiaire d'une typologie, à leurs yeux significatives ; en même temps il juge leur façon de le juger, lui, à la lumière de sa façon personnelle de se percevoir lui-même, par comparaison avec eux et avec les types qui, à ses yeux, sont revêtus de prestige.

Heureusement et nécessairement, ce processus est en majeure partie inconscient, à l'exception des cas où des conditions internes et des circonstances externes se combinent pour renforcer une conscience d'identité douloureuse ou exaltée (Erikson, 1972, p. 17). » (Mary, 2012)

Cette approche renforce le fait que l'identité se définit à travers les perceptions que l'individu a de son environnement social. Ainsi les relations que l'individu entretient avec les autres seraient-elles une voie pour faire émerger un projet vocationnel. Sous cet angle, la vocation serait-elle par nature altruiste ?

Ce point méritera d'être interrogé dans nos études de cas.

Néanmoins la vision « Ericksonienne » de l'identité comporte comme limite principale par rapport à notre questionnement RH que ces travaux laissent à penser que l'identité se fige à l'entrée dans l'âge adulte. Or c'est précisément cette phase adulte qui nous intéresse dans notre étude. Mary invite à appréhender l'identité « comme un système dynamique, par le biais d'une approche constructiviste qui nous semble mieux à même de prendre en considération les aspects interactionnels et temporels du processus mis en évidence par Erikson » (Mary, 2012).

Une approche dynamique de l'identité

Après avoir rappelé l'usage de plus en plus fréquent du terme « dynamique identitaire », Mary cite Kaddouri (2006) qui justifie l'emploi de cette expression :

« L'accolement du qualificatif « identitaire » au substantif « dynamique » a un double objectif. Il vise à déplacer la centration habituelle sur l'identité en tant que résultat (ce qui risque de la réifier), et à l'analyser comme processus en perpétuelle construction, déconstruction, reconstruction. » (Kaddouri, 2006, p.122).

Si l'on associe la vocation à la réflexion de Kaddouri, elle met à mal, dans un premier temps, l'idée que la vocation est un don. La vocation serait un construit.

Mais Mary poursuit en insistant sur cette nouvelle représentation de l'identité en précisant « qu'il n'existe d'identité que celle que le sujet se construit » et qui met à mal l'idée de l'existence d'une identité héritée et d'une identité acquise :

« Qu'elles soient choisies ou subies, les identifications sociales ne revêtent un caractère identitaire qu'en ce qu'elles intègrent le processus de construction du sens qui leur confère une signification, une valeur et une consonance émotionnelle pour le sujet qui se les approprie ou le groupe d'individus qui élaborent et font évoluer leur communauté de pensée » (Mary, 2012)

Ainsi il n'y aurait pas de dichotomie de l'identité, entre une identité « héritée » et une identité « acquise ». L'identité se construirait à travers la subjectivité de l'individu. Ce serait, dans cette approche, un processus dynamique. Il en serait donc de même pour la vocation, idée qui rend le concept beaucoup moins simpliste que celle d'une vocation unique et stable tout au long de la vie.

Identité et Projet

Mary montre alors l'intimité qui émane de cette théorie entre l'identité et le projet :

« En découle que l'étude de sa subjectivité ne consiste plus à en élucider les causes probables mais à en identifier les fins plausibles. Cette perspective nous amène à reconsidérer la place du projet de vie dans la dynamique identitaire (...) » (Mary, 2012)

Nous retrouvons ici l'idée de projet de vie qui fait échos aux « futurs désirés » mentionnés par Bandura. La vocation devrait donc s'appréhender comme un projet vers l'avenir et non comme une fin en soi.

L'existentialisme sartrien

Il poursuit en indiquant que le lien qui unit l'identité au projet trouve aussi son origine dans l'existentialisme sartrien. Il cite alors Sartre (1946) qui résume la conférence intitulée « l'existentialisme est un humanisme » afin d'illustrer ce propos :

« L'homme, tel que le conçoit l'existentialiste, s'il n'est pas définissable, c'est qu'il n'est d'abord rien. Il ne sera qu'ensuite, et il sera tel qu'il se sera fait. [...]

L'homme est non seulement tel qu'il se conçoit, mais tel qu'il se veut, et comme il se conçoit après l'existence, comme il se veut après cet élan vers l'existence, l'homme n'est rien d'autre que ce qu'il se fait. Tel est le premier principe de l'existentialisme. C'est aussi ce qu'on appelle la subjectivité, et que l'on nous reproche sous ce nom même. [...]

Car nous voulons dire que l'homme existe d'abord, c'est-à-dire que l'homme est d'abord ce qui se jette vers un avenir, et ce qui est conscient de se projeter dans l'avenir. L'homme est d'abord un projet qui se vit subjectivement ».

Nous retrouvons ici l'idée déjà abordée que l'identité se manifeste dans l'action, dans le projet de l'individu. Ces dimensions seront importantes à intégrer dans la façon de faire

émerger le projet vocationnel. Par ailleurs, ce constat fait du travail un terrain d'expression identitaire privilégié.

Nous remarquons ici, que la subjectivité est présentée ici comme un continuum entre le passé, le présent et le futur. La subjectivité est aussi « dépendante d'un projet de connaissance, qui oriente non seulement la signification et la valeur des événements de vie (...) mais également celle des caractéristiques de soi et d'autrui » (Mary, 2012)

Mary résume : « le projet de la psychologie sartrienne est donc d'analyser l'individu non sur la base de déterminismes préexistants du passé mais en fonction d'un projet qui s'étend dans l'avenir d'un sujet qui ne peut décidément pas vivre au présent. » (Mary, 2012)

Ainsi, l'approche sartrienne renforce l'idée de la vocation comme un projet visant à mettre en œuvre un futur désiré.

Identité et action

Dans la continuité de l'identité en tant que projet, Mary montre l'indissociabilité de l'identité et de l'action dans le courant existentialiste en citant à nouveau Sartre (1943, p366) :

« [...] si, en effet, les fins que je poursuis pouvaient être atteintes par vœu purement arbitraire, s'il suffisait de souhaiter pour obtenir et si des règles définies ne déterminaient pas l'usage des ustensiles, je ne pourrais jamais distinguer en moi le désir de la volonté, ni le rêve de l'acte, ni le possible du réel. Aucun pro-jet de moi-même ne serait possible puisqu'il suffirait de concevoir pour réaliser »

Ces réflexions induisent, une fois de plus, que l'identité s'exprime dans l'action de l'individu. Il laisse donc à penser que le projet identitaire, et donc vocationnel, devra s'expérimenter pour exister.

La dynamique du système capacitaire

Dans la théorie du système capacitaire, Mary cite Costalat-Fourneau (2008, p. 63) : « L'identité sociale s'organise dans une dynamique représentationnelle où les phases d'action sont des expériences sociales, vivantes. Elle laisse ainsi des formes d'empreintes dans la mémoire qui donnent à l'identité toute sa réalité expérientielle »

Nous compléterons les travaux de Mary en citant à nouveau Costalat-Fourneau :

« Nous pensons que le sujet est à la fois auteur, acteur et observateur dans l'environnement. Ainsi, de notre point de vue, cette réalité n'est ni stable ni prescrite. Le sujet participe à sa construction, interagit avec et gère l'environnement à partir de ses capacités et avec le souci

permanent de les concrétiser, ce qui lui procure satisfaction et plaisir et par conséquent une mobilisation émotionnelle positive. » (Costalat-Fourneau, 2008)

Il nous apparaît ici intéressant de voir associer dans cette approche « la mobilisation émotionnelle positive » dans l'interaction du sujet avec la réalité à travers la concrétisation de ses capacités. Le propos ci-dessus suggère que la motivation est une conséquence de la réalisation de soi. Par extrapolation, la vocation permettrait-elle une plus grande motivation ? C'est une question à laquelle nous tenterons de répondre à la lueur des théories de la motivation qui seront envisagées plus loin dans ce mémoire.

La socialisation au travail

Mary cite Dubar afin de montrer l'omniprésence de l'enjeu identitaire et notamment dans le travail :

« La question de l'identité personnelle ne peut être séparée de la politique, pas plus que du travail, et de son avenir, et donc des politiques publiques de l'emploi, (...).

L'identité personnelle est aussi inséparable de la trajectoire professionnelle, du sens de l'activité dans la durée d'une vie, des opportunités à se former, de progresser, d'accéder à des activités qualifiantes que des convictions et engagements politiques, de leur évolution tout au long de la vie. Cette construction identitaire est donc une affaire éminemment privée, et une affaire publique, et donc politique, au sens le plus fort » (Dubar, 2000, p.161)

Si l'on décline ce propos dans notre perspective de management des ressources humaines, le propos est ici clairement de dire que la question de l'identité est de la première importance et en conséquence devrait être intégrée à la réflexion dans le cadre de l'élaboration des politiques de Ressources Humaines. Ainsi, il nous faudra considérer la vocation comme axe des politiques Ressources Humaines et voir si le concept est effectivement déclinable dans les activités de management des ressources humaines. C'est notamment dans la troisième partie que nous tenterons de voir quelles applications concrètes pourraient être faites du concept de vocation.

S'appuyant sur les travaux de Gorz, Mary évoque le risque que « l'écart croissant entre la logique productive des organisations et la logique des individus poursuivant leurs propres finalités n'aboutisse à une scission des valeurs entre vie privée et sphère d'activité professionnelle, qui remettrait en cause la fonction d'étayage identitaire du travail » (Mary, 2012)

Or, nous admettons que les acteurs de l'entreprise, qu'ils soient managers ou employés, mettent souvent en avant la nécessité de séparer la sphère privée de la sphère professionnelle. Si nous n'avons aucun doute que des limites doivent effectivement être fixées entre vie privée et vie professionnelle, n'y a-t-il pas derrière ce clivage, un retranchement du management qui se déclarerait non responsable de la question identitaire des collaborateurs ? Nous émettons ici l'idée de déni, de fuite ou de méconnaissance de cette fonction « d'étayage identitaire » du travail. Le concept de la vocation n'aurait-il pas la vertu de remettre cette question identitaire au cœur de la responsabilité du management.

Admettant que le domaine professionnel perde du terrain au profit d'autres phénomènes de socialisation, il cite Sainsaulieu (Sainsaulieu, 1977, p.275) pour montrer la plus grande importance de la socialisation par le travail :

« ni la famille, ni les loisirs ou activités de temps libéré, ni le sexe, ni l'âge, ni la région, ni même les fortunes n'ont un poids de définition sociale aussi considérable que la place dans les ensembles grands ou petits de travail organisé »

Cette analyse rejoint celle de l'épilogue du livre de Schlanger. Face aux difficultés rencontrées dans la sphère professionnelle pour affirmer son projet identitaire, elle montre que la consommation est une façon d'exister parmi d'autres. Mais comme Sainsaulieu, elle constate que même dans les situations où l'argent ne manque pas, l'insatisfaction et la frustration est présente. Ainsi, le fait de pouvoir être soi dans son travail serait-il une source irremplaçable de bien être, ce qui, à une heure où les problèmes de souffrance au travail occupent le devant de la scène, n'est pas le moindre des paradoxes. C'est ce que nous étudierons dans la partie relative à la qualité de vie au travail.

L'identité professionnelle

Mary introduit enfin la notion d'identité professionnelle qui permet « aux individus de s'identifier les uns aux autres dans le champ du travail en suivant des codes socialement reconnus. Dans cette perspective, la construction identitaire se développe en référence à la trajectoire socioprofessionnelle dans une dynamique de reconnaissance reposant sur une double transaction, à la fois subjective sur le plan biographique du parcours individuel et objective sur le plan de la légitimation sociale. » (Mary, 2012). Il décrit alors les quatre processus identitaires:

« L'investissement d'une forme d'identité au travail est conditionné par la reconnaissance dont le sujet se sent crédité et la force de son sentiment de continuité professionnelle. Lorsque ce sentiment de continuité rencontre la reconnaissance d'autrui, l'individu construit une « identité d'entreprise » favorisant un fort engagement envers l'organisation et une identification très marquée à l'entreprise. Si au contraire un manque de reconnaissance sociale vient bloquer les perspectives d'évolution professionnelle au sein de l'organisation, le sujet peut s'investir dans une « identité de métier » faisant reposer la valorisation de soi sur l'acquisition de savoirs professionnels et du sentiment de compétence. Dans les configurations plus problématiques pour la construction de l'identité dans la continuité biographique, l'individu peut se trouver confronté à une situation de rupture où la mobilité vers un autre espace de socialisation professionnelle s'avère un recours envisageable pour favoriser à nouveau la positivité de la double transaction. Il peut alors s'investir dans une « identité de réseau » facilitant sa reconversion à travers la mobilisation de réseaux affinitaires susceptibles d'accroître ses opportunités d'évolution professionnelle. La non-reconnaissance en situation de rupture ne laisse en revanche que de maigres possibilités de réinsertion, la personne désinvestit alors le champ professionnel et s'implique, à la manière de l'identité de retrait de Sainsaulieu (1977), dans d'autres espaces sociaux de développement identitaire. Le

tableau suivant récapitule les quatre modalités d'identité professionnelle définies par Dubar en les faisant correspondre aux situations de reconnaissance de continuité et de rupture :

Identité pour soi	Identité pour autrui	Transaction objective	
		Reconnaissance	Non reconnaissance
Transaction subjective	Continuité	Promotion (interne) Identité d'entreprise	Blocage (interne) Identité de métier
	Rupture	Conversion (externe) Identité de réseau	Exclusion (externe) Identité de hors travail

Tab.1 : Les quatre processus identitaires typiques, extrait de Dubar (1991, p.261)

» (Mary, 2012)

Ainsi, la vocation aurait-elle pour enjeu de mettre à jour, dans le cadre de pratiques RH, les transactions en présence. Si l'on associe cette lecture à une organisation responsable au sens de la responsabilité sociétale des organisations, « le jeu » consisterait donc à éviter autant que possible l'exclusion.

Nous pensons que cette grille de lecture devrait être à l'esprit de tous les acteurs qui gèrent les mobilités professionnelles. Il ne s'agit pas de notre part d'un discours angélique visant à culpabiliser ces acteurs en vue de ne pas opérer les changements mais bien d'être en mesure de peser les conséquences potentielles de ces changements pour mieux les accompagner, y compris dans les situations difficiles.

Ego Ecologie

Mary, en s'appuyant sur les travaux de Zavalloni et Louis-Guerin définit l'égo-écologie comme « un paradigme de recherche sur la dynamique identitaire se donnant pour visée de réconcilier l'étude du général et du particulier, de l'objectif et du subjectif ou comme le suggère parfaitement son appellation composée des termes « égo » et « écologie » : du sujet et de son environnement socio-culturel. » (Mary, 2012).

Il précise cette définition en citant Zavalloni :

« Dans le contexte du système identitaire, une première métaphore est celle de l'interaction entre la personne et son environnement socioculturel ; la deuxième, celle d'un environnement interne où les énoncés discursifs, les représentations, les images, les souvenirs et les sentiments qui les accompagnent, opèrent comme des sous-systèmes interactifs. » (Zavalloni, 2007, p. 73).

Mais ce qui nous intéresse ici c'est surtout que l'égo écologie ouvre une voie pour accéder au projet existentiel d'une personne :

« L'ego-écologie considère donc le mot comme une unité d'analyse ouvrant sur un univers de symboles, d'expériences concrètes et d'émotions, qu'elle nomme « pensée de fond ». L'analyse psycho-contextuelle incluse dans la méthodologie de l'investigateur multi-stade de l'identité sociale (IMIS), vise à faire émerger cette pensée de fond qui accompagne le mot à la périphérie de la conscience et donne au sujet une impression de réalité vécue sur son discours. Déployer le contexte sous-jacent au mot permet d'entrevoir les mécanismes à travers lesquels il prend du sens et en donne en retour. Le mot apparaît comme un instrument de transaction de la pensée véhiculant du sens symbolique non seulement entre les sous-systèmes de l'environnement interne mais également entre le sujet et son environnement socioculturel. Un mot révélant lors de l'analyse psycho-contextuelle un vaste réseau d'associations, devient le centre d'un "circuit affectif-représentationnel" éclairant son importance dans le processus de l'identité psychosociale, ce qui en fait un "mot identitaire". » (Mary, 2012)

Il nous semble que cette approche rejoint « l'identité narrative » de Paul Ricœur et la thérapie narrative développée par Michael White, psychothérapeute australien qui s'exprimant à ce sujet déclarait : "A mon idée, c'est l'histoire de la vie des gens qui façonne leur vie. Ils fabriquent leur vie en conformité avec leur histoire". Ceci nous amène pour conclure cette revue de littérature à définir la vocation comme une histoire de vie désirée, l'histoire de vie qui constitue l'expression du projet identitaire de la personne.

Synthèse

Comme nous l'avons vu au travers des définitions de la vocation, l'identité en est un élément sous-jacent. Or, si les théories de l'identité sont multiples, elles sont selon nous très complémentaires. Il nous semble intéressant de noter que bon nombre de théories de l'identité en font une construction dynamique dans un jeu permanent de « ping-pong » entre l'individu et son environnement social. Ainsi, la vocation ne peut-elle pas se lire comme étant un projet individuel coupé de l'environnement extérieur et notamment du groupe social auquel appartient l'individu. De même, à travers la représentation sartrienne de l'identité, il en ressort que la vocation ne peut être déconnectée de la réalité car elle doit pouvoir se concrétiser par l'action. Il en ressort aussi l'idée que l'identité doit s'appréhender à travers la « biographie passée » de l'individu mais aussi à travers celle dans laquelle celui ci se projette. Enfin, et c'est sans doute là l'un des points clés de notre étude, nous avons vu à quel point le travail se révèle être une terre, fertile ou aride, où se cultivent les constructions identitaires.

I-2 Trois grands enjeux de la fonction RH

I-2-1 : De la motivation à l'engagement

Nous allons dans cette partie confronter le concept de la vocation aux théories de la motivation et à un concept émergent qu'est celui de l'engagement. Cette notion d'engagement étant pour nous l'un des grands enjeux RH, elle nous permettra de statuer sur la pertinence du modèle de la vocation.

Afin de préciser nos recherches et ce sur quoi nous avons fixé notre attention, il convient de revenir sur les théories de la motivation et d'identifier si la vocation y fait écho à travers la revue de ces théories.

Pour conduire ce travail d'analyse, nous nous appuyerons sur l'ouvrage collectif de John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, 2010, « Comportement Humain et Organisation » 4eme édition).

La théorie développée par Maslow fait état de besoins d'ordre inférieur et de besoins d'ordre supérieur. Les besoins d'ordre supérieur (besoin d'estime et besoin de réalisation de soi) sont considérés comme ayant plus d'importance que les besoins d'ordre inférieurs (besoins physiologiques, besoin de sécurité et besoins sociaux). Nous voyons ici clairement que le concept de la vocation est compatible avec les deux niveaux de besoins à la fois, puisque la vocation c'est justement l'idée de pouvoir se construire dans son travail.

La théorie ERD développée par Clayton Alderfer réduit les besoins humains à trois catégories :

- les besoins existentiels, c'est-à-dire le désir de bien être physique et matériel
- les besoins relationnels liés au de relations interpersonnelles satisfaisantes
- les besoins de développement liés au désir d'épanouissement et d'accompagnement.

Ici encore le concept de vocation se révèle pleinement compatible. La vocation permet comme le dit Schlanger de « (...) gagner sa vie au double sens du terme, en gagnant à la fois son identité et son pain » (Schlanger, 2010).

Par ailleurs à travers l'approche interactionniste de l'identité nous avons vu que l'enjeu des relations interpersonnelles est l'estime de soi. Dans la perspective de la vocation comme projet identitaire, elle suppose donc la qualité des relations interpersonnelles.

Enfin, dans l'approche d'Erikson de l'identité, nous avons été amenés à nous demander si par nature, la vocation n'avait pas un caractère altruiste.

La théorie des besoins acquis fait état :

- d'un besoin d'affiliation, c'est-à-dire d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui
- de besoin de pouvoir, c'est-à-dire d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer ou d'en être responsable
- le besoin d'accomplissement, ou désir de faire mieux et plus efficacement, de résoudre les problèmes ou de maîtriser des tâches complexes.

Ici le concept de vocation que nous avons étudié ne dit rien de ce besoin de pouvoir au sens de l'emprise sur les autres. Par contre, dans sa logique d'accomplissement identitaire, elle suppose que la singularité de l'individu puisse s'affirmer au sein du collectif. Pour les autres besoins, ils présentent les mêmes échos que les théories précédemment évoquées.

La théorie bi-factorielle de Herzberg distingue les facteurs d'hygiène qui déterminent le niveau d'insatisfaction au travail des facteurs moteurs qui déterminent le niveau de satisfaction en milieu de travail. Ce sont les facteurs moteurs qui recouvrent davantage le concept de vocation à travers les idées de Réalisation de soi, de reconnaissance et d'épanouissement.

Ainsi, ces théories de la motivation semblent attester de la pertinence du concept de vocation.

Cependant, nous devons prendre en compte certaines critiques à l'égard de ces théories de la motivation.

« Les données scientifiques et le savoir accumulé au cours des vingt-cinq dernières années autour des questions de motivation et de leadership m'ennuient de plus en plus ». (Sievers, Chanlat (dir.), 1990, p337)

Sievers montre tout d'abord que les théories de la motivation sont aujourd'hui exploitées dans les organisations dans le seul but de conditionner les comportements humains :

« (...) la motivation, dans le cadre de la gestion et de la théorie de l'organisation, a été principalement convertie en un instrument d'intrusion, de manipulation et de contrôle grâce auquel les dirigeants ou ceux qui les légitiment peuvent susciter certains comportements désirés chez leurs employés » (Sievers, Chanlat (dir.), 1990, p.338)

Tout d'abord, la vocation serait-elle un nouveau moyen de manipuler les personnes pour obtenir les comportements souhaités. ? Nous pensons que l'idée de la vocation est avant tout de permettre à la personne de mettre en œuvre des comportements qui sont souhaitables pour elle-même, puisque son enjeu, nous le rappelons ici, est la mise en œuvre de son histoire de vie préférée. Néanmoins, les risques de manipulation demeurent toujours dans la déclinaison pratique qui serait faite du concept de vocation. Ce risque ainsi soulevé renverrait donc à un code déontologique qui reste à préciser pour les différents acteurs de mise en œuvre du concept de vocation, et plus particulièrement pour ceux qui seraient à l'intérieur de l'organisation.

Sievers souligne l'erreur de paradigme dans lequel se sont déclinées les théories de la motivation :

« Tout comme la motivation est devenue un des éléments essentiels de toute pratique managériale, les théoriciens de la motivation renforcent l'idée que c'est la gestion des personnes qui est l'objet de la gestion et de la théorie des organisations. L'hypothèse tout à fait opposée selon laquelle les gens se motivent uniquement par eux-mêmes et qu'autrui n'est capable de susciter une telle motivation que de façon indirecte et limitée par la gestion des tâches, des compétences et des autres ressources de l'entreprise, est totalement négligée. » (Sievers, Chanlat (dir.), 1990, p338)

A travers la vocation, nous nous positionnons clairement en faveur de l'idée que « les gens se motivent uniquement par eux-mêmes ». C'est tout à fait le sens de ce que nous avons appris à travers notre revue de littérature sur la vocation et sur la notion de dynamique identitaire qui lui est sous-jacente.

Sievers écrit aussi :

« Etant donné que des notions plus larges comme celle d'existence, de sagesse, de maturité, de sens ou de mort sont exclues des notions qui sont prédominantes dans les théories de la motivation, on fait l'hypothèse naïve que les employés sont inévitablement immatures (Argyris, 1958 ; Lawrence, 1982 ; Pederson-Krag, 1951 ; Sievers, 1985) » (Sievers, Chanlat (dir.), 1990, p339)

Là encore, il nous semble que le concept de vocation que nous envisageons dans notre étude prend largement en compte cette critique. La vocation comme histoire de vie préférée place justement au centre les questions qui sont exclues des théories de la motivation. La vocation reconnaît pleinement la maturité de l'individu. Avec la vocation, nous ne nous inscrivons pas dans une relation infantilisante du management envers les employés.

L'idée que la vocation résiste aux critiques formulées sur la théorie de la motivation se confirme encore lorsque, Sievers, constatant les effets de la fragmentation du travail, relate une situation rencontrée :

« (...) un des travailleurs de l'usine qui, plutôt résigné, déclara que de toutes les qualifications qu'ils possédaient pour bâtir leur propre maison dans le voisinage (planifier, décider, construire, etc.), l'entreprise ne cherchait pas à en utiliser plus de 5 pour cent. Cela illustre très bien comment ce mépris mutuel, qui constitue un des éléments de la dynamique sous-jacente du clivage intra-organisationnel cadres-travailleurs, renvoie à la parcellisation des tâches. » (Sievers, Chanlat (dir.), 1990, p. 347)

Cependant, si le concept de vocation résiste d'un point de vue théorique, on voit à quel point sa déclinaison pratique va entrer en collision avec les organisations du travail telles que nous les connaissons dans leur grande majorité.

Sievers continue sa réflexion sur la division de la vie elle-même. Au sujet de l'effort fait par les organisations pour améliorer la qualité de vie au travail, il formule la critique suivante :

« Ce qui paraît cependant négligé par ces tentatives, c'est que le travail et la vie professionnelle ne sont pas des fins en soi mais des éléments d'une entité beaucoup plus large : l'existence humaine ». (Sievers, Chanlat (dir.), 1990, p. 347). C'est précisément le cadre proposé par la vocation.

Traitant du travail et de sa relation au sens de l'existence, Sievers émet l'hypothèse :

« (...) que les organisations elles-mêmes en tant que lieu de signification non seulement doivent allouer à leurs employés des espaces individuels de signification, mais elles doivent inclure la recherche, la création et le maintien de ce sens existentiel à l'intérieur de leur design et de leur tâches managériales. » ». (Sievers, Chanlat (dir.), 1990, p. 56)

L'imbrication des sens portés par l'individu lui-même et l'organisation pour laquelle il travaille nous semblent aussi au cœur de l'idée de vocation. Pour que le travail s'insère dans une histoire de vie désirée, il ne fait nul doute que le sens que l'individu accorde à sa propre existence devra en premier trouver un écho dans son emploi, mais aussi être compatible à celui portée par son organisation au plus haut niveau, c'est-à-dire le sens institutionnel qu'elle véhicule.

Il nous semble enfin que cette construction du sens qui s'inscrit dans le projet identitaire constitue une reconnaissance de la singularité de l'individu au sein de son environnement social.

Ainsi la question n'est elle pas de trouver de nouveaux outils ou leviers managériaux pour produire de l'engagement mais bien d'admettre que l'être humain est par nature engagé dans sa propre existence et par voie de conséquence, d'adapter au mieux son emploi au sein de la sphère professionnelle pour tirer les bénéfices du potentiel d'engagement que tout être humain possède pour conduire sa propre existence.

I-2-2 : La qualité de vie au Travail

Adapter au mieux l'emploi des salariés pour bénéficier du fort potentiel d'engagement dont ils disposent, nous mène à nous intéresser aux conditions qui permettent de libérer cette énergie et de réaliser cette œuvre à la fois individuelle et collective, qu'est le travail.

Développer la création de valeur de l'entreprise en développant la vocation de chacun de ses salariés représente un challenge de taille.

Une des conditions qui nous paraît essentielle est la qualité de vie au travail.

Nous nous posons la question à ce stade, quelle qualité de vie au travail peuvent offrir les entreprises aujourd'hui, et pour commencer en théorie, quels principes communs aux différents contextes pourraient contribuer à la qualité de vie au travail ? Coïncident-ils avec les principes de vocation au travail ?

Pour commencer, il nous semble que la notion de qualité de travail a évolué dans le temps selon les étapes suivantes, en particulier dans la grande et moyenne entreprise en France :

Etape 1 des années 50-70 : La tendance vers un idéal ?

Les entreprises investissent dans l'amélioration des conditions matérielles de travail de leurs salariés pour diminuer la pénibilité « physique » du travail et limiter la durée du travail. Il s'accompagne d'un effort important en formation continue.

Cet investissement se fait dans un contexte de négociation sociale, généralement soutenu par un dialogue avec des syndicats qui s'impose en qualité de partenaire représentatif relativement important.

Il se fait aussi dans un contexte économique de croissance en France, où le progrès semble aller de soi, ainsi que la rationalisation et l'organisation des processus de production, et de même pour l'amélioration de la qualité de vie dans le travail.

A cette époque, cette notion semble alors se résumer dans l'idéal suivant à :

- L'accès relativement aisé à un emploi qui correspond à son niveau d'éducation (quel qu'il soit) et qui permet dans le temps d'évoluer dans sa carrière dans une logique positive contribution – rétribution.
- L'accès relativement aisé aux moyens de travail avec une valorisation importante des exigences métiers et de l'expérience acquise sur le terrain.
- Le soutien accordé par le collectif de travail et l'encadrement.
- L'évolution de la loi en matière de santé et de sécurité au travail.
- L'évolution des acquis en matière de rémunérations et de congés.

- L'évolution de la catégorie d'emploi occupée (par rapport à la génération précédente et au début de carrière).

Et à travers cela, un sentiment de confiance dans le travail, malgré les difficultés propres à l'époque, semble prévaloir. Une confiance liée à l'espoir « permis » d'avoir accès à la sécurité de l'emploi, la protection sociale, la promotion sociale et un meilleur niveau de vie, enfin la préparation d'un avenir « sûr » pour ses enfants.

En 1973, l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de vie au Travail (ANACT) est créée.

Une agence pour « humaniser le travail »

Créée par la loi n° 73-1195 du 27 décembre 1973, l'ANACT est née des volontés convergentes des partenaires sociaux et de l'État « d'humaniser le travail » dans un contexte de mutations sociales et de transformation de l'appareil productif et des entreprises.

Gouvernée par un conseil d'administration tripartite rassemblant l'État, les organisations d'employeurs et de salariés, et des personnalités qualifiées, l'ANACT s'appuie sur un paritarisme de projet.

Conçue pour faire progresser les conditions de travail, elle contribue à la prévention des risques en agissant sur leurs facteurs organisationnels. Elle participe également à la réussite des dispositifs d'accès et de maintien des personnes dans un emploi de qualité et promeut la qualité de vie au travail, facteur de performance pour l'entreprise et d'engagement pour les salariés.

La qualité de vie au travail pourrait alors être perçue comme une évolution du droit et des acquis sociaux, autant qu'un mode de collectif de travail en pratique, œuvrant pour un environnement professionnel plus humain.

Etape 2 des années 80-90 : La rupture ?

Les entreprises investissent dans la formation, mais tendent à négliger les seniors et continuent de privilégier les stages courts, plutôt que les longues formations nettement plus qualifiantes permettant une meilleure évolution du parcours de vie professionnelle, incluant les seniors, comme en Suède, comme nous le rappelle Alain Meignant, professeur à l'Université Paris Dauphine et à l'ESSEC.

De plus en plus, celles-ci s'engagent dans « l'accompagnement », « la communication » ainsi que les évolutions de carrière de leurs salariés, et tente d'appréhender l'émergence d'un contexte de crise économique et de chômage croissant.

Cet « encadrement » se fait dans un contexte de mondialisation de l'économie, qui se traduit en entreprise par des processus de plus en plus complexes et la prédominance d'un mode de management financier par l'amont, qui se développent dans « un nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999 et 2011).

Il semble alors, que ce qui se faisait à l'étape 1 en matière de qualité de travail « naturellement », devenait un processus largement encadré par le management en amont via la politique des ressources humaines. Forcément, les pertes d'emploi commencent à prendre de l'ampleur et la croissance à ralentir, sauf pour l'économie de rente (Boltanski, Chiapello, 1999 et 2011).

L'idéal de la notion de qualité de vie au travail est ébranlé. Ce qui semblait faire partie d'un consensus, certes souvent obtenu après débat et combat, mais bien lié au pacte social qui s'est développé durant les trente glorieuses, semble remis en cause.

La révolution technologique de l'information et les évolutions techniques des différents métiers ainsi que le développement de la sous-traitance, contribuent à adopter de nouveaux modes de management qui rompent avec l'évolution vers l'idéal décrit.

Etape 3 des années 2000 : La recherche d'un nouvel idéal ?

Les entreprises investissent dans une tentative d'appréhender les risques psycho-sociaux auxquels elles sont désormais confrontées.

Après la crainte de l'accident de travail, se révèle celle du suicide au travail.

La souffrance au travail serait le lot d'un nombre croissant de salariés qui voient leur santé et leur équilibre de vie dégradés.

Cette dégradation est attribuée notamment aux conditions de travail devenues difficiles en raison :

- du changement permanent et de la complexité qui caractérisent aujourd'hui le monde du travail,
- des injonctions paradoxales et du manque d'écoute de la part du management,
- de la dévalorisation des exigences du métier au profit d'une vision stratégique, souvent purement financière, à court terme.

Il en résulterait une forte pression morale que seule la famille ou/et le collectif de travail, selon les cas arrivent à soulager, mais rarement le management.

Aujourd'hui, lorsqu'on tente de définir la notion de qualité de vie au travail, les termes employés sont nombreux, allant de la santé au travail à l'épanouissement et le bonheur au travail en passant par la confiance, la convivialité, la coopération, l'égalité professionnelle, la qualité du travail et enfin la reconnaissance.

Deux étudiants en droit du travail proposent une synthèse des enjeux de la négociation en cours sur la qualité de vie au travail en entreprise (Drochon, Tafini, 2013) :

Ils rappellent la définition proposée par L'ANACT : « processus social concerté permettant d'agir sur le travail à des fins de développement des personnes et des entreprises »,

« Le concept de "qualité de vie au travail" trouve ses origines dans les années 1950 où l'Anglais Eric Trist du Tavistock Institute de Londres mit en avant l'idée selon laquelle l'efficacité au travail dépend de la qualité de vie au travail. Ravivé par l'affaire « France Telecom », par deux accords nationaux interprofessionnels, l'un relatif au stress, l'autre au harcèlement et à la violence au travail et par la législation relative à la pénibilité, ce concept connaît, depuis 2008, un réel succès dans le champ de la négociation collective d'entreprise. Dans la ligne ainsi tracée, ce thème fait actuellement l'objet d'une négociation nationale interprofessionnelle. » (Drochon, Tafini, 2013)

Ils reprennent le constat de l'ANACT,

« La qualité de vie au travail est au cœur des préoccupations sociales. Au cours des dernières années, le sujet "qualité de vie au travail" a progressivement rejoint l'agenda stratégique des entreprises.

L'importance prise par les phénomènes de stress au travail n'est pas étrangère à cela. Mais les enjeux d'attractivité de l'entreprise, ou encore d'engagement professionnel et d'accomplissement personnel des salariés y sont pour beaucoup.

La problématique renvoie par ailleurs à de nouveaux sujets d'attention dans les organisations, tels que la diversité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.»

Face à l'actualité, l'ANACT propose de définir le périmètre de la qualité au travail comme suit :

- le partage de la valeur ajoutée (salaire, participation et intéressement, performance productive...),
- l'égalité des chances (conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle, diversité et non-discrimination, égalité professionnelle...),
- les relations de travail et le climat social (dialogue social, relations entre collègues, relations managériales, représentation des salariés dans la gouvernance...),
- la santé au travail (environnement physique, pénibilité, ergonomie, organisation du temps de travail...),
- l'organisation du travail (autonomie, travail en équipe, qualité de la gestion...),
- le développement professionnel (formation, plan de carrière...).

Suite à la **conférence nationale sur la qualité de vie au travail en juillet 2013**, les deux thématiques principalement débattues ont été l'égalité professionnelle au travail et les conditions de travail. Outre les actions envisagées pour une meilleure égalité hommes-femmes, la question de la prévention en matière de santé et de risques sociaux est clairement à l'ordre du jour.

Comme le résume bien cette analyse consacrée à l'évolution de cette thématique en entreprise :

« Les raisons d'un tel essor sont multiples. Il est lié à l'apparition de la notion de "risques psycho-sociaux" sur le devant de la scène juridique et politique française et européenne. Pour la période 2002-2006, la Commission européenne a adopté un programme visant à renforcer la prévention pour favoriser le bien-être au travail.

Dans un premier temps, il s'agit pour l'employeur de prévenir le développement des risques psycho-sociaux au sein de son entreprise. Dans un second temps, et malgré l'absence de cadre juridique, l'approche a évolué. La politique de régulation et de lutte contre les risques psycho-sociaux est délaissée au profit d'une politique de qualité de vie au travail. La démarche est plus positive. Elle permet de mener une politique globale sur la question de la santé au travail. Il ne s'agit pas ici d'un simple changement de culture des entreprises dans le but de devenir "*socialement et humainement plus responsables*". Si le salarié y trouve nécessairement un intérêt, l'entreprise tire également des bénéfices de la prise en compte de la qualité de vie au travail. Ce phénomène pourrait être qualifié de «*cercle vertueux*».

Au-delà de la simple limitation des coûts cachés, le recours à une politique de qualité de vie au travail est devenu un véritable sujet économique et stratégique. La performance et la compétitivité des entreprises – somme de la qualité du service, de l'innovation, de l'initiative et de l'engagement des collaborateurs – sont liées à l'adoption d'une démarche de qualité de vie au travail. « *Chaque salarié [étant] acteur de la performance de l'entreprise* », l'employeur gagne à veiller à son bien-être.

Mais les enjeux ne sont pas qu'économiques. La démarche de qualité de vie au travail participe aussi grandement de l'attractivité des entreprises. La prise en compte du point de vue des salariés sur leur travail dans les choix « organisationnels » leur donne une image positive. Enfin, l'ensemble des mesures prises dans le cadre d'une telle politique joue en faveur de la fidélisation du personnel. »

Sur cet aspect particulier de fidélisation du personnel la question de la temporalité se pose, comme pour le développement de la vocation en entreprise. Que signifie-t-elle lorsque le long terme est considéré comme une période de 4 à 5 ans.

Par ailleurs, des méthodes systémiques d'évaluation de la qualité de travail se sont développées. Celle présentée par Gilles Dupuis, chercheur à l'UQAM et développée au Canada (ISQVT, Conférence au colloque institutionnel de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, IRSST – 2010) est un exemple assez complet du type de diagnostic qui peut être effectué en entreprise.

Un tableau de 36 critères génériques (questions) est proposé pour évaluer la qualité du travail en entreprise. S'y ajoute la possibilité d'intégrer 6 questions spécifiques au contexte particulier de l'entreprise, pour permettre de mieux cerner les périmètres d'analyse et d'amélioration.

Exemples de critères de diagnostic de la qualité de vie au travail (ISQVT)	
Absence pour raisons familiales	Mutation
Autonomie	Participation aux décisions
Bénéfices marginaux	Perfectionnement et formation
Clarté du rôle	Possibilité d'avancement
Charge émotive	Prise en charge des absences
Commentaires et évaluation	Relation avec le supérieur
Communication de l'information	Relation avec le syndicat
Compétences et travail	Relation avec les collègues
Compétitivité	Relations avec mes employés
Conflit du rôle	Répartition des tâches
Diversité des tâches	Ressources d'aide aux employés
Efficacité au travail	Revenu
Équipement et outillage	Sécurité du revenu
Exigences physiques	Sentiments d'appartenance
Facilités	Temps pour les tâches
Horaires de travail	
Horaires variables	
Lieu de travail	

Enfin, lorsqu'on s'intéresse à l'analyse des experts sur la notion de qualité de vie au travail, les témoignages convergent vers l'idée d'apprentissage collectif d'un concept à réinventer qui serait à la fois synonyme de dynamique sociale et de performance économique.

La question se pose alors, est-ce que permettre à l'identité de la personne de se construire en entreprise n'est-elle pas à la fois synonyme de prévention de la santé et d'efficacité ?

Yves Clôt, titulaire de la chaire de psychologie du travail, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), précise qu'il n'y a pas à distinguer qualité de vie au travail et qualité de travail, à savoir, santé et efficacité. Il explique comment ces deux notions peuvent-être intimement liées dans le monde du travail.

Christophe Dejours, médecin-psychiatre, professeur au CNAM, explique de son côté que les salariés sont confrontés à une crise de reconnaissance de leur qualité de travail.

Il part du principe que la rétribution morale est la première chose attendue par le salarié en échange de sa contribution. Elle consiste principalement en une reconnaissance de la qualité

de son travail. Ensuite, la rétribution matérielle attendue est elle-même liée à une symbolique de reconnaissance de cette qualité de travail.

Chaque étape de reconnaissance au travail contribuerait à compléter la construction de soi au travers du jugement de l'autre dans le travail, et du regard de l'autre en général. Assurance, dignité et parfois prestige s'acquièrent ainsi au fur et à mesure du parcours de vie professionnel.

Dejours explique que cette attente du sujet par rapport à l'accomplissement de soi, qui est un ressort fondamental de la mobilisation dans le travail, serait un « un moteur extrêmement puissant ». Dès lors que cette mobilisation est reconnue, le travail « devient un médiateur décisif de la construction de l'identité et, par conséquent de la santé mentale, voire de la santé physique ». A contrario, si celle-ci n'est pas ou mal reconnue, le salarié en souffre et peut aller « vers la décompensation psychopathologique et la maladie ».

D'une identité souvent mal assurée et inaccomplie, le salarié intègre le monde du travail avec ses espoirs divers et confirme au fur et à mesure son identité au travers de ce jugement et ce regard de l'autre. Cette reconnaissance symbolique dans le champ social par le travail est si fondamentale, que même lorsque cette reconnaissance n'est pas complète (mal rémunérée ou mal reconnue), tant que la personne travaille, n'est donc ni au chômage, ni « au placard », elle se prémunit des pires situations de dégradation morale et physique auxquelles sont exposés les chômeurs de longue durée et les salariés mis « au placard ».

Il précise que la reconnaissance se base à la fois sur des critères d'efficacité et des critères de justice. Il en résulte :

- un jugement de l'utilité du travail du salarié (*jugement d'utilité*) de la part de la hiérarchie, des subordonnés et des partenaires externes tels que les clients d'une part.
- un jugement de son art au travail (*jugement de beauté*) par les pairs et les collègues directs, en mesure de juger les règles de son métier.

Or, l'évolution des métiers est aujourd'hui si rapide, difficile et complexe à appréhender que Dejours en déduit qu'il est devenu compliqué voire impossible de juger et donc de reconnaître la qualité de travail des salariés.

Ainsi, il propose une évaluation équitable qui se réalise par « un couplage permanent avec des recherches de terrain sur le travail concret et effectif ».

Ce type de nouveaux dispositifs qui introduit, par exemple, la formation de praticiens spécialisés dans l'investigation du travail réel (et qui sont en expérimentation en entreprise), traduisent un début de réhabilitation possible en entreprise des sciences du travail aux côtés des sciences de gestion. Ce rééquilibrage serait la clé d'une sortie de crise selon Dejours.

L'approche par la vocation, qui se place au cœur de la construction de l'identité de la personne et de son action réelle, en prenant en compte leur évolution permanente dans le temps ne correspond-elle pas justement à ce type de dispositifs et de la logique des sciences

du travail ? Est-elle néanmoins compatible avec l'accélération du temps et de la mobilité du salarié ? Jusqu'où est-elle compatible avec la rapide évolution des métiers ?

Réussirait-elle à contribuer à rendre visible la partie immergée de l'iceberg, le travail effectif, qui semble échapper à l'évaluation aussi bien qualitative que quantitative ? Dejours cite cinq obstacles principaux : la contrainte de la clandestinité associée à la tricherie et au zèle, les enjeux stratégiques de pouvoir, le déficit sémiotique et la domination symbolique, la connaissance du travail par le corps (*mêtis*), enfin les stratégies de défense contre la souffrance.

Enfin, Pascale Levet, directrice technique et scientifique de l'ANACT, répond à la question sur les ressorts de l'organisation pour améliorer la qualité de vie au travail.

Elle estime que les organisations qui sont « susceptibles de construire de la santé au travail sont des organisations qui organisent, pensent et régulent un fonctionnement qui permet à chacun et au collectif de s'accomplir. »

Elle confirme que ce fonctionnement est en phase d'expérimentation et d'apprentissage en entreprise, et qu'il implique aussi bien sa gouvernance, que toute sa ligne managériale, son collectif de travail et ses partenaires sociaux dans une démarche de réflexion nouvelle.

La question se pose alors de savoir si le salarié peut s'accomplir en dehors de sa vocation ?

Pour conclure sur la notion de qualité de vie au travail, quatre principes nous ont paru particulièrement pertinents à retenir par rapport à la réalité du quotidien en entreprise et notamment de la grande et moyenne entreprise selon les enquêtes et témoignages d'experts.

Généraliser les concepts de « reconnaissance au travail », de « passion au travail » et d'« accomplissement au travail », pour sortir de la "souffrance au travail" selon le concept développé par Christophe Dejours (Dejours, 2003) :

Deux idées clés nous paraissent traduire ce concept :

- Evaluer le travail effectif et réel, plutôt que celui prescrit, en intégrant le langage du terrain de la personne évaluée et en essayant de comprendre son rapport physique à son travail.
Prendre en compte en évaluation les difficultés rencontrées dans le travail par le salarié et l'analyse de celles-ci.
Reconsidérer ainsi les différentes dimensions de l'individu et du collectif au travail et établir un rapport de confiance et d'égal à égal entre le salarié et sa hiérarchie par l'évaluation de ces réalités sous-estimées.
- Inclure le management dans le processus d'évaluation, à l'instar des autres salariés de l'entreprise.
Comment juger de la pertinence d'un processus « standard » à l'échelle d'une organisation, ou d'une équipe, si on ne le teste pas soi-même en réel ?

Comment ne pas gagner en consistance, en exemplarité et en crédibilité lorsqu'on s'applique à soi-même les principes que l'on impose à ses équipes ?

Laisser place au champ de la coopération dans le monde du travail selon le concept développé par Norbert Alter (Alter, 2010) :

Les idées qui nous paraissent d'un apport essentiel sur le terrain grâce à ce concept sont :

Prendre conscience de la composante indispensable « échange social » du travail, avec tout ce qu'il peut signifier en apparence de temps hors travail effectif, et d'émotions. Ce temps et ces émotions sont justement ce qui permet au travail de se transformer en travail effectif, de qualité, voire exceptionnel.

Valoriser le collectif de travail. Accepter ainsi qu'émotion soit aussi raison. Enfin accepter que ce qui aujourd'hui peut paraître gênant en entreprise est essentiel à intégrer à sa dynamique de travail :

« L'extrême perfection et l'inutile sophistication apportées par des experts à la conception d'un système d'information, d'un processus de qualité totale ou de redéfinition des territoires organisationnels correspondent plus à la volonté de faire beau qu'à la volonté de bien faire. Et l'incapacité à reconnaître la valeur des échanges sociaux, des contributions inattendues des opérateurs ou de leur capacité à changer tient à l'idée que tenir compte des ressources n'est pas "beau". »

Investir dans le management en aval.

Permettre au management d'adapter avec ses équipes son travail aux exigences du métier et aux changements permanents du contexte de travail en valorisant réalité et initiative du terrain, pour une meilleure convergence entre management en amont et en aval.

Sortir d'une logique de valorisation du management en amont aux dépens du management en aval.

Valoriser l'initiative individuelle « hors procédures », car le travail effectif réussi, se situe aussi dans cette zone.

Alter conclut que si d'un côté tout va bien car les individus trouvent du plaisir à se mobiliser et les entreprises souhaitent leur mobilisation, de l'autre il existe bien un problème qui tient au fait que les salariés et le management n'ont pas la même conception de l'articulation entre les liens et les biens. Les liens dans le travail représentent une finalité essentielle pour les salariés, alors qu'ils ne représentent qu'un instrument au service du travail pour l'entreprise.

Il propose de « remettre le management sur ses pieds » :

- En acceptant que l'identité collective se constitue en puisant dans la richesse des échanges sociaux qu'offre l'entreprise,
- En acceptant le principe que ce qui rend les décisions intelligentes et efficaces se sont les équipes en aval,
- En acceptant de célébrer ce don des salariés à l'entreprise et des sacrifices que cet effort engendre.

Si on accepte le principe que, la vocation dans le travail peut se partager, qu'elle est source de qualité de travail et moteur d'une forte mobilisation, et qu'enfin, elle devient source de dignité, mais aussi de respect et de prestige car synonyme de talent, ne peut-elle pas contribuer fortement à remettre le management debout ?

Développer davantage un management d'Artistes et d'Artisans en amont selon le concept développé par P. Pitcher (Pitcher, Mintzberg (dir.), 1994). Promouvoir un management en amont plus ouvert, plus pratique, moins dogmatique, ou moins arrogant.

Pitcher développe l'idée de l'apport fondamental d'une forte émotivité pour le management en amont d'une entreprise, en dépit du rôle perturbateur de celle-ci.

Elle confirme le lien entre émotion et rationalité, émotion et créativité et leur impact sur une vision intuitive mais réelle, concrète et génératrice d'action et de production, à l'origine de toute « révolution » permettant de réaliser un gros bond en avant.

Pitcher définit trois catégories de managers (en amont) en entreprise, les artistes, les artisans et les technocrates. Son analyse conclut qu'il importe de s'assurer que les personnes en entreprise sont dirigées par des artistes et des artisans, plutôt que par des technocrates.

Elle s'en explique notamment par le fait que les managers-artistes ou les managers-artisans accomplissent leur vocation dans le travail. Contrairement aux technocrates qui pour des raisons souvent liées à leurs parcours de vie personnel et sa psychologie, s'accomplissent rarement dans le sien.

Elle démontre que lorsque les artistes et les artisans s'entourent de profils divers, les technocrates s'entourent rapidement de profils qui sont à leur image et donc de technocrates, et surtout refusent leur confiance aux autres en général.

Cette vision du management n'est-elle pas une leçon à considérer, qui évoque clairement l'importance de l'approche par la vocation ?

Faire le lien entre politique et société. Intégrer les évolutions sociales et politiques de la société et encourager l'entreprise à jouer le rôle d'éclaireur en management de ses richesses humaines d'une part et d'ascenseur social pour ses salariés d'autre part, en se s'inspirant des analyses suivantes :

Le rapport dirigeants/dirigés, selon l'analyse d'Olivier Baudry (Baudry, Berland (dir.), 2012) de la grande entreprise d'Etat à travers l'exemple de Renault :

« Une double question serait au cœur des débats : par qui accepte-t-on d'être dirigé et sous quelles conditions ? » (Baudry, Berland (dir.), p. 9)

« Critique nous le restons de manière indéfectible parce que nous partageons le constat selon lequel, dans nos sociétés démocratiques, l'aliénation est encore le lot de trop nombreux hommes. « Critique de la critique » nous le sommes dans le même temps tant nous ne souscrivons pas à ces analyses qui voient dans les grandes organisations, leurs dirigeants, leurs managers et, plus globalement, dans les systèmes managériaux l'origine de tous les maux. Bien au contraire, dans nos sociétés néolibérales, il nous semble qu'il est non seulement possible mais également justifié de prendre appui sur un ensemble de pratiques managériales réflexives conduisant à faire du management une technologie de la liberté susceptible de palier ses propres pathologies. Nous verrons combien pour ce faire il s'agit de redonner le sens du toucher à la main visible des managers. » (Baudry, Berland (dir.), p. 14)

« Au passage, cette histoire des rapports dirigeants/dirigés nous aura permis d'identifier les trois figures successives de l'individu dirigé chez Renault, que sont l'individu néo-corporatiste, l'individu calculable et l'individu entrepreneur de lui-même. » (Baudry, Berland (dir.), p. 16)

« De la question corporative à la question identitaire »

Les rapports dirigeants/dirigés revêtent ainsi une dimension capitale dans la mesure où ils organisent cette reconnaissance sur le lieu de travail. Le passage d'un mode de gouvernement politique planiste garantissant un minimum de sécurité à un mode de gouvernement néolibéral exigeant de l'individu de se prendre en charge pour être entrepreneur de lui-même, renforce le rôle exercé par l'entreprise dans ce processus identitaire de reconnaissance.

Dès lors l'intervention de la main visible des managers, ne doit plus être uniquement considérée comme une opération d'organisation et de coordination du travail tel que Chandler a pu l'imaginer; elle est aussi en charge d'un travail identitaire de nature à la fois sociale et politique. » (Baudry, Berland (dir.))

La notion d'individu entrepreneur de lui-même n'est-elle pas particulièrement favorable à l'approche par la vocation et ne permettrait-elle pas aux dirigeants de bien assurer leur rôle actuel au sein de la grande entreprise ?

La situation des salariés à travers les générations selon l'analyse de Camille Peugny (Peugny, 2009) :

« Repenser l'articulation entre l'école et le marché du travail afin de diminuer le décalage entre emploi et formation est nécessaire pour éviter que la frustration ne

devienne le sentiment dominant de l'expérience au travail. Repenser une véritable politique de redistribution qui répartisse mieux et davantage les richesses est du devoir des politiques afin que la famille ne soit plus le seul filet de sécurité, bien fragile, pour des déclassés de plus en plus nombreux. »

Schématiquement, on pourrait résumer le phénomène social décrit comme tel :

Sources du déclassement :

Individualisation du corps social, au travers de l'évolution de la structure sociale, notamment « grâce » aux acquis des trente glorieuses :

- + Hausse des salaires
- + Révolution technologique
- + Mondialisation
- = Conditions des salariés dégradées à l'ère post-industrielle.

⇒ Panne de l'ascenseur social confirmé.

Les trajectoires ascendantes sont désormais plus difficiles pour les enfants issus des classes populaires et les trajectoires descendantes deviennent de plus en plus nombreuses parmi les enfants nés dans les milieux plus favorisés (Peugny, 2009, p. 40).

(+ La crise financière de 2008 qui arrive alors que l'auteur rédige son ouvrage...)

Ainsi, l'analyse de Camille Peugny nous rappelle qu'en France :

Plus on avance dans le temps,

- Plus les générations sont confrontées à un taux de chômage élevé et une croissance du PIB moins forte et plus fluctuante.
- Plus le niveau d'éducation des générations s'élève, plus la période de formation s'allonge.
- Moins il y a de débouchés sur le marché de l'emploi pour répondre à toute la variété de demandes d'emploi.
- Plus les personnes issues de milieux modestes ou défavorisés ont des difficultés à évoluer positivement sur l'échelle sociale, et les personnes de milieux favorisés sont exposées au risque d'évoluer négativement sur l'échelle sociale.
- Plus l'origine sociale influe sur la position sociale, à savoir l'emploi occupé, en dépit d'un acquis précieux qui est que la position sociale influe moins sur le niveau d'éducation (démocratisation de l'éducation).

Il en résulte :

- Une remise en question de l'adaptation système scolaire au marché de l'emploi et du rôle de l'ascenseur social attribué à l'école.

- Une évolution des méthodes managériales et le développement de la notion de flexibilité.
- De cette analyse, nous déduisons que l'impact actuel sur le contrat psychologique entre employeur et employé se caractérise par les problématiques suivantes :
- Remise en question des méthodes managériales ?
- Pourquoi l'entreprise ne serait-elle pas aussi un lieu de redistribution et de l'égalité des chances ? N'est-elle pas le lieu qui, dans la continuité de l'école, doit garantir à la société son rôle d'ascenseur social ?
- La fonction des ressources humaines ne semble-t-elle pas la plus logiquement dédiée à y travailler et à développer ce rôle ?
- L'accompagnement du projet professionnel et l'approche par la vocation n'est-il pas un des moyens d'assurer ce rôle essentiel de l'entreprise ?

Néanmoins, dans un contexte d'accélération du rythme et du temps de travail, ainsi que de la mobilité des salariés (interne et externe), et enfin de la surcharge de travail, dont ils souffrent de plus en plus, que devient « le temps » de la vocation ?

Qualité de vie et vocation en théorie

Le cercle vertueux décrit dans l'article sur l'émergence d'une politique de qualité de vie, devenue un réel enjeu économique et stratégique, nous semble traduire le lien fort qui regroupe en théorie ces deux notions en entreprise :

Les experts des sciences du travail ont largement approfondi la connaissance du monde du travail pour révéler que la qualité de vie au travail est synonyme de qualité de travail.

Par ailleurs, ils démontrent bien que la qualité de vie au travail signifie pour le salarié l'accomplissement de soi.

Or la vocation est en théorie la situation qui permet pleinement ou au mieux cet accomplissement de soi.

Par ailleurs, meilleure est la qualité de vie en entreprise, plus grand est le partage des vocations au sein du collectif de travail.

Si aujourd'hui, on considère que les entreprises ont tout intérêt à impulser, faire circuler et réguler cet accomplissement du salarié et du collectif du travail, pour se différencier et créer de la valeur avec succès, on en déduit qu'elles ont tout intérêt à développer la vocation au sein de leur environnement de travail.

I-2-2 : L'employabilité

Si l'engagement est à la source du travail de qualité, et que la qualité de vie au travail permet de déployer ce travail de qualité, ce *processus social concerté qui permet d'agir sur le travail à des fins de développement des personnes et des entreprises* (ANACT), doit contribuer nous semble-il au travers de la reconnaissance, de la coopération, de l'ouverture d'esprit et de l'imagination, enfin de la prise en compte de l'impact des évolutions politiques et sociales sur l'entreprise, à aboutir à un résultat clé des enjeux actuels : faire émerger les vocations par le développement de l'employabilité.

Elle peut se définir comme le précise Louise Lemire comme « La capacité d'une personne à développer son domaine de compétences, à remplir une mission et à trouver un emploi dans son entreprise actuelle ou à l'extérieur malgré des changements et évolutions qui affectent l'environnement (Barjou, 1997) est, par voie de conséquence, aussi perçue comme un avantage concurrentiel, et ce, tant pour les individus que pour les organisations (BIT, 2003; Ok et Tergeist, 2003). » (Lemire, 2005)

Pourquoi l'employabilité ?

La définition littéraire de l'employabilité est la « capacité d'une personne à être affectée à un nouveau travail » et donc traduit la capacité de la personne à intégrer le changement. Nous sommes de fait au cœur de notre problématique RH actuel.

Dans la pratique RH, l'employabilité se définirait plus précisément de notre point de vue comme l'attractivité que peut représenter un salarié sur le marché du travail, c'est à dire, la possibilité pour lui de trouver un emploi dans des conditions favorables et équitables pour lui et l'entreprise, dans un délai de temps assez court.

Estelle Mercier explique :

« Historiquement, l'employabilité est utilisée pour "classer" les individus sur le marché du travail.

Ainsi, selon la typologie définie par B. Gazier en 1999, que l'on s'inscrit dans une perspective d'employabilité dichotomique (politiques des années 30), ou d'employabilité de flux / médico-social (Années 50), l'idée est de pouvoir "caractériser" les personnes les moins employables sur le marché, d'en identifier les raisons (médicales, sociales, économiques...) et de mettre en place des actions d'accompagnement de cette "non-employabilité" via des politiques publiques actives (création de centre d'aides par le travail, développement de la formation etc.) ou passives (indemnisation des personnes handicapées par exemple).

L'employabilité est ainsi abordée comme un objectif majeur des politiques publiques, caractéristiques du contexte français.» (Mercier, 2011)

Les différentes théories de l'employabilité

Comme le précise Estelle Mercier (Mercier, 2011) :

« Si l'employabilité s'entend de prime abord comme "la capacité d'un individu à être employé", elle prend des dimensions et des contours assez variés selon les auteurs et les champs disciplinaires. La notion d'employabilité n'est pas nouvelle mais génère un intérêt et des développements théoriques importants depuis une quinzaine d'années » (Schéma ci-dessous repris d'E. Mercier auquel on a rajouté la personne au centre).

Elle en précise le contexte :

« Quatre grandes tendances sont généralement soulignées dans la littérature :

(1) la turbulence des marchés et l'environnement incertain qui conduit à de multiples restructurations, fusions des entreprises depuis une vingtaine d'années.

(2) les transformations actuelles des catégories d'emplois vers plus de précarité et de flexibilité (quantitative et qualitative).

(3) l'externalisation des marchés du travail : les parcours professionnels s'effectuent désormais « dans » et « hors » organisation. Un glissement s'opère donc de la notion de mobilité interne à employabilité.

(4) la croissance du chômage long terme et des personnes considérées en « sous-emploi ».

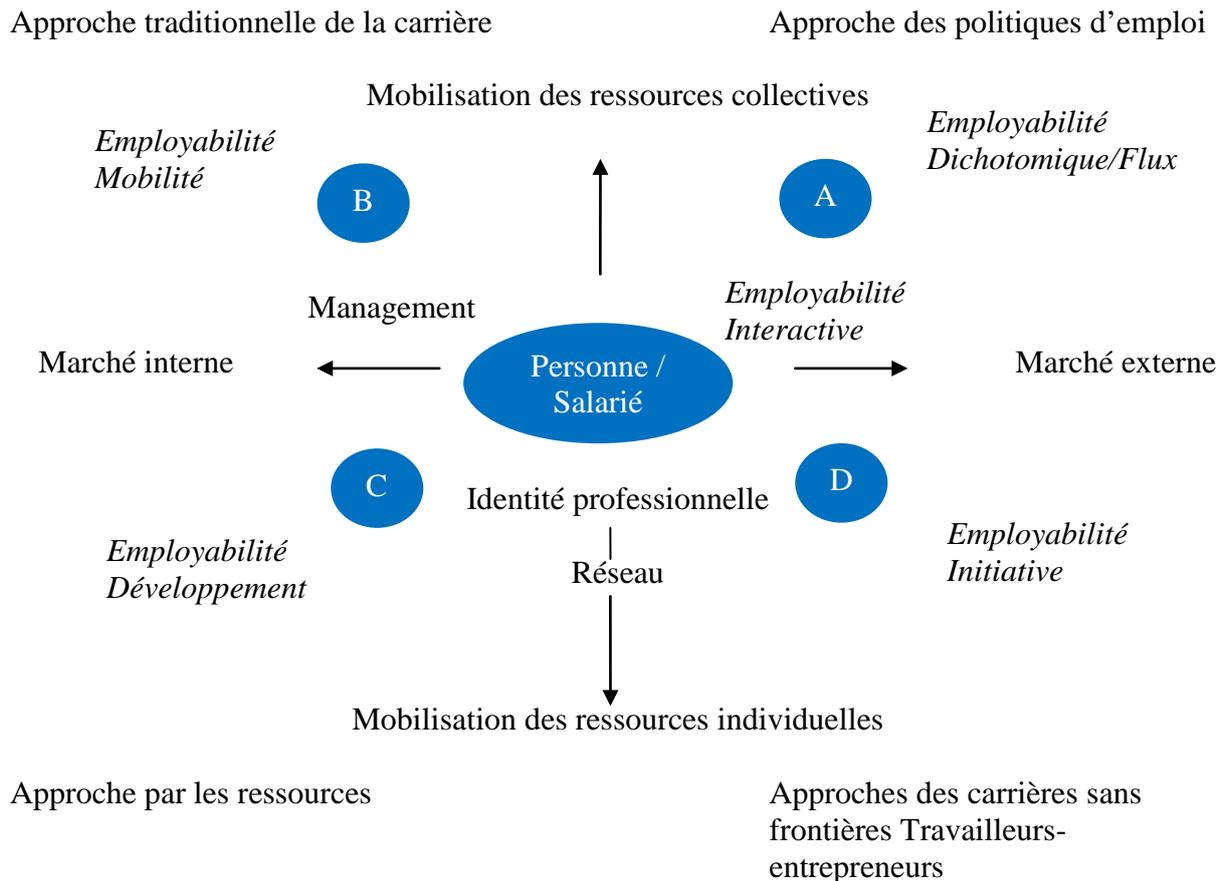
De ces évolutions naît, ce que la plupart des auteurs nomme, la culture de l'insécurité de l'emploi sur les marchés. C'est en référence à cette insécurité d'emploi que se construit la plupart des approches théoriques. L'insécurité et/ou le non-emploi est étudié depuis longtemps dans le champ de l'économie du travail et des politiques publiques.

C'est bien plus tard que les gestionnaires et les psychologues du travail vont s'emparer de cette nouvelle problématique et de ses conséquences d'un point de vue organisationnel - dans le cadre du management des carrières et de l'évolution de la relation d'emploi, mais également dans ses dimensions plus individuelles - via le contrat psychologique ou la capacité d'adaptation d'un individu face aux risques du marché du travail (interne et externe). » (Mercier, 2011)

C'est précisément ce nouveau type d'analyse qui nous paraît fort pertinent pour l'évolution vers un contrat psychologique qui aboutisse à un nouveau pacte social, où le parcours professionnel du salarié correspond au déroulement d'une vocation et à un engagement fort dans l'entreprise, même limité dans la durée.

Si on augmente la probabilité de perdre un salarié à fort employabilité, on augmente aussi la probabilité d'en gagner un nouveau, dès lors que le développement de l'employabilité se généralise.

Schéma adapté à partir de la présentation des modèles d'employabilité d'E. Mercier (Mercier, 2011)



- A = Dispositifs de reconversion, reclassement/orientation
- B = Dispositifs RH régulateurs : carrières aménagées, formation interne, critères d'avancement / ancienneté.
- C = Développement des compétences individuelles, flexibilité / adaptabilité, capacité à progresser
- D = Proactivité, résilience, ouverture aux changements.

- ⇒ Employabilité Dichotomique / Flux : mobilise les ressources collectives dans le cadre de politiques d'emploi pour permettre l'accès à l'emploi. Reconversion et orientation professionnelle.
- ⇒ Employabilité Mobilité : mobilise les ressources collectives en entreprise dans le cadre du management de carrière classique. Formation interne et évolution de carrière classique.

- ⇒ Employabilité Développement : mobilise les ressources individuelles en entreprise dans le cadre de l'approche par les ressources. Développement des compétences en entreprise.
- ⇒ Employabilité Initiative : mobilise les ressources individuelles en dehors de l'entreprise dans le cadre de l'approche des carrières sans frontières travailleurs entrepreneur. Capacité individuelle à vendre son travail.
- ⇒ Employabilité Interactive : « la capacité relative que possède un individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail »

Quelles sont les solutions les plus adaptées aujourd'hui au développement de l'employabilité pour que celles-ci répondent au mieux aux besoins du salarié et de l'entreprise ?

Mercier explique que nous assistons en entreprise au passage du concept de l'employabilité mobilité à celui de l'employabilité développement, qui traduit une évolution du contrat psychologique.

« C'est l'émergence d'un modèle-type du travailleur, indépendant, autonome, rationnel, capable de détecter des opportunités de carrière et de faire des choix. » dans l'entreprise et hors entreprise

Elle définit le concept de *contrat psychologique* en tant que relation d'emploi, comme étant « un contrat implicite, informel et individuel qui définit les attentes mutuelles de l'employeur et de l'employé (Schein, 1965, Rousseau, 1996). »

Mercier cite les travaux de Parker et Al (2009) qui parlent de l'*intelligent career* : « dans une économie de la connaissance (société postindustrielle), les savoirs individuels sont vite obsolètes et il faut pouvoir sans arrêt cumuler des expériences "apprenantes" et développer ses compétences. L'intérêt du travailleur est d'orienter sa carrière vers la progression permanente de ses connaissances, plus souvent en référence à son métier qu'à une organisation en particulier. L'identité professionnelle se construit en dehors des frontières de l'organisation. » (Mercier, 2011)

Elle conclut que,

« Les multiples travaux sur le sujet ont depuis approfondi ce concept, particulièrement pertinent dans le champ des carrières. Ainsi, selon ses auteurs, dans l'environnement relativement stable de la carrière organisationnelle, le contrat psychologique reposait sur un équilibre entre sécurité d'emploi, aménagement de carrières, formation et développement des salariés du côté employeur, en échange de la loyauté, l'implication et l'engagement. De nombreuses recherches ont ensuite démontré que ce contrat tenait grâce à la confiance mutuelle entre les parties (Rousseau, 1996 ; Hallier et James, 1997 ; Hall, 1996). » (Mercier, 2011)

« Le contexte actuel d'environnement "faible" et incertain, des "carrières sans frontières", fait évoluer les modalités du contrat psychologique. Les attentes des employeurs s'orientent vers plus de flexibilité (horaires notamment), de responsabilités et d'autonomie, un plus haut niveau de compétences et une forte capacité d'adaptation aux changements. En échange, ils proposent une rémunération plus élevée, une récompense/reconnaissance individuelle de la performance et le fait d'avoir un emploi (Baruch, 2001 ; Guerrero, Cerdin, Roger, 2004). » (Mercier, 2011)

Cependant, elle rejoint le constat de déséquilibre de la relation employeur-employé, qui nous semble contribuer à remettre en cause le sentiment de confiance dans le travail ou d'espoir de sécurité du point de vue du salarié, en relevant que ce nouveau contrat « n'est pas tout à fait équilibré - ou équitable au sens d'Adams – pour permettre l'échange entre les parties ».

« C'est ainsi que la promesse d'employabilité apparaît comme un nouvel élément de la relation via l'engagement de l'organisation d'apporter les meilleures formations et de développer les compétences des employés *"The organization makes a new promise : we will invest in you, make you attractive for other employers. Thus if you have to leave, you will be able to find a new job easily"* (Baruch, 2001, p. 545).»

C'est clairement dans une approche par les ressources, que les travaux de Nauta et al (2009) et Van der Heijden et Van der Heidjen (2006) font émerger l'employabilité comme un bon compromis entre les intérêts individuels et organisationnels. L'équilibre du contrat psychologique autour de l'employabilité est un facteur clé du modèle. Viennent s'ajouter ensuite l'expertise professionnelle, la capacité d'adaptation aux changements dans le travail, la flexibilité personnelle et enfin le sens donné à l'action (les valeurs). » (Mercier, 2011)

Ainsi, l'employabilité permet de rééquilibrer les termes du contrat psychologique employeur-employé. La « promesse d'employabilité » remplace celle de la sécurité d'emploi et le salarié s'engage à faire progresser ses compétences au profit de l'entreprise, afin de les vendre sur le marché externe du travail en cas de besoin.

C'est ainsi que Mercier définit l'*Employabilité-développement*. « Cette employabilité reste à dominante interne, avec l'idée que les employeurs et les employés sont dans une relation gagnant-gagnant. En développant les compétences individuelles (y compris génériques), l'organisation devient plus performante et plus adaptable aux changements. » (Mercier, 2011)

Employabilité et vocation en théorie

Et c'est par cet accord tacite que la notion de vocation nous paraît clé car elle nous semble favoriser un raisonnement guidé par l'enrichissement mutuel plutôt que par l'opportunisme réciproque, tendance qu'on est tenté de nommer le *shopping deal* : l'entreprise comme le salarié achètent et essaient de négocier au meilleur prix ce qu'ils veulent selon les opportunités qui se présentent à eux ou ce qu'ils pensent pouvoir obtenir de l'autre partie.

Ainsi, si l'employabilité est un concept qui a émergé dans un contexte d'insécurité de l'emploi, la vocation nous semble à même d'apporter des éléments de stabilité qui sont de plus en plus rares dans l'environnement de l'individu.

Un premier niveau d'analyse, nous permet de penser que trouver sa voie, c'est découvrir le sens que l'on souhaite donner à son existence, mais aussi ses capacités singulières. Ainsi, chercher à trouver sa vocation contribue-t-elle pour l'individu à savoir comment cibler sa carrière.

Avoir un emploi qui permette d'exploiter ses capacités et qui soit compatible avec le sens qu'on donne à son existence est source d'engagement. Cet engagement nous paraît primordial pour surmonter tous les obstacles qui se présentent à l'heure actuelle tant pour conserver un emploi que pour en trouver un nouveau.

Or, l'évolution du concept d'employabilité vers la notion d'employabilité développement fait émerger les critiques suivantes :

La responsabilité de ce progrès pèse plus sur les épaules du salarié que sur ceux de l'entreprise. Au salarié d'être capable de venir à bout de ce qu'on lui propose, principalement de la formation, et en parallèle des conditions de travail nouvelles et stressantes, pour atteindre le niveau d'employabilité qui le protège du risque de chômage.

Le dilemme de l'entreprise d'investir dans un salarié qu'elle risque de perdre, car devenu « très » employable sur le marché externe, fait que celle-ci ne tient pas vraiment promesse et fait de ce concept de la pure rhétorique.

Ainsi, un deuxième niveau d'analyse mène à penser qu'outre la force de l'engagement que permet de déployer la vocation chez le salarié, l'idée que l'entreprise s'engage à contribuer à développer son employabilité au travers de sa vocation, permettrait :

De mieux rééquilibrer le contrat psychologique employeur – employé, et d'assumer pleinement son rôle dans la reconnaissance et la construction de l'identité du salarié,

D'atténuer son dilemme en renforçant la confiance et la gratitude mutuelle. Mutuelle car faire l'effort de développer la vocation c'est valoriser la personnalité et son parcours plus en profondeur et faire preuve d'une ouverture d'esprit et d'une écoute, que de nombreux salariés désespèrent de trouver ou retrouver, qui obligerait la direction de l'entreprise à apprécier davantage ses collaborateurs individuellement, faire preuve de plus de gratitude et peut-être à s'y attacher, ou du moins de s'assurer qu'ils arrivent à bon port lorsqu'ils quittent le bateau.

De renforcer une corrélation positive entre l'employabilité perçue par le salarié et son employabilité réelle.

La première peut-être décalée par rapport à la seconde à tort, dans le sens où si la personne souffre d'un malaise dans son environnement professionnel, elle pense être moins employable qu'elle ne l'est réellement. Il y a tout un champ de possibles qui reste inexploré de la part de celle-ci. Chercher à développer sa vocation c'est y accéder.

L'employabilité est un phénomène co-construit entre le salarié et l'entreprise. Son déploiement nous mène logiquement à réfléchir à la question de l'orientation professionnelle.

I-3 L'Orientation Professionnelle

Dans la revue Notre métier de 1942, on peut lire : « Le rôle de l'orientation professionnelle est de chercher à faire découvrir à l'enfant quelle est sa vocation. » (Toulouse, 1942, cahier I)

La même année, Mounier écrit : « Chaque être a sa vocation », (Mounier, 1942, p. 105).

C'est pourquoi, traitant de la vocation, il était pour nous naturel d'effectuer une revue de la littérature sur la question de l'orientation professionnelle. Notre intention, est d'une part de vérifier si notre concept résonne par rapport aux théories de l'orientation professionnelle et d'autre part, de collecter des pistes pour la mise en pratique du concept de la vocation.

I-3-1 : Historique des démarches

L'émergence des premières théories de l'orientation professionnelle remonte au début du 20^{ème} siècle :

« Ce n'est toutefois qu'au début du 20ème siècle, par suite de l'avènement de la révolution industrielle et de l'exode rural, que la problématique de l'orientation professionnelle, telle qu'elle pouvait se poser à de jeunes Américains en quête d'un gagne-pain dans la ville de Boston, fit spécifiquement l'objet d'un volume, « Choosing a vocation » de Frank Parsons (1909). Ce dernier y présentait alors les éléments essentiels d'une approche traits-facteurs appliquée à cette problématique. Il invitait en effet le lecteur à décider de son avenir professionnel en réfléchissant rigoureusement au rapport de convenance entre ses caractéristiques personnelles, notamment ses capacités et ses intérêts, et celles des professions considérées. » (Tétreau, 2005)

Si l'emploi du mot vocation apparaît ici, nous renvoyons le lecteur à la partie sur les définitions du mot vocation qui présente une ambivalence lorsqu'il est employé dans la langue anglaise entre son sens de profession et son sens de l'appel (« calling »).

Mary (2012) précise l'approche traits-facteurs de Parsons :

- « - Premièrement, l'individu qui cherche à s'orienter doit augmenter la compréhension qu'il possède de lui-même et notamment de ses aptitudes, capacités, intérêts, ambitions, atouts, limites et de leurs causes, au moyen de tests psychotechniques.
- Deuxièmement, il doit rassembler de l'information sur les différents métiers, tel que par exemple les conditions de succès, les avantages et inconvénients, les rémunérations, les opportunités et les perspectives d'avenir offertes.
- Enfin, Parsons préconise que l'individu fasse la synthèse des deux précédentes étapes, à travers un raisonnement juste (true reasoning) qui doit l'amener à faire un choix vocationnel réaliste en faisant coïncider ces « deux groupes de faits ». » (Mary, 2012)

Nous voyons que l'approche de Parsons consiste à améliorer sa connaissance de soi à travers des tests psychotechniques puis, en fonction des résultats, d'identifier un métier qui correspond le mieux à son profil. Cette approche semble totalement entrer dans le cadre du concept de la vocation qui intègre bien un travail sur soi, mais le paradigme est tout de même différent car la théorie de Parsons fait l'hypothèse que la personnalité est stable et que l'environnement l'est aussi. Or, nous avons vu que l'identité était un processus dynamique permanent.

Dans la lignée de Parsons, plusieurs psychologues ont développé des méthodes psychométriques permettant une analyse scientifique de la personnalité à travers notamment l'étude des intérêts professionnels. Parmi ceux-ci nous citerons ici les plus remarquables que sont Strong et Holland. Ces tests demeurent un outillage précieux pour le conseil en orientation mais doivent être pris avec recul. Ils permettent de capter les intérêts professionnels d'une personne à un instant précis et dans un contexte précis. Or le travail d'accompagnement vocationnel comme nous l'avons vu consiste à identifier une histoire de vie désirée. Ces outils doivent selon nous être utilisés comme vecteurs car ils n'ont que la vertu de permettre au sujet accompagné de réagir, c'est-à-dire de déclencher la narration du récit de vie qui permettra de définir le projet identitaire. En aucun cas, ils n'ont de vertu par les résultats qu'ils génèrent. Ce point est d'ailleurs explicitement exposé dans l'article intitulé « construire sa vie, un paradigme pour l'orientation au 21^{ème} siècle »

Mais deux autres auteurs ont apporté une vision nouvelle à cette approche : Rogers et Super. (Mary, 2012).

Il est intéressant de voir émerger l'approche de Rogers dans la sphère du conseil en orientation professionnelle. Rogers transfère les connaissances de l'approche thérapeutique de l'école de Palo Alto :

« Rogers (1942), s'inspirant d'un courant méthodologique jusqu'alors réservé aux entretiens thérapeutiques, défend l'idée diamétralement opposée à l'approche parsonienne selon laquelle le conseiller doit se préserver d'apposer ses propres visées à la situation de la personne qui le consulte. Sa technique consiste donc à laisser l'individu exprimer librement ce qui l'amène à se poser les questions auxquelles il se trouve confronté et qui revêtent pour lui un caractère d'importance. Le conseiller évite d'orienter l'attention du consultant sur un thème qu'il n'aurait pas au préalable abordé de lui-même, en revanche, il use de relances non-directives pour l'inciter à développer davantage sa pensée. Son rôle est donc de favoriser l'auto-élaboration, par les personnes qu'il accompagne, de leurs propres représentations, dans un climat de confiance et de respect tel, qu'il permette à celles-ci de formuler les difficultés qu'elles ne parviennent pas à surmonter en raison, explique-t-il, de blocages défensifs leur interdisant d'intégrer certains aspects du problème car ils remettent en question la structure du Soi. » (Mary, 2012)

Ainsi, même si la méthode employée diverge, Rogers poursuit bien la même finalité que Parsons : renforcer la connaissance du soi du sujet accompagné. Cette approche n'est pas sans faire écho à celle de Michael White, inventeur de la thérapie narrative que nous avons évoquée à la fin de la partie sur la dynamique identitaire.

Super quant à lui reconnaît que le parcours professionnel est une dynamique en s'inspirant de la théorie du processus de Ginzberg (1951). Super renforce l'idée d'une dynamique de l'orientation allant de l'enfance à la vieillesse (Super, 1957 ; Crites 1969 cités par Négroni, 2007, p. 172). Nous voyons ici encore des représentations communes entre les théories de l'identité et celle de l'orientation professionnelle. Cette convergence est d'ailleurs encore plus prégnante à travers « la théorie de l'activation du développement vocationnel et personnel (Pelletier *et al*, 1974), selon laquelle l'homme est un être intentionnel cherchant à donner sens à sa vie ; ici, le développement personnel va consister à expliciter l'expérience acquise afin de mieux saisir et réaliser ses propres intentions (Botteman, 1999, p. 11) » (Négroni, 2007, p. 173)

I-3-2 : un nouveau paradigme pour l'orientation professionnelle : construire sa vie

Parmi toutes les publications portant sur l'orientation professionnelle, il en est une très récente datant de 2010 qui mérite une attention particulière dans le cadre de notre étude. Il s'agit d'une publication collective d'un groupe international de recherche qui initialise et fixe un cadre pour les futurs travaux de recherches à effectuer dans le champ de l'orientation professionnelle. (Mark L. Savickas, Laura Nota, Jérôme Rossier, Jean-Pierre Dauwalder, Maria Eduarda Duarte, Jean Guichard, Salvatore Soresi, Raoul Van Esbroeck, Annelies E. M. van Vianen et Christine Bigeon, 2010).

Cette étude débute par la prise en compte d'un nouveau contexte au sein duquel l'orientation professionnelle doit être appréhendée au 21^{ème} siècle :

« La nouvelle organisation sociale du travail du début du 21^e siècle pose une série de questions et lance des défis aux spécialistes de l'accompagnement en orientation professionnelle. Les processus de globalisation à l'œuvre dans de nombreuses parties du monde et les progrès rapides des technologies de l'information apparaissent en effet induire un nouveau contrat social entre employeurs et salariés. Les perspectives en matière de travail semblent désormais beaucoup moins prévisibles, alors que les transitions entre emplois deviennent plus fréquentes et plus difficiles. De tels changements demandent aux travailleurs de développer des habiletés et des compétences différant considérablement des savoirs et savoir-faire requis par les métiers du 20^e siècle. Les travailleurs précaires de l'âge de l'information doivent ainsi devenir des apprenants tout au long de leur vie, sachant utiliser des technologies sophistiquées, relevant le défi des attentes de flexibilité plutôt que de stabilité, sachant maintenir leur employabilité et pouvant créer leurs propres opportunités. Dans cette nouvelle perspective, le parcours professionnel est conçu comme dépendant de la personne et non de l'organisation (Duarte, 2004). Pris dans leur ensemble, tous ces éléments concomitants de la nouvelle organisation sociale du travail ont produit une crise chez ceux qui en sont restés aux théories modernes de l'orientation. » (Mark L. Savickas, Laura Nota, Jérôme Rossier, Jean-Pierre Dauwalder, Maria Eduarda Duarte, Jean Guichard, Salvatore Soresi, Raoul Van Esbroeck, Annelies E. M. van Vianen et Christine Bigeon, 2010).

Dans ce contexte, les auteurs font état d'une crise des théories et techniques actuelles de l'orientation :

« Les théories et techniques actuelles de l'orientation sont en crise car leur postulat central de prévisibilité – se fondant sur les notions de stabilité et d'étapes des parcours professionnels – paraît non seulement discutable, mais surtout comme ayant perdu de sa pertinence. En effet, les conduites humaines ne sont pas seulement fonction de la personne, mais aussi de l'environnement. Quel que soit le degré de stabilité des caractéristiques individuelles, l'environnement change rapidement. C'est la raison pour laquelle nous avons besoin de modèles théoriques mettant l'accent sur la flexibilité humaine, l'adaptabilité et la formation tout au long de la vie. Par ailleurs, de nouvelles méthodes d'accompagnement en orientation

devraient adopter une approche dynamique en stimulant chez les personnes la pensée créatrice et l'exploration de « soi » possibles (Oyserman, Bybee & Terry, 2006). » (Mark L. Savickas, Laura Nota, Jérôme Rossier, Jean-Pierre Dauwalder, Maria Eduarda Duarte, Jean Guichard, Salvatore Soresi, Raoul Van Esbroeck, Annelies E. M. van Vianen et Christine Bigeon, 2010, p. 4).

Il est intéressant de voir les similitudes entre les évolutions des théories de l'identité vers un processus de dynamiques identitaires et les évolutions des théories de l'orientation. Par ailleurs, nous voyons apparaître l'idée de l'exploration de « soi possibles » qui semble tout à fait correspondre aux « futurs désirés ».

Par ailleurs, les auteurs montrent qu'il faut désormais envisager des « parcours de vie » dans lesquels s'inscrivent les parcours professionnels. Nous retrouvons l'idée que l'activité professionnelle fait partie de l'existence de chaque personne et que le travail doit être appréhendé comme tel.

Ainsi les auteurs s'accordent-ils pour affirmer que l'enjeu de l'orientation professionnelle est de « Répondre à la question de la construction de sa vie » (p. 5). Ils citent alors Parker (2007) :

« Derrière chaque acte autobiographique se trouve un « soi » pour qui certaines choses ont de l'importance et sont prioritaires par rapport à d'autres. Certaines de ces choses ne sont pas seulement des objets de désir ou d'intérêt, mais elles commandent l'admiration ou le respect de celui qui écrit. Ce sont les « biens-clés » qui l'animent et façonnent ses choix et ses délibérations éthiques. Ceux-ci peuvent comprendre des idéaux de réalisation de soi, de justice sociale, d'égalité de respect, ou d'attention à autrui... Ce sont aussi ces biens qui, inévitablement, façonnent les histoires qu'il raconte quand il se projette dans le futur ou construit son passé ou son présent. En bref, ces biens se trouvent au cœur des récits de vie, ils en sont des constituants nécessaires. (p. 1) »

Là encore nous retrouvons l'idée que l'identité se met au jour à travers les récits de vie. Les auteurs en signalent un « avantage évident » :

« L'avantage est évident : s'il existe de multiples façons d'interpréter ses diverses expériences de vie, alors il est aussi possible d'envisager différentes perspectives et projets pour construire sa vie. Le rôle des conseillers est de favoriser l'augmentation du pouvoir d'agir de la personne et son adaptation flexible à son écosystème propre, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives d'auto-organisation ou de coévolution. » (p. 9)

Nous voyons ici de façon très explicite le rapport aux histoires de vie désirées qui constituent dans notre définition, la vocation.

Nous arrêterons là l'analyse de cette publication car il nous semble que la pertinence de notre modèle de la vocation au regard des évolutions des théories de l'orientation professionnelle ne souffre pas d'un manque d'arguments. Par ailleurs, cette revue de littérature montre qu'il

existe des pistes sérieuses pour décliner le concept de la vocation dans nos pratiques des ressources humaines.

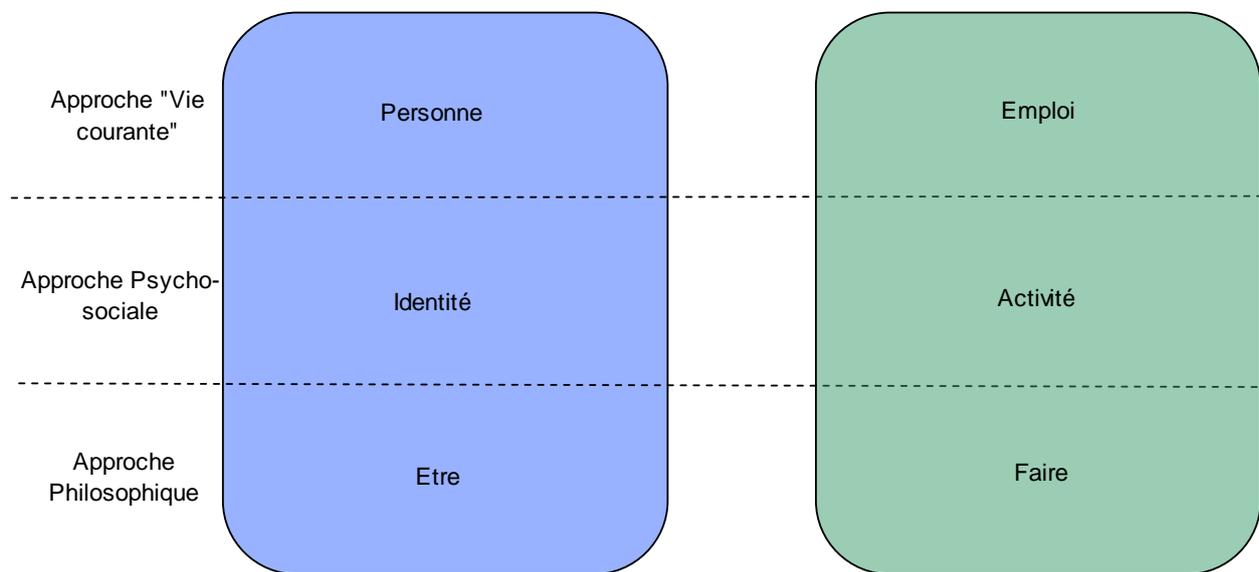
I-4 : Proposition d'un modèle RH de la vocation

Il apparaît clairement que la vocation, dans son sens moderne et laïc, pourrait être définie ainsi :

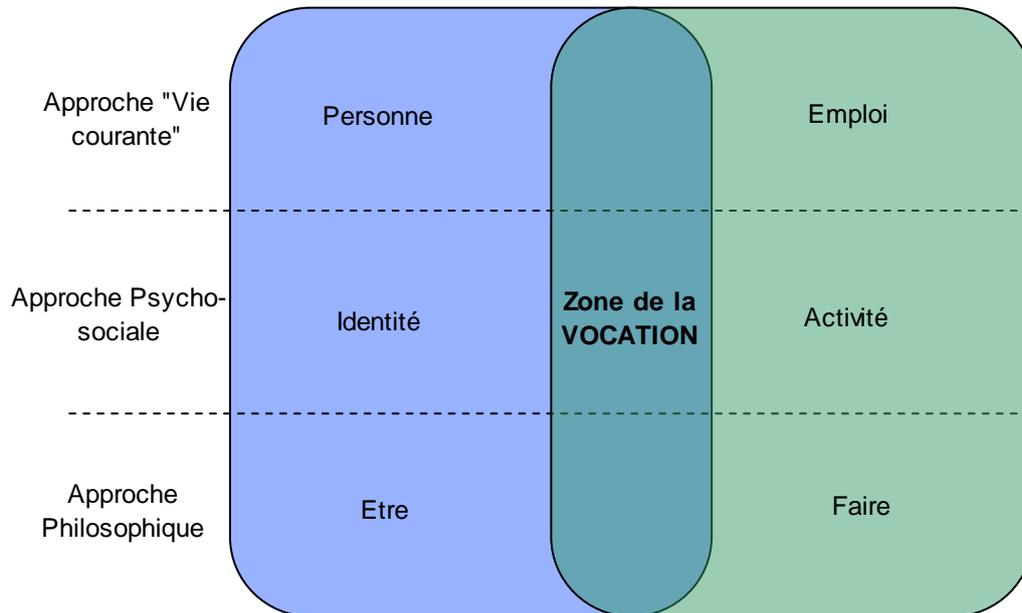
« La vocation se caractérise par un degré d'affinité maximale entre la personne et son emploi ».

Pour illustrer cette définition, nous proposons les schémas suivants tout en essayant de « réconcilier » la théorie avec la vie courante :

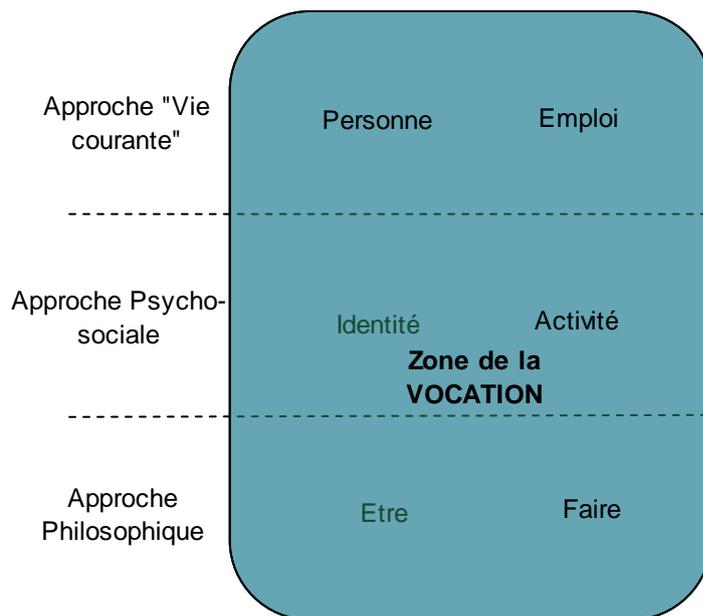
Situation présentant une absence totale de vocation :



Situation permettant une expression partielle de la vocation :



Situation permettant une expression totale de la vocation :

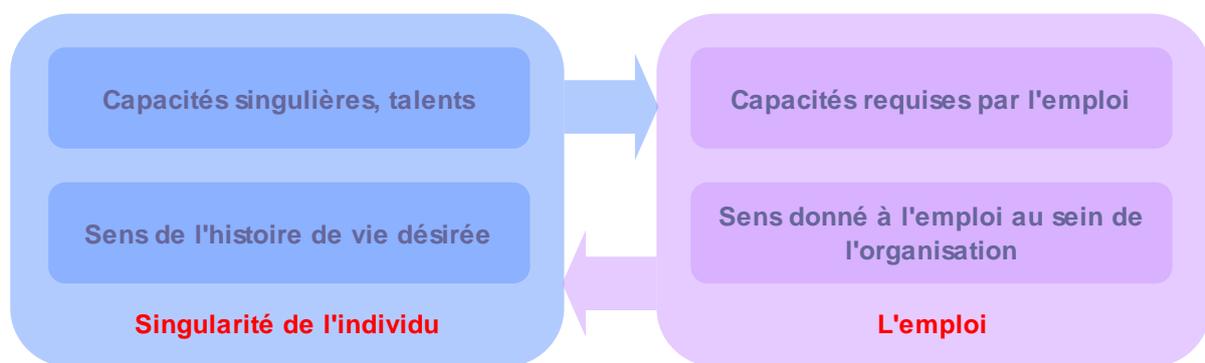


A travers ces illustrations schématiques de la vocation, nous proposons d'admettre le fait que les choses ne sont pas binaires. Cet aspect nous apparaît important à souligner pour l'usage du concept de vocation dans le champ des ressources humaines. Il s'agirait d'un modèle idéal vers lequel il faudrait tendre et non pas d'un graal à atteindre à tout prix.

Il convient de préciser maintenant la nature des « chevauchements » entre la personne et son emploi qui sont à même de constituer la vocation.

Tout d'abord, nous pouvons statuer à la lumière de la revue de littérature que nous avons menée que c'est dans l'emploi de la singularité de l'individu que la vocation va trouver son essence. Il s'agit de faire du travail de chacun un élément constitutif d'une histoire de vie désirée. Or, nous avons vu, dans le cadre de la dynamique du système capacitaire que « Le sujet participe à sa construction, interagit avec et gère l'environnement à partir de ses capacités et avec le souci permanent de les concrétiser, ce qui lui procure satisfaction et plaisir et par conséquent une mobilisation émotionnelle positive. » (Costalat-Fourneau, 2008 citée par Mary, 2012)

Ainsi nous proposons le schéma suivant pour avancer dans notre représentation du modèle de la vocation :



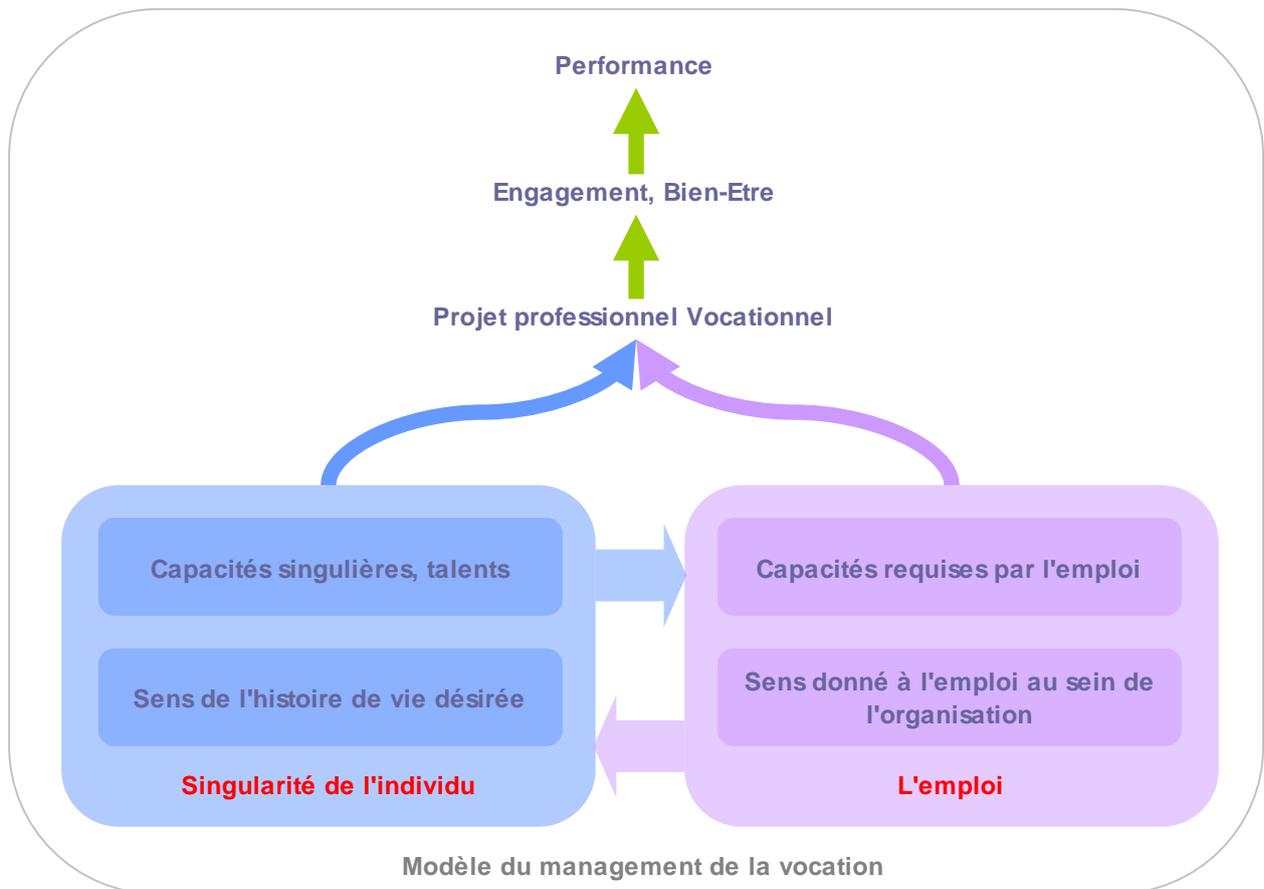
Notre modèle propose donc une double convergence : l'une au niveau des capacités, l'autre au niveau du sens.

Les flèches symbolisent les efforts à déployer. Il y a d'une part à faire un travail au niveau de la personne et d'autre part un travail dans la définition de l'emploi. Ces deux travaux sont bien entendus interactifs et itératifs (caractère dynamique de la construction identitaire).

En ce qui concerne le travail à faire au niveau de la personne, il ne s'agit bien sûr pas de la manipuler pour la faire rentrer le cadre de l'emploi. Cela serait tout à fait contraire à l'éthique de la vocation. Il s'agit en fait de faire émerger les capacités singulières de la personne et l'histoire de vie désirée. En effet, ces capacités singulières et cette histoire de vie désirée sont le plus souvent méconnues par les personnes elles-mêmes.

Du côté de l'emploi, il s'agit d'accepter de le co-construire avec les personnes en fonction des impératifs de l'organisation bien sûr, mais aussi en acceptant un certain niveau de flexibilité. Il en résulte que dans certains nombres de cas, les chevauchements entre la singularité et l'emploi seront à minima, voir impossibles. Dans ce cas, il convient d'admettre que toutes les personnes n'ont pas forcément pour vocation de travailler au sein d'une organisation donnée, et de les accompagner dans la construction d'un projet professionnel en dehors de l'organisation.

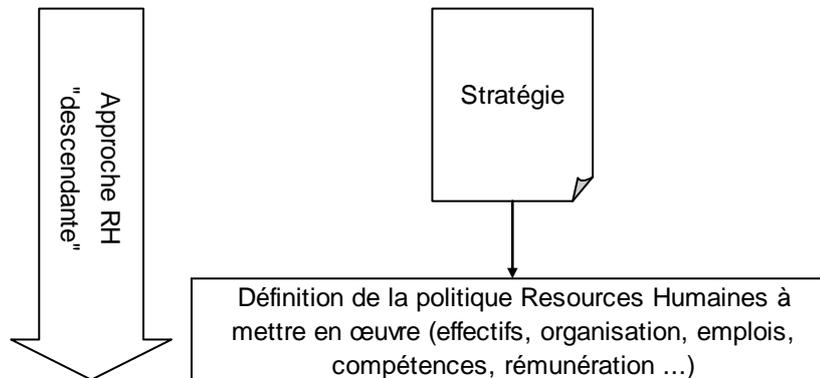
Le travail décrit ci-dessus est la compréhension de ce que l'Association Internationale du Développement du Management Vocationnel (AIDMV) nomme précisément le management vocationnel. Elle le définit comme « une approche managériale d'optimisation de la performance globale de l'entreprise à travers l'engagement personnel ou collectif »
Ainsi nous proposons de finaliser notre modèle de la vocation à travers le schéma ci-dessous :



Vers un changement de paradigme RH pour le déploiement de la stratégie ?

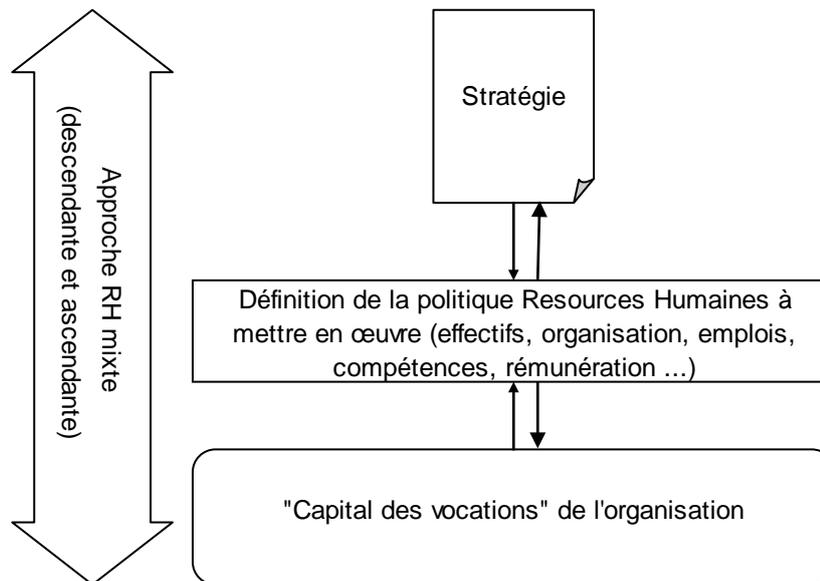
Le processus de gestion des ressources humaines se définit, souvent dans les systèmes de management, comme un processus qui a pour finalité de donner les moyens humains nécessaires au déploiement de la stratégie des organisations.

Il nous semble que l'approche par la vocation change significativement cette représentation des Ressources Humaines. Nous proposons à travers les schémas ci-dessous d'illustrer notre propos :



Ce premier schéma illustre une approche RH « traditionnelle » qui répond à la vision d'une fonction support qui donne les moyens pour le déploiement de la stratégie.

Le deuxième schéma ci-dessous propose une approche mixte qui compléterait l'approche descendante par une approche ascendante :



La fonction RH aurait alors dans ce cadre pour mission d'optimiser les potentiels humains de l'organisation dans le cadre fixé par la stratégie.

Cette configuration permettrait aussi à la fonction RH de créer un canal d'alimentation et de renouvellement de cette stratégie, grâce à la créativité et la singularité des différents potentiels humains, sur le terrain et tout le long de la ligne managériale, et d'entretenir une dynamique d'échange entre « les acteurs et le système ».

La fonction RH aurait alors dans ce cadre pour mission d'optimiser les potentiels humains de l'organisation dans le cadre fixé par la stratégie. Cela nous renvoie d'ailleurs vers la théorie du capital humain proposée par Becker. « Il considère que le potentiel humain de création de valeur économique est assimilable à une accumulation de marchandises au même titre que le capital technique, ou capital fixe » (Daniel Pemartin, 2005, p. 34). Si nous nous rejoignons cette vision dans le sens où l'Homme constitue un potentiel de création de valeur, nous nous en dissociions dans la mesure où cette vision inspire une logique purement gestionnaire qui n'est pas compatible avec l'approche de la vocation qui se veut complémentaire.

Nous ne disons pas en cela que les sciences de gestion sont à exclure du champ des ressources humaines, mais en tout cas qu'elles sont beaucoup trop limitatives pour rendre compte de la complexité de la relation entretenue par les personnes avec leur travail. Néanmoins nous admettons que les sciences de gestion permettent aussi de proposer des métaphores utiles pour présenter les intérêts du concept de la vocation.

Le capital humain constitue pour nous une métaphore intéressante pour illustrer l'intérêt du concept de la vocation.

Cette réflexion autour du capital humain nous conduit aussi à l'univers de la gestion des talents. Nous avons retrouvé dans le livre de Dejoux et Thévenet des éléments qui font échos par rapport au changement de paradigme que nous avons proposée :

« Si l'on fait droit à l'idée que chacun a des talents et que ceux-ci peuvent traduire l'originalité d'une combinaison rare de compétences rares, la gestion des talents consiste à repérer chez chacun le potentiel à développer. L'approche part donc de la personne et non pas du référentiel préétabli même si celui-ci a été élaboré après une enquête de l'existant. La gestion des talents s'intéresse à l'exception, à la queue de distribution statistique plutôt qu'à la moyenne ou aux fortes densités de compétences. En matière de gestion des talents, on ne raisonne donc plus en dimension avec lesquelles mesurer et comparer les personnes, mais plutôt en terme d'instruments et d'occasions de repérer l'originalité unique de telle ou telle personne. » (Dejoux, Thévenet, 2010, p.206)

Nous appuierons cette citation d'un autre extrait du même ouvrage :

« La gestion des talents, dans ses évolutions les plus récentes, peut avoir comme caractéristiques de remettre cette réalité au cœur de nos réflexions sur la gestion des personnes. Elle le fait en mettant en évidence deux aspects fondamentaux :

D'une part, elle met au second plan les systèmes et tente de se tenir à l'écart, ou de se dégager, des dérives bureaucratiques subies par la fonction ;
D'autre part, elle suggère de mettre en permanence les préoccupations de talents au regard des enjeux stratégiques de l'entreprise. » (Dejoux, Thévenet, 2010, p. 209)

Nous reconnaissons ici l'idée selon laquelle il faut partir de l'individu pour adapter l'emploi qui va être fait de la personne afin d'utiliser au mieux ses capacités. Par contre nous pensons que si cette approche se rapproche de notre concept de la vocation, elle occulte totalement la notion du sens donné par la personne et l'organisation à l'emploi de ce talent qui comme nous l'avons vu, compte pour beaucoup dans l'engagement de la personne. Par ailleurs, nous préférons l'idée de « capacité singulière », qui recouvre l'idée du talent, mais qui donne une image moins élitiste et aussi plus humble. Là aussi le concept de la vocation diffère dans la mesure où c'est la construction identitaire qui est au centre.

Comme nous l'avons vu, cette construction est un processus dynamique où la singularité et l'appartenance au collectif sont en perpétuelles itérations. « J'existe » par l'adoption de traits identitaires communs au sein du groupe social auquel je me rattache mais aussi en exprimant ma singularité au sein de ce groupe social. Or la vision élitiste ne permet pas, par définition, de décliner le concept de la vocation à l'ensemble d'une population ; qui est bien notre objectif pour que l'on puisse dire du concept qu'il est porteur pour la fonction RH ; et par ailleurs, risque de conduire à un traitement en diva de certains individus, à une segmentation des effectifs qui est par nature contre productive si l'on vise à créer les conditions favorables à l'engagement de chacun.

La vision du Manager donnée par Dejoux et Thévenet nous semble particulièrement pertinente par rapport à la déclinaison de notre concept :

« Quant au manager de proximité, il y va de son engagement à observer comment chacun dans son poste effectue sa tâche, s'ajuste aux situations, imagine les contournements de règles toujours indispensables pour effectuer un travail. Il a finalement de l'intérêt et de la curiosité pour les personnes, pour l'exercice de leur mission même quand tout va bien, pour leur vie personnelle en dehors du travail parce que celle-ci est souvent plus éclairante des talents de chacun. Pour ce faire les managers de proximité ont la capacité et la volonté de dépasser leurs procédures habituelles comme l'entretien annuel ou le comité de carrière pour s'interroger et réfléchir sur ce qu'ils ont constaté de la personne en dehors des cadres contraints des procédures existantes » (Dejoux, Thévenet, 2010, p. 207)

Si comme nous l'avons vu le concept de la vocation semble trouver une véritable assise théorique au regard de notre revue de littérature, il convient de le confronter au réel à travers notre étude empirique qui fait l'objet de la deuxième partie de notre mémoire.

II – Etude empirique

II-1 : Choix de la méthode retenue

Comment tester notre hypothèse ? C'est une question pas facile à laquelle il a fallu tenter de répondre. Nous avons tout d'abord imaginé faire des questionnaires comme cela peut sembler naturel dans le cadre d'un mémoire. Mais pouvions-nous sérieusement prétendre dans le cadre de ce sujet nous lancer dans une telle entreprise ?

Tester notre hypothèse sous forme de questionnaires revient d'une part à trouver un échantillon de personne qui est dans un projet vocationnel et trouver un autre échantillon qui ne serait pas dans le cadre d'un projet vocationnel. Nous pouvions plus facilement identifier les personnes étant dans un projet vocationnel à travers le réseau de l'Association International du Développement du Management Vocationnel (AIDMV) avec qui nous sommes en relation. Pour l'autre échantillon, la difficulté réside dans le fait que les personnes ne savent généralement pas si elles sont dans un projet vocationnel ou non. Ensuite, il aurait été difficile de recueillir des échantillons statistiquement représentatifs. En admettant que ces deux premiers obstacles puissent être levés, il nous aurait fallu évaluer les niveaux d'engagement, de qualité de vie au travail, et d'employabilité. Cela semblait clairement hors de portée dans le cadre de ce mémoire.

La lecture d'ouvrage de sociologie de Catherine Négroni traitant des questions de reconversions professionnelles (Négroni, 2007) nous a apporté un éclairage. En effet pour mener ces investigations empiriques, elle a fait le choix des récits de vie :

« (...) En investiguant du côté des biographies particulières, on peut accéder à la compréhension de pratiques sociales. » (Négroni, 2007)

Catherine Négroni argumente son choix de recourir à une approche qualitative en avançant le lecteur qui considérerait que celle-ci ne peut être objective. A ce sujet, elle cite Bertaux :

« Tout discours est subjectif et ce n'est pas pour autant qu'il n'est pas objectif ... Dans les disciplines improprement nommées sciences sociales, nous cherchons l'objectivité bien sûr, mais nous savons que le chemin de l'objectivité passe par notre subjectivité et sa confrontation à bien d'autres subjectivités » (Bertaux, 2000, p. 78)

Même si notre ambition ne relève pas particulièrement de la compréhension des pratiques sociales, nous pensons qu'il est intellectuellement admissible de penser que l'étude de cas particuliers puisse permettre d'éclairer la validité de notre hypothèse.

Nous avons ciblé, pour faire nos entretiens, des personnes ayant réalisé un travail sur leur projet vocationnel à travers le réseau apporté par l'Association Internationale du Développement du Management Vocationnel. Cette association a été créée sous l'impulsion

de MONSIEUR B.A qui accompagne depuis de nombreuses années des personnes dans leur projet professionnel avec pour ambition de faire émerger un projet professionnel vocationnel. Il faut noter qu'il existe assez peu d'organisme qui travaille sur ce thème de la vocation.

Pour faire ces entretiens nous avons préalablement défini les thèmes qui devaient être abordés :

- Les raisons du déclenchement de l'accompagnement.
- Le vécu de la personne avant, pendant et après l'accompagnement.
- L'impact de la démarche sur l'engagement de la personne dans son travail.
- L'impact de la démarche sur son employabilité.
- L'impact de la démarche sur son bien-être.

On pourra donc qualifier ces entretiens de semi-directifs, la posture choisie étant avant tout celle d'une écoute active et empathique. L'idée d'avoir accès au récit de vie nous semblait particulièrement adaptée à notre étude.

II-2 : Etudes de cas

II-2-1 De la Qualité à la RH

Qu'est ce qui a déclenché la démarche d'accompagnement pour la construction d'un projet vocationnel ?

Je suis rentré dans l'entreprise en 2003 après une première expérience professionnelle dans le domaine de l'Assurance Qualité. L'Assurance Qualité, c'est ma formation initiale. Après avoir occupé un poste de pilote du système qualité (mise en place de certifications ISO), on m'a proposé un poste de responsable du système Qualité, Sécurité Santé et Environnement. J'ai accepté cette première opportunité. J'ai ensuite eu d'autres opportunités dans des domaines plus opérationnels de la Qualité, notamment en Qualité Client. Mon poste a alors pris une dimension plus technique. Mon périmètre de responsabilités a continué de s'étendre à la qualité fournisseur puis à la qualité des projets dans le cadre de réorganisations successives de la fonction qualité. En 2009, j'ai intégré le comité de direction de mon entreprise. Et là, ça a été le grand vide. Je ne me sentais pas bien. J'avais atteint la plus haute position hiérarchique de l'organisation qualité. Je ne me voyais pas du tout rester dans cette fonction que ce soit au sein de mon entreprise ou ailleurs. Je n'arrivais plus à me projeter dans l'avenir.

En fait, je saturais totalement avec la Qualité, j'avais envie d'autres choses. Au cours des deux dernières années de ma formation initiale, j'avais eu l'idée qu'un jour peut-être il aurait été intéressant de m'orienter vers les ressources humaines. Dans cette période de questionnement et d'introspection, cette option m'est revenue en tête. Après plusieurs mois d'errements, j'ai finalement décidé d'en parler à mon responsable hiérarchique. Cette décision n'a pas été facile à prendre, car on imagine les conséquences que peut avoir le fait d'avouer sa démotivation dans son job, quelques mois seulement après avoir été promu au comité de direction.

La rencontre avec mon hiérarchique a eu lieu en juillet 2009. Je lui ai expliqué la situation dans laquelle je me trouvais. Je lui ai dit ma démotivation pour l'emploi que j'occupais, mon incapacité à me projeter à long et même à moyen terme dans cette fonction. Je crois qu'il a été surpris, il ne s'y attendait pas, compte tenu du contexte d'évolution récente. Il m'a alors questionné pour savoir si j'avais une idée de ce que je voulais faire. Je lui ai fait part de mon « intuition » d'évoluer vers un poste de DRH. Je me souviens qu'il m'a regardé d'un air dubitatif et amusé. Il faut savoir que le DRH de l'époque était alors à l'aube de sa retraite puisque son départ était annoncé dans les deux ou trois ans suivants. Je ne savais pas trop comment interpréter tout cela. Au cours de la discussion, je lui ai dit que ce que je souhaitais, c'était d'abord faire un bilan de compétences. Cette proposition a eu au moins le mérite de proposer une porte de sortie au malaise qui régnait au cours de cet entretien, du moins c'était mon ressenti. J'avais eu l'occasion de croiser Monsieur B.A lors d'un séminaire du comité de direction. Je savais qu'il travaillait sur la vocation des gens. J'ai proposé de faire appel à lui. Mon chef a accepté cette démarche.

Comment s'est déroulé cet accompagnement ? Que vous a-t-il apporté ?

J'ai entamé un accompagnement avec MONSIEUR B.A. L'objectif de cet accompagnement était de savoir si le projet d'évoluer vers les RH tenait la route et dans le cas contraire de voir quelles possibilités s'offraient à moi. L'accompagnement a duré environ neuf mois, à raison d'une séance d'une demi-journée par mois.

Ma première rencontre avec MONSIEUR B.A dans le cadre de l'accompagnement a été pour moi une véritable épreuve. C'est vrai que je ne savais pas trop à quoi m'attendre, mais en tout cas pas à quelque chose d'aussi difficile. En fait, je suis ressorti de ce premier entretien de 4h complètement vidé. La séance a consisté à retracer mon histoire. Alors que l'on croit se connaître, connaître son histoire, on se redécouvre totalement en racontant son histoire de vie à un tiers. On voit bien qu'il y a des endroits où ça coince. Le démarrage a été tellement difficile que j'ai pensé arrêter la démarche. A un moment, j'ai même cru à un complot entre mon chef et MONSIEUR B.A qui visait à me faire abandonner mon projet de bouger professionnellement. En effet, le fait de raconter à quelqu'un sa vie et notamment sa vie professionnelle provoque un effet miroir, on se voit à travers le regard de l'accompagnateur. Or, mon récit faisait émerger des images de moi-même que je n'avais pas forcément envie de voir. Surtout, ces images ne correspondaient pas vraiment avec l'image que l'on attend d'un RH. Ca a été dur.

Après cette première séance, j'ai reçu (le soir même) un compte rendu de l'entretien. J'ai attendu plusieurs jours avant de l'ouvrir car j'appréhendais de revivre certains moments de l'entretien. Finalement, le fait de relire le compte-rendu très fidèle à l'entretien m'a permis de prendre du recul et de considérer les choses de façon factuelle, moins émotionnelle. Je décidais donc de poursuivre la démarche.

Les problèmes d'images qui m'étaient renvoyées à travers mon propre récit étaient pour beaucoup liés à des problèmes de communication et de relation aux autres. Nous avons travaillé ces sujets entre les sessions, j'ai pu expérimenter de nouvelles approches dans ma communication. Apprendre à écouter et à exprimer mes émotions. Ces expérimentations ont eu sur moi un effet très libérateur : je me suis vite senti mieux, aussi bien dans ma vie personnelle que professionnelle.

Avec l'accompagnement, j'ai appris à me connaître. J'ai compris quels étaient mes forces, mes talents, et aussi mes faiblesses. J'ai aussi compris le sens du parcours qui m'avait conduit au poste où j'étais.

Nous avons poursuivi le travail. J'ai réalisé plusieurs tests, exercices que nous débriefions lors des séances. Plus nous avançons, plus j'avais une compréhension de qui j'étais vraiment. Les exercices comprenaient notamment un travail intense d'entretien avec mes collègues du comité de direction et avec mes collaborateurs. C'est ainsi que j'ai appris à écouter et à prendre en compte les remarques qui m'étaient faites lors de ces entretiens. Le but était clairement de changer mon image en interne tout en étant, bien évidemment, plus moi-même dans mon travail.

Nous avons restitué le travail qui a finalement conduit à confirmer la piste du poste de DRH puisqu'il était compatible avec le projet vocationnel que j'avais élaboré.

Tout allait a priori pour le mieux mais il y avait tout de même un bémol : mon hiérarchique ne s'était pas prononcé sur mon projet de devenir DRH. Il voulait se donner un temps d'observation. Au bout de quelque mois, sa réponse arriva : NON, tu ne prendras pas le poste de DRH. Ma déception fût immense. Je lui ai demandé s'il accepterait que j'entreprenne un 3^{ème} cycle RH. Il accepta au motif que cette formation me permettrait de développer mes capacités managériales. Nous étions alors au début de l'année 2011.

La perspective de la formation, la fin de ce long combat mené au sein de l'entreprise pour gagner ce poste me permit de retrouver une certaine sérénité dans mon poste même si j'avais réellement cru pouvoir accéder à ce poste qui me tenait tant à cœur et que la déception restait présente.

Les mois s'écoulèrent. Le recrutement pour trouver le successeur du DRH fut lancé. Finalement, aucun candidat ne fit l'unanimité au sein du comité de direction. Par ailleurs, la campagne de recrutement fut finalement reportée considérant qu'elle avait été engagée trop tôt par rapport à la date de départ effectif du DRH. Ce moment fut difficile pour moi.

Fin 2011, les baisses d'activité engendrèrent des mesures de réduction des coûts. Cette réflexion relança la question de l'organisation et notamment, celle du remplacement du DRH : Le fait de me nommer à ce poste permettait de faire l'économie d'un poste de Direction.

Fin novembre, mon chef m'appela et me proposa le poste de DRH. Je l'acceptais avec plaisir.

Comment vivez-vous ce nouvel emploi ?

Très bien. Je suis clairement beaucoup plus épanoui dans mon travail qu'auparavant. Cela ne veut pas dire que c'est un job facile, bien au contraire. Par contre j'éprouve un réel plaisir à le faire dans la mesure où je le fais « avec mes tripes ». Cela peut paraître contradictoire compte tenu de l'actualité pas forcément facile dans mon entreprise, mais c'est surtout le plaisir de faire les choses correctement, dans le respect de mon projet vocationnel et donc en se respectant soi-même.

Vous sentez vous plus engagé qu'auparavant dans votre travail ?

C'est évident. Avant l'accompagnement, je donnais l'illusion que ça allait, mais en fait ça n'allait pas. Heureusement que les problèmes opérationnels à gérer m'empêchaient de cogiter quand j'étais au travail sinon cela aurait été encore plus dur. Je faisais le boulot mais pas avec le niveau d'engagement actuel. Avant tout me semblait difficile, ça me demandait beaucoup d'effort. Maintenant j'en fais plus et ça me coûte beaucoup moins. Je crois qu'on pourrait dire que ça m'a redonné de l'énergie.

Avoir identifié sa vocation, ça change quoi au quotidien ?

Je crois qu'on n'a jamais fini de trouver sa vocation en fait. Mais on peut faire des pas pour s'en rapprocher. Au quotidien, cela permet de pouvoir toujours se raccrocher à un cap. Avoir un cap est primordial pour traverser les turbulences. En fait, je pense que ça me rassure car quoi qu'il arrive sur mon chemin, je saurai quelle direction prendre.

Mais au fait, votre vocation c'est quoi ?

C'est en fait très personnel et je n'ai pas vraiment envie de la dévoiler dans le cadre de cet entretien. Je vous en ai déjà dit beaucoup. Est-ce si important de la révéler ?

Peut-on dire que le fait de mettre en œuvre votre projet vocationnel a été facteur de bien-être ?

Assurément. Aujourd'hui, même si tout n'est pas facile, je peux dire que je m'épanouis dans de que je fais. Ca se passe bien. J'ai aussi eu pas mal de marques de reconnaissance suite à cette prise de fonction. Je crois que beaucoup de personnes ont été étonnées que ça se passe aussi bien. Même si cela me gêne un peu car cela ne fait pas très humble, je crois pouvoir dire que de façon générale, les gens apprécient ce que je fais au sein de mon entreprise. Cette reconnaissance est très importante pour moi, elle m'incite à toujours aller plus loin dans le sens de progresser, faire mieux mon job. Le sujet, c'est bien de progresser qualitativement.

Est-ce que ce mieux être vécu à l'intérieur de l'entreprise est aussi vrai à l'extérieur de l'entreprise dans votre vie privée ?

Forcément. Les périodes « sombres » pendant lesquels je me questionnais sur mon avenir étaient certainement plus visibles à l'extérieur de l'entreprise qu'à l'intérieur. A l'intérieur de l'entreprise, on cache ces choses car finalement on a peur de perdre son job. A l'extérieur on dit les choses à ses proches, on parle à sa compagne ou à son compagnon ... On ne se cache pas quand ça ne va pas. Du coup, quand ça a été mieux, ça a mieux été aussi à l'extérieur.

Qu'en est-il de votre employabilité ?

C'est difficile de répondre car je ne me suis pas confronté au marché de l'emploi depuis le changement, chaque chose en son temps. Je pense quand même que le fait d'être porteur d'un projet change la donne lors d'un entretien de recrutement. Savoir ce que l'on veut faire est souvent le premier problème qui se pose en recherche d'emploi. Tout part de là.

Fin de l'entretien

II-2-2 De la RH au conseil

Pourquoi avoir fait une demande d'accompagnement ?

En 2000, j'étais sur un poste de DRH depuis une dizaine d'années. Bien qu'étant proche des 50 ans, étonnamment je m'interrogeais sur qui j'étais, j'avais le sentiment de ne pas être un bon DRH, voire de ne pas être un DRH, bref je ne savais plus qui j'étais. Il faut savoir que j'ai fait toute ma carrière au sein du même Groupe en entrant au bas de l'échelle, je n'ai pas le fameux BAC + 5. Devant mon mal-être visible, mon directeur a accepté ma demande d'accompagnement et j'ai pris contact avec MONSIEUR B.A sur recommandation d'un collègue qui le connaissait. Je ne savais pas de quelle manière il pratiquait ses accompagnements.

Le coaching a duré environ 9 mois à raison d'une séance d'une durée de 3 à 5h. J'ai commencé par raconter ma vie comme je l'entendais. Le coach ne me forçait pas à me dévoiler, je l'ai fait naturellement. Il a su, par ses questions, mettre en lumière mes incohérences, mais aussi mes singularités. Je suis passé par des moments difficiles. Mettre en lumière ses faiblesses, même si ce sont les siennes, ça peut être difficile à accepter. En fait il a été mon miroir.

Je suis passé par des phases de doute, des phases où je me demandais ce que je savais faire, ce que je pouvais faire. La force du questionnement, la qualité des liens que le coach a su faire entre les différents éléments de mon récit m'ont permis petit à petit de définir clairement quelles étaient mes forces, quels étaient aussi les points auxquels je devais prêter attention. Lorsqu'on connaît ses faiblesses, on est capable de composer avec. Sans devenir une force, je considère que ce n'est plus une faiblesse. Au-delà de mes forces et de mes faiblesses, j'ai eu le sentiment de savoir pourquoi j'étais fait, et ce depuis toujours. J'ai mieux cerné qu'elle était ma vocation.

Qu'avez vous appris ?

Que je n'étais pas le DRH que je voulais être, que je ne serais jamais comme celui que je prenais en modèle. J'ai aussi compris quel DRH j'étais, qu'il y avait autant de DRH qu'il y avait de personnalités. À partir de ce jour-là, je n'ai plus joué un rôle, j'ai été moi-même. Être en harmonie avec soi-même donne beaucoup de bien-être. Les projets que j'ai mis en place au niveau de l'entreprise ont été à forte valeur ajoutée. Mon impact sur le comité de direction a été perçu, y compris par les salariés.

Mais dans le monde professionnel, nous avons souvent des fonctions avec des périmètres plus ou moins larges. Certaines missions peuvent être en lien avec ses talents, sa vocation, d'autres peuvent en être plus éloignées.

Pour ma part, des attaques personnelles dans le cadre de relations sociales difficiles ont mis à mal mes valeurs, avec pour conséquence une forte déstabilisation. Cela m'a à nouveau mis le

doute sur mes compétences dans ma fonction. Je dois dire que jamais mes responsables ne m'ont fait le moindre reproche. Mais, le regard des salariés comptaient plus pour moi que celui de mes responsables. Là-aussi on ne voit dans le regard des autres que ce qu'on veut y voir, la majorité appréciait ma bienveillance et ma qualité d'écoute, mais je ne voyais que les attaques.

Par ailleurs, je voyais approcher la retraite avec une grande peur, celle de me retrouver avec un grand vide vu que je travaillais beaucoup et que je n'avais pas de réelle vie sociale en dehors du travail. En 2010, à presque 60 ans, j'ai donc demandé à mon entreprise de m'aider à définir mon projet « d'après entreprise », ce qu'elle a accepté.

Près de 10 ans après mon premier accompagnement, j'ai donc à nouveau eu le privilège d'être accompagné par MONSIEUR B.A pour encore mieux préciser ce que au plus profond de moi j'avais envie de faire. Cette nouvelle réflexion qui s'est étalée sur la même durée que la première, environ neuf mois, a abouti à un nouveau projet pour moi. Non seulement ça m'a aidé à préciser ce que je voulais faire après mon activité professionnelle, mais cela m'a amené dès la fin de mon accompagnement à proposer la création d'un nouveau poste au sein de mon entreprise, un poste d'accompagnement RH en interne.

J'accompagne les futurs partants dans leur réflexion sur leur dernière partie de carrière et sur leur projet de retraite, le plus en lien possible avec leurs talents profonds, leur vocation. J'accompagne aussi d'autres salariés en phase d'interrogation à se rapprocher de leur vocation. C'est une extraordinaire reconnaissance du travail accompli au cours de mes années dans l'entreprise, mais aussi des qualités humaines dont je n'avais pas forcément conscience à ce niveau.

Cela montre que si l'entreprise permet au salarié d'occuper un poste qui prend en compte ses talents profonds, sa vocation, son engagement est plus important, et par la même sa valeur ajoutée au service de l'entreprise.

II-2-3 Du monde industriel à l'événementiel

Qu'est ce qui a déclenché la démarche d'accompagnement pour la construction d'un projet vocationnel ?

J'ai travaillé pendant une quinzaine d'années sur différents métiers de l'engineering chez trois équipementiers automobile au sein de bureaux d'études. J'ai occupé divers postes : projeteur CAO, pilote études, responsable d'un service prototypes, responsable des brevets, pilote de la veille et de l'analyse technique concurrentielle et enfin la coordination du style. J'ai acquis à travers ces expériences une vision globale de la gestion de projets, des références en management et le goût de la communication.

En parallèle de cette activité principale, j'ai monté une entreprise en 2009, en conception et réalisation de pièces automobiles pour véhicules sportifs de moins d'une tonne dits « lights »: Lotus, Opel Speedster, Caterham. Des pièces d'aspect ou techniques. Avec la création d'un site marchand avec paiements en ligne, achats, études, suivi de la sous-traitance, validation des produits, ventes, expéditions, gestion du stock, comptabilité... Il devenait difficile de gérer deux activités en parallèle et le marché n'était pas suffisamment important pour en vivre à 100%. J'ai donc préféré arrêter cette activité et y ai mis fin en Juillet 2012. Ce fut tout de même une bonne expérience.

Cette même année 2012 et après 12 ans dans la même société, mes responsables de service m'annoncent le 8 octobre qu'ils souhaitent qu'on se sépare. La société est une nouvelle fois dans une mauvaise passe. Pour avoir vécu le même climat en 2008, je me disais déjà depuis plusieurs mois, qu'une vague de licenciement arriverait d'ici la fin de l'année. Je savais également que le dernier poste que j'occupais était un avantage indéniable dans un processus d'engineering, mais n'était pas indispensable et que je pouvais être concerné. De mon côté, cela faisait plusieurs années que j'étais en fracture avec des décisions prises par la Direction. Je me suis battu au début, pas toujours avec les bonnes armes et pas toujours avec la bonne forme. Et ces deux dernières années, je crois que j'avais plus ou moins jeté l'éponge. J'avais perdu toute motivation, je venais en marche arrière tous les matins, je continuais de faire mon travail mais sans y prendre de plaisir comme avant. Je ressemblais plus à un zombi qu'à ma vraie personnalité.

Alors après avoir accusé le coup, il fallait donc rebondir. La première réflexion était de quitter l'automobile malgré la passion. L'analyse que j'avais du marché automobile m'indiquait deux solutions à court terme:

Partir à l'étranger, pour retrouver un job intéressant. Je n'étais pas intéressé, la famille et mes amis comptent trop à mes yeux, pour m'expatrier.

Retrouver un travail dans un grand groupe en France, pour être noyé dans la masse et pour combien de temps? Certaines sociétés sont encore debout parce ce que leurs petites sœurs des pays émergents apportent un équilibre. Mais les actionnaires

maintiendront cette situation encore combien de temps? Je ne voulais pas me retrouver à nouveau dans la même situation, mais avec 5 ans de plus.

J'ai donc pris la décision de quitter l'automobile, peut-être pour me diriger vers des produits de luxe, toujours dans la partie engineering, vers un secteur porteur en France. J'arrivai à l'aube de mes 40 ans, et j'avais le besoin de faire une pause et de prendre du recul sur ces 15 années d'automobile assez agitées.

C'est pendant la phase de négociation avec le DRH que la démarche d'accompagnement m'a été proposée. MONSIEUR B.A ne m'était pas inconnu. J'avais passé un entretien de près de 3H avec lui environ 3 ans plus tôt. Mon ancien responsable voyait le mal être s'installer et Bernard avait commencé d'autres accompagnements. J'avais accepté l'entretien et ce fut une drôle d'expérience. D'un côté j'avais peur de parler à quelqu'un de l'extérieur qui était peut être là pour me « tirer les vers du nez » et de l'autre j'avais quelqu'un devant moi qui comprenait tout, tout de suite, et qui m'écoutait. J'ai rapidement compris que ses questions pouvaient aller loin, mais qu'il pouvait y avoir un vrai retour, parce qu'il y avait un vrai travail de fond. J'ai donc accepté le deal, mais malheureusement mon accompagnement a été refusé par le DRH de l'époque, qui le trouvait trop onéreux.

Alors quand cette nouvelle proposition s'est représentée, j'espérais bien en bénéficier et en même temps, je n'arrivais pas à comprendre de quoi pouvait être composé le programme. Ce n'était pas assez concret. Il aura fallu un nouvel entretien avec Bernard et plusieurs échanges téléphoniques pour être partant à 100%. Cette fois, je fus appuyé par le nouveau DRH et ce fût accepté.

Comment s'est déroulé cet accompagnement ? Que vous a-t-il apporté ?

J'ai pu commencer l'accompagnement avant même de quitter définitivement l'entreprise. Je n'ai donc pas eu en quelque sorte, de coupure d'activité. La base annoncée était de 12 séances sur environ 8 à 9 mois. Comme je voulais changer de secteur, l'objectif était de trouver une activité ou je pourrais utiliser mes acquis, et retrouver la motivation qui m'animait tant il y a quelques années. Et en même temps, d'analyser et d'essayer de corriger certains « défauts ». Les trois ou quatre premières séances, Bernard m'a demandé de retracer mon parcours. Mais depuis quand ? « Depuis que tu as des souvenirs. » Nous avons donc commencé à l'âge de 3 ans et Bernard m'a vite fait comprendre que j'avais de la mémoire, qui remontait loin et surtout avec des détails très précis. A la fin de la première séance, je suis resté un peu sur ma faim : je comprenais l'utilité de ce passage obligé et en même temps je n'avais pas encore un début de solution, ni même une idée précise de la suite du programme. Mais j'avais déjà pris confiance, et je décidais de laisser Bernard mener la barque.

Dès le lendemain, j'ai reçu son premier compte-rendu. Et là, ce fût la grande surprise : 12 pages de compte-rendu qui retraçaient fidèlement mon récit et 3 pages avec 28 questions. Je l'avais bien vu prendre des notes directement sur son PC, tout en me posant des questions. Mais de là, à me retrouver aussi fidèlement dans le dialogue, j'étais vraiment bluffé et incapable d'en faire autant. Quant aux 28 questions, elles me paraissaient être une montagne de travail.

Mais, comme j'avais décidé de jouer le jeu à fond, aussi bien dans le récit que dans les réponses à donner, je me suis attelé à la tâche. Certaines questions étaient faciles, d'autres beaucoup moins, et certaines étaient mêmes incompréhensibles pour moi.

Dès ce premier retour, Bernard avait déjà mis le doigt sur des points forts et sur des points faibles. Et à la fin du récit de mon parcours, on a pu travailler sur des attitudes, sur ma manière de gérer certaines situations, sur mes particularités, etc... Et pendant 15 jours je me suis retrouvé à cogiter 24H/24, ça m'a vraiment travaillé, c'était vraiment perturbant. Pendant ces 15 jours, j'ai décortiqué tous mes faits et gestes. Il y a avait une question à la minute : « j'ai fait ça, je viens de faire ça, pourquoi j'ai fait ça ? Pourquoi je fais tout le temps cela ? Et si j'avais fait comme ça, qu'est-ce qu'il se serait passé ? » Ce fût une interminable radiographie de mon inconscient. Pourquoi je fais ces choses de cette façon depuis tout petit ? Parfois, je ne savais même pas l'expliquer. C'est là que Bernard était d'un grand secours, parce qu'il savait mettre des mots sur ce qui n'était pas explicable. Et petit à petit, il m'a fait prendre conscience de ce que j'étais réellement. En bien, ou en mal. Des qualités dont je n'avais pas pris conscience. Et à l'inverse, des défauts dont je ne voulais pas me rappeler et que je ne voulais pas voir en face. Cette première étape était déjà un grand pas, mais la suivante fut plus compliquée.

Une fois que l'on a compris ce qu'il faut développer et ce qu'il faut changer, le plus difficile, c'est la mise en application des solutions. Parce que le « naturel », les habitudes reviennent vite au grand galop. Il a donc fallu se forcer à analyser les situations dans un premier temps et avoir le déclic de la solution à appliquer en face. Encore aujourd'hui, il faut faire très attention à ce que les vieilles habitudes ne reviennent pas. En revanche, ce qui a vraiment changé, c'est que j'arrive à détecter si c'était la bonne solution ou pas. Ce qui présage un vrai changement sur la durée.

Au bout de quelques semaines, je me suis retrouvé beaucoup plus calme, moins nerveux, moins tendu. Presque trop parfois.

Et puis, est arrivé le moment de répertorier les activités qui m'intéresseraient, les compétences que je pensais maîtriser et les métiers que j'aimerais exercer. J'en ai profité pour compléter la liste par quelques métiers dont celui de *wedding planner* ou organisateur de mariages (en français). J'y avais pensé il y a quelques années, au moment de participer à des mariages dans la famille. Mais sans plus de conviction, juste pour voir en quelle position ce choix se retrouverait. Bernard m'a fait faire différents exercices et les conclusions ont été assez surprenantes.

Sur l'échelle de Holland, c'est le côté Entrepreneur, investigateur et artiste qui est ressorti. Pour celle des catégories professionnelles, la Vente, la Gestion, l'Art visuel. Sur l'échelle des Métiers, c'est le Directeur de Restaurant qui était en pole position ou le Formateur et le Photographe. Et sur l'autre test des Métiers, c'est le *Wedding Planner* qui ressortait sur la première marche du podium.

Tout convergeait à remonter une société, alors que je souhaitais retrouver un travail de salarié.

Donc, un poste à responsabilité, avec un côté artistique, du relationnel, des métiers de bouche ou de l'évènementiel. Sur le moment, ça m'a interpellé et surpris. Et puis j'ai commencé à regarder de quoi était fait ce métier d'organisateur de mariages.

Pendant près de 2 mois, j'ai passé mes journées à chercher sur internet de quoi était fait ce marché du mariage et de l'évènementiel. En quoi consistait ce métier d'organisateur. Et finalement, il y a eu un premier déclic, où je me suis rendu compte que c'était la somme de compétences et de connaissances parfois professionnelles ou extra-professionnelles.

On a donc décidé avec Bernard, que cela allait être mon fil rouge, le conducteur de mon projet vocationnel.

Je voulais retrouver un travail qui me ressemble, ou je puisse donner de ma personnalité. Un métier qui reste ancré dans le milieu de la créativité, de la recherche d'idées, du design et des milieux artistiques, ou le visuel à son importance, voir indispensable. Etre toujours à la recherche des belles choses, de l'extraordinaire. Un métier où je peux exploiter mes acquis, mon expérience, mon savoir-faire. Mettre en avant mes 12 ans d'expérience en gestion de projets, en évaluation des risques, continuer à gérer des budgets importants (jusqu'à 1,2M€ par le passé), planifier, organiser, assurer la veille et analyser une concurrence. Un job où la communication prend une part importante. Retrouver le relationnel avec les clients, mais également des fournisseurs. Tisser une relation de confiance pour qu'ils deviennent de vrais partenaires. Être à l'écoute, avoir de l'empathie pour mes clients. Les faire rêver. Un métier où l'échange est la base de tout. Un milieu où l'émotionnel a sa place.

Une activité où je pourrais mettre en avant mes compétences de manager. Accompagner, guider, coordonner, partager, fédérer un groupe pour atteindre un but commun dans une durée limitée. Etre en mode leadership en permanence. Un métier où je pourrais utiliser mes connaissances issues de mes activités extraprofessionnelles et de mes passions, comme l'automobile, la photographie, la cuisine, le design et la décoration.

Le Cahier des Charges n'était pas mince et pourtant il existe bien ce métier. C'est donc avant tout, par vocation que je me tourne vers ce métier d'organisateur d'évènements et plus particulièrement de mariages haut de gamme. Et c'est déjà un job à plein temps depuis plusieurs mois.

Quelle est votre vocation ?

Ma vocation, même si c'est encore difficile de l'avouer, c'est de vivre mes passions à plein temps, c'est de vivre extraordinairement, être à la recherche de ce qu'il y a de plus beau, et mettre en avant ma créativité.

Alors, lorsque j'ai eu fini de faire mon analyse du marché et ma veille, le second déclic m'a fait apparaître l'évidence que ce métier de *Wedding Planner* était la synthèse de mes passions, de mes envies, de mes compétences et de mes motivations. Aujourd'hui, je sais à nouveau pourquoi je me lève le matin, pourquoi les journées paraissent trop courtes, etc...

Et la prochaine étape, c'est de reproduire cette énergie, cet engouement, sur mes futurs clients, en les faisant rêver et donner vie à leur rêve le plus fou, qui est devenu mon Slogan.

Alors ce projet, à quel stade est-il arrivé ?

J'ai trouvé mon positionnement, avec une organisation de mariages haut de gamme, sur toute la France et le Maroc, en suivant 3 particularités :

- Un mixage entre l'authenticité de lieux de caractère (châteaux, Domaines, Villas de luxe, etc...) et une décoration très contemporaine, très design.
- Avec des prestataires issus des Métiers d'Art, gage de qualité et de sérieux, d'un savoir-faire hors du commun, capables de concevoir et réaliser du vrai sur-mesure.
- Et en m'appuyant sur des méthodes empruntées au Cinéma ou la BD, comme le synopsis, les scénarios et story-boards.

J'ai beaucoup travaillé sur le nom, le logo et la charte graphique. L'entreprise portera le nom de « Dreamentiel ». J'ai rédigé mon Business Plan et mon prévisionnel, je suis en cours de négociation avec les banques. J'ai participé à une formation de *Wedding Planner*, avec notamment une étude de cas et mon premier chiffrage. Si tout va bien, je déposerai les statuts début Novembre.

Et le plus dur reste à faire : se faire connaître, communiquer et signer mes premiers événements. Mais là encore, je peux compter sur MONSIEUR B.A qui continue de me donner de la méthode, des astuces, des idées et des appuis, afin de pouvoir concrétiser ce nouveau départ.

Fin de l'entretien.

II-3 : Analyse

II-3-1 Analyse selon le modèle RH de la vocation proposé

Caractéristiques du modèle développé de la vocation	Analyse des éléments de récit venant corroborer le modèle proposé
Alignement des capacités requises par le poste et des capacités singulières	<p>L'accompagnement a permis à l'interviewé de connaître ses « forces », ses « talents » et ses « faiblesses ».</p> <p>Certaines capacités ont été développées : « apprendre à écouter, à exprimer mes émotions ». Les capacités relationnelles ont été beaucoup travaillées avec un « effet libérateur ».</p> <p>La façon dont l'interviewé s'exprime à propos de son nouvel emploi est éloquente : « je le fais « avec mes tripes » » « c'est surtout le plaisir de faire les choses correctement » n'est pas sans rappeler le « jugement de beauté » de C. Dejours.</p> <p>Les phrases « Maintenant j'en fais plus et ça me coûte beaucoup mois. Je crois qu'on pourrait dire que ça m'a redonné de l'énergie. » semblent bel et bien attester l'idée selon laquelle l'individu aspire à concrétiser ses capacités.</p>
Alignement sens de l'histoire de vie / sens donné à l'emploi au sein de l'organisation	<p>La première partie du récit montre une évolution hiérarchique et des responsabilités qui apparaissent de façon implicite comme subies et non choisies : « on m'a proposé un poste de (...) », « j'ai ensuite eu d'autres opportunités », « Mon périmètre de responsabilité à continuer à s'étendre (...) dans le cadre de réorganisation successive ». Ainsi cette partie du récit ne semble pas s'inscrire dans l'histoire de vie désirée de l'interviewé. A tel point qu'une fois qu'il n'y a plus de perspectives d'évolution, « ça a été le grand vide ». Ce sentiment est renforcé à travers la phrase : « je n'arrivais plus à me projeter dans l'avenir » qui démontre à notre sens que l'histoire qui vient de s'écrire pour la personne interviewée ne correspond pas à son histoire de vie souhaitée, elle ne peut pas s'inscrire durablement. Le récit se poursuit par « (...) je saturais totalement avec la qualité » puis « j'avais envie d'autre chose ». Implicitement on entend que le parcours professionnel jusqu'alors suivi ne faisait plus sens pour la personne et qu'il lui fallait en trouver un autre, fusse au prix de perdre son emploi : « j'ai finalement décidé d'en parler à mon hiérarchique. Cette décision n'a pas été facile à prendre car on imagine les conséquences (...) »</p>

	<p>Par ailleurs on voit que l'accompagnement aide la personne à prendre conscience de son histoire de vie, qui n'est pas forcément en phase avec l'histoire de vie désirée : « Alors que l'on croit se connaître, connaître son histoire, on se redécouvre totalement en racontant son histoire de vie à un tiers ». On sent ici que la personne se projette dans une histoire qui n'est pas celle réellement vécue et que cela crée des tensions. Il est intéressant de voir que l'interviewé parle d'images qui ne correspondent pas à l'image « que l'on attend d'un RH ». Il y a une prise de conscience du décalage entre l'histoire de vie en cours et celle qui est désirée. Puis il y a le sentiment d'une réinterprétation des événements passé dans une histoire passée qui répond au futur désiré : « j'ai aussi compris le sens du parcours qui m'avait conduit où j'étais »</p>
Engagement	<p>La démotivation est explicitement évoquée dans le récit lors du dialogue avec le hiérarchique « je lui ai dit ma démotivation pour l'emploi que j'occupais, mon incapacité à me projeter à long et même à moyen terme dans cette fonction ». Il est intéressant de voir dans cette phrase associée la démotivation et l'incapacité à se projeter. Cela semble attester l'idée que le travail doit s'inscrire dans le projet identitaire pour que la personne s'y engage.</p> <p>A propos de son engagement, la réponse de l'interviewé illustre là encore les théories développés par C. Dejours : « Avant l'accompagnement, je donnais l'illusion que ça allait mais en fait ça n'allait pas. Heureusement que les problèmes opérationnels à gérer m'empêchaient de cogiter ». C'est clairement le processus d' « auto-abrutissement » que C. Dejours décrit quand il parle de la tendance des ouvriers affectés sur un nouveau poste à accélérer les cadences afin d'empêcher toute activité cognitive. Le récit illustre ici très bien la relation entre engagement et bien être ou en tout cas ici entre le non-engagement et le mal-être.</p>
Bien Être	<p>Le début du récit relate une période douloureuse pour l'interviewé : « Je ne me sentais pas bien », « je saturais », « après plusieurs mois d'errements » et plus loin l'interviewé parle de « périodes sombres »</p> <p>On voit dans le récit que l'accompagnement crée de l'inconfort « le démarrage a été tellement difficile que j'ai pensé arrêter », « ça a été dur »</p> <p>Puis les expérimentations en cours d'accompagnement ont eu un effet libérateur « je me suis vite senti mieux, aussi bien dans ma vie personnelle que professionnelle ». On perçoit dans cette phrase la « mêmeté » de l'individu (il n'y a pas un soi personnel et un soi professionnel)</p> <p>A propos de la façon dont l'interviewé vit son nouvel emploi « Très bien. Je suis clairement beaucoup plus épanoui dans travail qu'auparavant »</p>

Performance	Le sujet est évoqué en réponse à la question sur le bien être car c'est la reconnaissance de l'entourage professionnel qui atteste pour l'interviewé sa performance : « J'ai aussi eu pas mal de marques de reconnaissance suite à cette prise de fonction. Je crois que beaucoup de personnes ont été étonnées que ça se passe aussi bien ». Reste que pour attester cette performance, un entretien avec la hiérarchie aurait pu être utile mais cela aurait été délicat dans le cadre de notre étude (confidentialité)
« Approche RH Mixte »	L'approche RH ici a été d'abord descendante, c'est-à-dire que la hiérarchie a refusé de donner le poste de DRH à l'interviewé. Puis le poste lui a été proposé, l'approche peut alors être qualifiée de mixte. L'entreprise a utilisé son propre capital.
Vocation vers autrui	Ici, même si la vocation n'est pas totalement explicitée, on sent qu'elle est fortement tournée vers les autres (métiers RH). D'ailleurs, l'interviewé dit « Cette reconnaissance est très importante pour moi ». certes cette reconnaissance est sans doute applicable à de nombreux cas mais finalement ce besoin de reconnaissance n'est-il pas le propre de l'Homme ce qui le conduirait à avoir des projets vocationnels toujours tournés vers les autres ?
Employabilité	Le fait d'avoir un projet professionnel établi est un atout en soi pour l'interviewé.

Récit n°2

Caractéristiques du modèle développé de la vocation	Analyse des éléments de récit venant corroborer le modèle proposé
Alignement des capacités requises par le poste et des capacités singulières	<p>L'interviewé montre qu'il a pu grâce à l'accompagnement « mettre en lumière mes incohérences, mais aussi mes singularités »</p> <p>« (...) petit à petit de définir clairement quelles étaient mes forces, (...). Lorsqu'on connaît ses faiblesses, on est capable de composer avec » On voit ici que les forces et les faiblesses forment la singularité des capacités de l'interviewé.</p> <p>On sent implicitement dans le récit que l'une des difficultés éprouvée c'est que le DRH modèle évoqué dans le récit possède des capacités que ne possèdent pas l'interviewé. C'est en reconnaissant ses propres forces et faiblesses que l'interviewé ne joue plus un rôle et devient lui-même.</p> <p>Le propos « mais dans le monde professionnel, nous avons souvent des fonctions avec des périmètres plus ou moins larges. Certaines missions peuvent être en lien avec ses talents, sa vocation, d'autres peuvent en être plus éloignées » illustre parfaitement l'importance de l'alignement des capacités singulières et des capacités requises par le poste. L'interviewé trouve ses limites dans son emploi à travers des relations sociales difficiles. Cette situation conduit l'interviewé à reconsidérer une nouvelle fois son projet vocationnel.</p> <p>L'interviewé voit dans la création du poste sur mesure pour l'accompagnement des seniors comme « une extraordinaire reconnaissance du travail accompli au cours de mes années dans l'entreprise, mais aussi des qualités humaines dont je n'avais pas forcément conscience à ce niveau ». Ainsi l'interviewé semble reconnaissant envers son entreprise de sa reconnaissance envers ses capacités singulières. Il s'agit d'une sorte de cercle vertueux de la reconnaissance.</p>
Alignement sens de l'histoire de vie / sens donné à l'emploi au sein de l'organisation	<p>Au début du récit, l'interviewé mentionne une période où il avait « le sentiment de ne pas être un bon DRH, voire de ne pas être un DRH ». L'histoire de vie semble poser problème. La situation vécue à l'aube de la cinquantaine ne semble pas s'inscrire dans le projet d'existence souhaité. « Mettre en lumière ses faiblesses, même si ce sont les siennes, ça peut être difficile à accepter. En fait, il a été mon miroir ». On voit qu'à travers le récit, l'histoire racontée n'est pas en phase avec l'histoire désirée ce qui crée la difficulté. Puis le travail d'accompagnement a permis à</p>

	<p>l'interviewé d'avoir « le sentiment de savoir pourquoi j'étais fait, et ce depuis toujours. J'ai mieux cerné quelle était ma vocation »</p> <p>L'interviewé décline ce qu'il a appris à travers le travail d'accompagnement : « Que je n'étais pas le DRH que je voulais être, que je ne serais jamais comme celui que je prenais en modèle. J'ai aussi compris quel DRH j'étais ; qu'il y avait autant de DRH qu'il y avait de personnalités. A partir de ce jour, je n'ai plus joué un rôle, j'ai été moi-même. » On voit ici que, paradoxalement, l'histoire racontée est une histoire qui émane d'une comparaison à un modèle type de DRH qui bien sûr n'est pas atteint.</p> <p>Le récit montre bien sur l'ensemble du parcours retracé le caractère dynamique de la vocation qui va être reprecisé à travers un deuxième accompagnement en fin de carrière « (...) pour encore mieux préciser ce que au plus profond de moi j'avais envie de faire »</p>
Engagement	<p>A la fin de son récit, l'interviewé confirme un plus grand engagement pour son entreprise :</p> <p>« Cela montre que si l'entreprise permet au salarié d'occuper un poste qui prend en compte ses talents profonds, sa vocation, son engagement est plus important, et par la même sa valeur ajoutée au service de l'entreprise »</p>
Bien Être	<p>L'interviewé mentionne une situation de « mal-être » perceptible par son Directeur.</p> <p>Il fait aussi référence ensuite au fait qu'« être en harmonie avec soi-même donne beaucoup de bien être »</p>
Performance	<p>« les projets que j'ai mis en place au niveau de l'entreprise ont été à forte valeur ajoutée. Mon impact sur le comité de Direction a été perçu y compris par les salariés ». On voit ici le lien entre performance et reconnaissance de l'entourage professionnel.</p>
« Approche RH Mixte »	<p>L'approche RH est mixte notamment dans la deuxième partie du récit puisque l'entreprise accepte de créer un poste sur mesure pour accompagner ses séniors dans leur fin de carrière et dans leur projet de vie à la retraite.</p>
Vocation vers autrui	<p>Le projet vocationnel génère une reconnaissance des autres : « Mon impact sur le comité de Direction a été perçu y compris par les salariés ». La vocation apparaît comme un vecteur pour faire reconnaître sa singularité par autrui. Le dernier projet s'inscrit pleinement dans une activité professionnelle tournée vers autrui puisqu'il s'agit d'un accompagnement.</p>
Employabilité	<p>Compte tenu de l'âge de l'interviewé, la question de l'employabilité ne se posait pas forcément mais il est intéressant que le deuxième accompagnement visait à savoir quoi faire après la retraite, ce qui montre la « portabilité » du projet vocationnel qui ne se limite pas à un emploi précis dans une organisation précise. Elle est « portable » ce qui lui</p>

	confère d'ailleurs un grand intérêt dans le contexte d'incertitudes qui caractérise les carrières à notre époque.
--	---

Récit n°3

Caractéristiques du modèle développé de la vocation	Analyse des éléments de récit venant corroborer le modèle proposé
Alignement des capacités requises par le poste et des capacités singulières	<p>Comme dans les autres récits, on retrouve un travail sur les forces et les faiblesses, sous le vocable qualités et défauts : « Dès ce premier retour Bernard a déjà mis le doigt sur des points forts et sur des points faibles. Et à la fin du récit de mon parcours, on a pu travailler sur des attitudes, sur ma manière de gérer certaines situations, sur mes particularités, etc... » La singularité de l'individu est explicitée dans le travail sur la vocation. Il apparaît qu'il y a des travers qu'il faut éviter et des qualités à exploiter dans le projet.</p> <p>« Je voulais retrouver un travail qui me ressemble, ou je puisse donner de ma responsabilité. Un métier qui reste ancré dans le milieu de la créativité, de la recherche d'idées, du design et des milieux artistiques, ou le visuel a son importance, voir indispensable. Un métier où je puisse exploiter mes acquis »</p> <p>Le propos « (...) ce métier de <i>wedding planner</i> est la synthèse de mes passions, de mes envies, de mes compétences et de mes motivations » Il est intéressant de voir ici apparaître le terme de « mes motivations » comme faisant partie de la singularité de l'interviewé qui font écho à l'analyse de Sievers citée dans la première partie de notre mémoire.</p>
Alignement sens de l'histoire de vie / sens donné à l'emploi au sein de l'organisation	<p>Il y a une situation de rupture manifeste entre l'histoire de vie désirée et celle qui s'écrit dans les murs de l'entreprise : « Et ces deux dernières années, je crois que j'avais plus ou moins jeté l'éponge. J'avais perdu toute motivation, je venais en marche arrière tous les matins. Je continuais de faire mon travail mais sans y prendre de plaisir comme avant. Je ressemblais plus à un zombi qu'à ma vraie personnalité ». On voit à quel point le fait de ne plus avoir la motivation donne le sentiment d'être éloigné de sa « vraie personnalité » On voit même apparaître ici une référence à une forme de mort intérieure avec l'extinction de la motivation avec la comparaison faite à un « zombi », c'est-à-dire à un être mort-vivant.</p>

Engagement	Il est remarquable que l'interviewé, qui est dans une période de transition puisqu'il n'a pas encore créé son entreprise et qu'il n'est plus salarié de sa précédente entreprise, semble avoir une activité intense dans le cadre de son projet de création d'entreprise qui tend à attester d'un très fort engagement : « Pendant près de deux mois, j'ai passé mes journées à chercher sur Internet de quoi était fait ce marché (...) », « c'est déjà un métier à plein temps depuis plusieurs mois »
Bien Être	Nous citons à nouveau ici cette partie du récit qui illustre un état de mal être très perceptible : « Et ces deux dernières années, je crois que j'avais plus ou moins jeté l'éponge. J'avais perdu toute motivation, je venais en marche arrière tous les matins. Je continuais de faire mon travail mais sans y prendre de plaisir comme avant. Je ressemblais plus à un zombi qu'à ma vraie personnalité ». Là encore, les notions d'engagement et de bien-être sont totalement dépendantes : pas de motivation = pas de plaisir semble être l'équation que se dégage de ce fragment de récit. Puis, à travers le projet de création d'entreprise, la question n'a même pas été explicitement posée tant l'enthousiasme atteste de cette situation de bien-être.
Performance	Il est délicat de juger de la performance compte tenu de l'état d'avancement du projet même si la construction du projet semble une performance en soi, tel qu'elle est décrite.
« Approche RH Mixte »	Même si la démarche d'accompagnement s'inscrit dans le cadre d'une rupture du contrat de travail, il nous semble que l'approche peut tout de même être caractérisée de mixte dans la mesure où elle n'est pas 100% descendante. L'interviewé a eu le choix de prendre la démarche d'accompagnement.
Vocation vers autrui	Etre à l'écoute, avoir de l'empathie pour mes clients et la nature même du projet « Donner vie à leur rêve le plus fou » connote au projet un caractère très altruiste.
Employabilité	Le projet vocationnel développé débouche ici vers une création d'entreprise.

II-3-2 Analyse selon un modèle sociologique

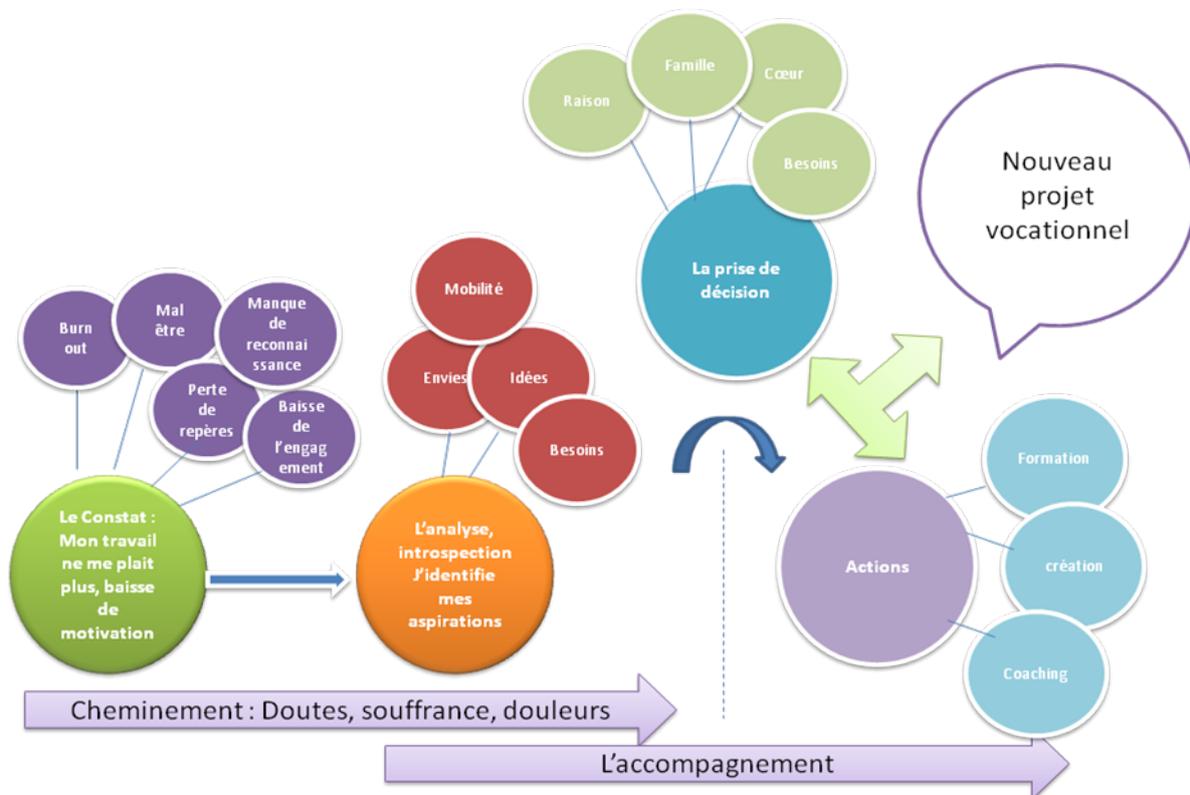
« **Gnothi seauton** » ... Cette expression grec signifiant « Connais-toi toi-même » pourrait être le fil conducteur de la découverte de la vocation et illustre parfaitement ces trois récits de vie. En effet, cette injonction proposée par Socrate à ses étudiants, les invitait à réaliser une introspection, à rechercher les solutions à leur problème en eux même, à découvrir en soi le sens de la vie... En clair, à mieux se connaître. Cette expression, pourrait être le leitmotiv qui détermine le processus vocationnel.

Cette expression rejoint d'ailleurs pleinement les théories que nous avons pu énoncées précédemment lorsque nous avons essayé de définir le mot vocation (Schlanger, Mary, Eriksson ...). Cette expression invite le salarié, à rechercher au plus profond de son existence, de ses motivations, de ses racines, de son expérience, et de son identité professionnelle, afin d'affiner son projet professionnel et de trouver en lui sa voie professionnelle, sa vocation.

Les trois interviews répondent parfaitement à la devise de Socrate. Elle en est même le postula de base.

A la lecture des différents cas, nous pouvons constater que le concept de vocation est pleinement intériorisé, enfoui au plus profond de soi. L'expérience professionnelle venant étayer l'identité professionnelle du collaborateur. Nous pouvons cependant constater, que les situations professionnelles décrites ont toutes un point commun : une zone d'inconfort professionnelle forte, qui devenant trop pesante, oblige l'individu à réagir.

Au vue des comptes rendu d'entretien, nous pourrions schématiser le processus vocationnel comme avant tout un long cheminement. Quelque soit le cas, la vocation se nourrit de l'expérience des différents postes, des compétences que l'on acquiert toute au long de sa carrière professionnelle. Il pourrait être dessiné comme suit :



A la lecture des différentes interviews, on peut voir que le processus vocationnel, et l'élaboration du projet vocationnel tend à décrire un cycle, lui-même décomposé en phase. Pour pouvoir pleinement analyser il convient d'adopter une grille de lecture. A la première lecture des témoignages, nous pouvons constater que ceux-ci correspondent pleinement aux phases de la « reconversion professionnelle » élaborée par Catherine NEGRONI à travers plus d'une centaine d'entretiens. C'est donc ce prisme de lecture que nous allons étudier.

Phase 1 : La vocation contrée :

Le collaborateur intègre la vie professionnelle et débute dans la vie active pour répondre aux dogmes de la vie : injonction parentale, pression de groupe, besoin d'indépendance financière, construction de projet de famille, arrêt des études suite à une mauvaise orientation. Le but est de répondre aux besoins primaires en vue de s'intégrer professionnellement. Durant cette première phase, l'individu développe ses compétences et son appétence pour le travail. Il évolue au sein de l'organisation et bénéficie, de formation, de mobilité tant en interne qu'en externe. Il met de côté sa vocation, ses envies de jeunesse au profit de son activité professionnelle et essaie de se convaincre qu'il s'agit bien là de sa voie. Comme on peut le lire au travers des interviews, il s'agit d'une période riche, où alternent des émotions fortes (euphorie d'un nouveau poste, reconnaissance, déception). L'interviewé n°1, développe par exemple sa carrière dans le secteur de la Qualité. Au gré des opportunités, il va occuper

différents postes au sein de l'organisation. Pour l'interviewé n°3, c'est le même constat, il occupe différents postes dans le métier de l'engineering. Cependant nous pouvons nous interroger concernant l'interviewé n°3, puisque nous n'avons aucune information concernant une éventuelle vocation contrée. Le concept même de vocation contrée élaborée par Catherine NEGRONI est séduisant, cependant il n'apparaît pas suffisant. Il serait peut être nécessaire d'approfondir plus celui-ci et de le confronter à d'autres cas.

Phase 2 : Le Désengagement :

Après avoir occupé différents postes au sein de son entreprise ou dans différentes entreprises, le collaborateur ressent une sensation de malaise, de doute, de tristesse, de stress et l'impression de ne pas être à sa place, de se chercher. L'individu va entrer dans une phase de doutes, dans une période où les injonctions paradoxales sont légions. Catherine NEGRONI parle de désengagement. Cette phase de distanciation avec l'entreprise peut intervenir notamment à l'occasion d'une réorganisation de l'entreprise, de changement de poste, de manager. Elle peut également apparaître lorsque l'individu suite aux évolutions de celle-ci, ne s'identifie plus aux valeurs de l'entreprise, de sa politique salariale, ou des horaires de celle-ci. L'individu va alors se sentir en inadéquation avec l'entreprise, son système de valeurs n'étant plus en phase avec celle de son entreprise.

Cette sensation peut arriver à l'issue d'un changement professionnel important. C'est par exemple le cas de l'interview n°1 – « j'ai intégré le comité de Direction de mon entreprise. Et là ça a été le grand vide. Je ne me sentais pas bien ». Dans le cas de l'interview n°2, c'est l'approche d'une potentielle retraite, mais aussi, la lassitude dans le poste, qui fait émerger cette phase de désengagement. « En 2000, j'étais sur un poste de DRH depuis une dizaine d'années. Bien qu'étant proche des 50 ans, étonnamment je m'interrogeais sur qui j'étais, j'avais le sentiment de ne pas être un bon DRH, voire de ne pas être un DRH, bref je ne savais plus qui j'étais ».

Cette phase est également visible dans le cas n°3. « Cela faisait plusieurs années que j'étais en fracture avec des décisions prises par la Direction. Je me suis battu au début, pas toujours avec les bonnes armes et pas toujours avec la bonne forme. ». Ou encore « J'avais perdu toute motivation, je venais en marche arrière tous les matins, je continuais de faire mon travail mais sans y prendre de plaisir comme avant. Je ressemblais plus à un zombi qu'à ma vraie personnalité. »

Durant cette phase de désengagement, l'individu a l'impression d'avoir fait le tour de son univers, de tourner en rond. L'individu va se sentir démotivé, et trouver son travail routinier.

Phase 3 : La phase de Latence

Durant cette phase l'individu s'interroge, se remet en question professionnel. C'est une phase de profond questionnement qui va donc débiter : « Que faire de soi ? Quelle traversée ? Quelle direction ? Comment gagner sa vie au double sens du terme, en gagnant à la fois son identité et son pain ? » (Judith Schlanger). L'individu va essayer de réinterpréter sa réalité, de se recentrer et entrer en incubation pour essayer de se retrouver. Durant cette phase c'est le temps des rêves et de la divagation : changement de vie, réorientation professionnelle, création de projet, souvenirs d'enfance.

C'est par exemple, ce que nous dit l'interviewé n°1 : « dans cette période de questionnement et d'introspection, cette option m'est revenue en tête. Après plusieurs mois d'errements, j'ai finalement décidé d'en parler à mon responsable hiérarchique ». Pour le cas numéro 3, l'individu va jusqu'à créer une micro-entreprise. « En parallèle de cette activité principale, j'ai monté une entreprise en 2009, en conception et réalisation de pièces automobiles pour véhicules sportifs de moins d'une tonne dits lights: Lotus, Opel Speedster, Caterham. Des pièces d'aspect ou techniques. Avec la création d'un site marchand avec paiements en ligne, achats, études, suivi de la sous-traitance, validation des produits, ventes, expéditions, gestion du stock, comptabilité ».

La fin de période de latence est plus active et devient plus intense, au vue de retrouver du sens et d'aboutir à une prise de décision ou non.

En ce qui concerne la phase de latence et celle du désengagement, on peut voir à la lecture des différents cas, que cela n'est pas si simple à identifier, et que souvent les deux phases se croisent et s'entremêlent.

Phase 4 : La phase de Bifurcation

La zone d'inconfort dans lequel se situe l'individu devenant insupportable compte tenu de la routine de son activité, celui-ci va entrer en phase de bifurcation. C'est le temps de la prise de décision, de l'action et de la prise d'acte. L'individu se décide à prendre un nouveau départ, et se décide à construire son nouveau projet professionnel. Il s'agit là d'une phase de rupture forte. Pour l'interviewé n°2, c'est le temps d'appeler à l'aide : « devant mon mal-être visible, mon directeur a accepté ma demande d'accompagnement ».

Pour l'interviewé n°1, c'est le temps de s'ouvrir à son hiérarchique : « la rencontre avec mon hiérarchique a eu lieu en juillet 2009. Je lui ai expliqué la situation dans laquelle je me trouvais. Je lui ai dit ma démotivation pour l'emploi que j'occupais, mon incapacité à me projeter à long et même à moyen terme dans cette fonction. Je crois qu'il a été surpris, il ne s'y attendait pas compte tenu du contexte d'évolution récente ». Durant cette phase forte, le questionnement est plus présent et l'individu peut vouloir se faire accompagner par un mentor ou conseiller.

Dans le cas des 3 interviewés, c'est le cas. Le cheminement avant la finalisation de la bifurcation est long, douloureux, fatigant et agite profondément le passé, tant professionnellement que personnellement. Ici, on peut voir le rôle déterminant du consultant qui accompagne les 3 collaborateurs dans leurs cheminements de vie. L'objectif de cette phase est de faire le « deuil » de la situation passée et de pouvoir reconstruire un projet professionnel. L'interviewé n°1 indique par exemple « Ma première rencontre avec MONSIEUR B.A dans le cadre de l'accompagnement a été pour moi une véritable épreuve. C'est vrai que je ne savais pas trop à quoi m'attendre, mais en tout cas pas à quelque chose d'aussi difficile ».

Pour l'interviewé n°2, c'est la même chose : « Je suis passé par des moments difficiles. Mettre en lumière ses faiblesses, même si ce sont les siennes, ça peut être difficile à accepter. En fait il a été mon miroir. Je suis passé par des phases de doute, des phases où je me demandais ce que je savais faire, ce que je pouvais faire ». Cette phase douloureuse et complexe, est nécessaire au cheminement et à l'élaboration du projet vocationnel. Grâce à une introspection forte, cette phase permet de mettre en lumière les carrières freinées ou oubliées, les opportunités trop vite oubliées, et de mettre en lumière les vocations des individus. Elle permet au terme de celle-ci, d'avoir une cartographie complète de ses forces et faiblesses, d'avoir une idée plus précise de son futur et de pouvoir mieux l'appréhender. Ainsi l'interviewé n°1 indique « plus nous avançons, plus j'avais une compréhension de qui j'étais vraiment ».

Phase 5 : La phase Réengagement

A l'issue de ses différentes phases, l'individu va pouvoir identifier son projet vocationnel et redevenir acteur de son avenir professionnel. Il est plus motivé que jamais et plus aucun obstacle ne pourra s'opposer à la réalisation de son projet. Après avoir été relativement passif durant les phases précédentes, l'individu entre dans une phase très active où il va déployer son projet. C'est le moment où il entre dans le concret et où il met en place son plan d'action. Catherine Negroni parle de « réengagement ». C'est par exemple à cette étape que le collaborateur va décider de suivre une formation pour apprendre un nouveau métier, démissionner, faire une VAE... Pour l'interviewé n°3 c'est le lancement d'une nouvelle entreprise et le suivi d'une formation : « J'ai participé à une formation de *wedding planner*, avec notamment une étude de cas et mon premier chiffre. Si tout va bien, je déposerai les statuts début Novembre. ».

Pour l'interviewé n°2 c'est une nouvelle orientation professionnelle au sein de son entreprise : « J'accompagne les futurs partants dans leur réflexion sur leur dernière partie de carrière et sur leur projet de retraite, le plus en lien possible avec leurs talents profonds, leur vocation. J'accompagne aussi d'autres salariés en interrogation à se rapprocher de leur vocation ». Pour le cas n°1 « je lui ai demandé s'il accepterait que j'entreprenne un 3^{ème} cycle RH. Il accepta au motif que cette formation me permettrait de développer mes capacités managériales. Nous étions alors au début de l'année 2011. » Au terme de cette phase, l'individu reprend confiance en lui et peut envisager son avenir de manière serein.

Ses différents témoignages mettent en lumière la difficulté pour un individu de (re)trouver sa voie professionnelle, tant la pression des organisations et de la société est importante. On remarque ainsi la difficulté pour l'individu à mettre en œuvre son projet vocationnel. Pour pouvoir sortir du schéma imposé par la société, l'individu se retrouvant en situation de mal être et d'inconfort, devra s'imposer un cheminement lourd et complexe, allant parfois à l'encontre de l'image qu'il renvoyait à ses proches. Nous pouvons également constater à la lecture de ses interviews, que la mise en application d'un projet vocationnel ne signifie pas forcément rupture et mobilité externe. En effet, deux des interviewés ont connu une mobilité en interne.

Cependant, il convient de constater que le modèle théorique posé par Catherine NEGRONI et notamment le phasage n'est pas si facilement applicable. On peut notamment voir à la lecture des récits de vie que les différentes phases s'entremêlent et ne sont pas si facilement identifiables. Un autre point est à mettre en exergue et doit-nous interroger dans l'application du modèle de Catherine NEGRONI : le rôle de catalyseur joué par le consultant. En effet, dans nos récits de vie, le consultant joue un rôle prédominant ce qui ne semble pas le cas dans le livre de Catherine NEGRONI. De plus, il conviendrait d'approfondir et d'élargir la réflexion, puisque l'auteur n'étudie dans son ouvrage que la reconversion Professionnelle Volontaire, partant du postulat que le salarié est acteur de son avenir. Cependant dans le contexte actuel, la reconversion professionnelle est de plus en plus subie. Dans nos récits de vie la démarche n'est pas véritablement subie (à part pour l'interviewé n°3, mais qui a la chance de bénéficier d'un accompagnement).

La méthodologie de Catherine NEGRONI voit le processus vocationnel comme un processus linéaire et successif voire idéalisé. Cependant, il conviendrait aussi de s'interroger sur les cas de « retour en arrière », d'échec de processus etc. Certes, dans nos récits de vie, cela ne semble pas être le cas. Il conviendrait d'analyser également ce champ d'investigation.

Enfin, à la lecture de ces différents récits de vie, il conviendrait également de s'interroger sur le rôle des services Ressources Humaines dans cette démarche. Ici, pour nos trois récits de vie, nous avons que peu d'information concernant le niveau d'intervention des Ressources Humaines. Il serait donc important de savoir à quel niveau du processus les Ressources Humaines ont pu être impliqués et à quel niveau de la méthodologie de Catherine NEGRONI ils pourraient être associés.

Cependant, ces analyses de récits de vie tendent à confirmer la pertinence du modèle de la vocation que nous avons proposé. Ces récits montrent un lien très fort entre l'expression des capacités singulières, la résonance du sens donné à son existence par rapport au sens donné à l'emploi. Elles montrent aussi la complexité de l'application aboutie du modèle proposé dans la mesure où elle ne nécessite pas seulement le changement de paradigme RH mais elle nécessite un travail important de la personne. Les récits montrent que les personnes qui ont entrepris ce travail vocationnel ont vécu des moments difficiles et qu'ils ont accepté d'effectuer ce travail sur soi. Dans chaque récit on constate que l'accès au projet identitaire de la personne n'est pas simple. Si l'identité s'exprime dans le récit et les actions mises en œuvre

par l'individu, on perçoit bien que le travail de l'accompagnateur consiste aussi à faire conscientiser par l'individu des comportements qui sont discordants par rapport son projet identitaire. Par ailleurs, on voit que l'accompagnement, notamment du troisième interviewé s'inscrit clairement dans l'action ce qui nous semble être l'une des différences fondamentales avec les bilans de compétences qui se terminent au moment le projet a été défini. Dans le troisième récit, il est explicite que l'accompagnement se prolonge dans la mise en œuvre du projet. Cela est un aspect qui renforce d'ailleurs l'idée que la vocation est un concept porteur pour la RH car c'est l'entreprise qui offre un terrain d'expérimentation du projet idéal pour les personnes accompagnées.

Devant les effets bénéfiques, du déploiement d'un projet vocation, il convient donc de s'interroger sur la capacité des services Ressources Humaines à développer la vocation ? Comment celle-ci, peut-elle être un véritable moteur pour l'entreprise et permettre un meilleur épanouissement des collaborateurs et ainsi développer la profitabilité de l'entreprise.

II- 3- 3 Analyse du développement de la vocation sur trois grands enjeux RH

Engagement

Les récits de vie et témoignages relatifs à ce qu'apporte la vocation à l'engagement nous éclairent sur les éléments suivants :

Du point de vue du salarié, la vocation vient combler un déficit d'engagement qui résulte selon les cas :

D'une saturation du domaine jusque-là exercé, du fait qu'il ne procure plus la satisfaction attendu en termes de résultat, ou/et qu'il ne procure plus le plaisir voulu en cours d'accomplissement, ou/et qu'il représente un exercice de plus en plus difficile à effectuer.

D'un environnement dans lequel le salarié ne sent plus à l'aise, où dont il découvre qu'il « ne lui correspond plus », que cet environnement a changé et qu'il ne sent plus à l'aise dans ce changement (mode d'organisation, catégorie d'activités), ou qu'il « ne lui correspond pas » et au fond n'y aurait jamais été à l'aise.

D'un manque de partage des valeurs portées par l'entreprise dont il est salarié.

D'un rapport mal vécu à sa hiérarchie, ses collègues ou ses collaborateurs, ou d'autres partenaires de travail (clients)

Ou toute autre source importante de d'insatisfaction ou de frustration, qui soit en rapport avec sa perception de l'appréciation de sa contribution au sein de l'entreprise.

Si certains de ces éléments sont plus liés que d'autres à la reconnaissance, tous en revanche font bien ressortir la recherche d'identité professionnelle, elle-même étroitement liée à l'histoire de chaque individu et son parcours de vie dans sa globalité, et donc d'identité.

Du point de vue de l'entreprise, comme du salarié, la vocation permet gagner toute la force que requiert l'engagement de son salarié :

La connaissance des qualités et prédispositions individuelles,

L'énergie qu'apporte l'accomplissement du salarié dans le travail,

L'efficacité qu'apporte l'assurance que le salarié gagne du sentiment d'être sur la bonne voie, « la sienne »,

La confiance qu'elle crée au sein du collectif de travail et la précieuse dynamique que cette confiance est en mesure de créer,

Une meilleure adéquation poste-profil,

L'engagement de l'entreprise aux côtés de son salarié,

La gratitude mutuelle qui s'ensuit.

Qualité de vie au travail :

Les récits de vie et témoignages relatifs à ce qu'apporte la vocation à la qualité de vie au travail démontre que :

Du point de vue du salarié, elle lui apporte,

D'entreprendre la démarche de chercher ce qu'il lui conviendrait et s'exprimer là-dessus,

L'opportunité de faire ce qu'il lui conviendrait le mieux,

Mettre en œuvre ses prédispositions et mettre à profit ses qualités,

Trouver ou retrouver des repères : principes, codes, ou valeurs, qui contribuent à redonner du sens à son parcours,

Gagner en confiance, en assurance et en capacité de communication et d'expression,

Réaliser son œuvre personnelle au sein d'un collectif de travail et gagner la reconnaissance de celui-ci, base indispensable à sa santé mentale et physique.

Du point de vue de l'entreprise, elle lui permet de :

Gagner en qualité de travail

Réinvestir dans l'écoute du salarié, et « des gens du métier et du terrain »

Gagner la satisfaction du salarié et soulager le management intermédiaire ou en aval

Redonner du sens au collectif de travail

Redonner du sens aux valeurs de l'entreprise

Progresser rapidement dans l'apprentissage de la santé et la qualité de vie au travail avec les différents partenaires de l'entreprise,

Contribuer à humaniser l'entreprise et augmenter son attractivité,

Développer les sciences du travail en entreprise et ne pas laisser l'accélération du temps détruire « les acteurs et le système », prendre le temps de les écouter et les comprendre, pour les enrichir et les humaniser davantage.

Pour conclure, il nous semble que les principes du développement de la vocation correspondent tout à fait à ceux de l'engagement et de la qualité au travail.

Ce Témoignage de Guillaume Pepy, président de la SNCF (mars 2013), sur la démarche qualité de vie au travail de l'entreprise. Il présente à cette occasion une démarche d'écoute des collaborateurs « Parlons de nous et de nos métiers » nous le prouve :

Guillaume Pepy reprend l'expression la « symétrie des attentions » aux clients et salariés.

Il apprécie son exigence, en reconnaissant qu'aujourd'hui il est temps de la mettre en œuvre. « Combien de temps passe-t-on à l'attention au client, beaucoup, combien de temps passe-t-on à l'attention aux salariés, dans les trous d'emploi du temps » commente-t-il avec humour et regret.

Il explique comment la qualité de vie au travail est désormais volontairement intégrée comme un critère de performance économique dans l'entreprise, plutôt que comme « une contrepartie sociale ».

Le passage d'un monopole à l'échelle nationale, très orienté vers la technique, à une entreprise dans un contexte compétitif à l'échelle européenne très orientée vers les services, a été un changement majeur pour l'organisation et ses salariés.

Cette transformation a révélé des malaises qui rendaient nécessaire un réel investissement dans la qualité de vie au travail :

Le « sujet du travail » est devenu un sujet en soi pour « réhabiliter le débat sur le travail » en comité exécutif et le long de la ligne managériale. Cela a changé beaucoup de chose pour les managers de production « de se sentir légitimes en passant du temps sur le travail » :

Démarche « Parlons de nous et de nos métiers » avec les chefs d'équipes, où les salariés sont tous amenés à témoigner de leur parcours, leur expérience professionnelle et leur métier, de l'évolution de leur métier y compris dans le futur, en bref de leur vécu et ce qu'ils en attendent pour le futur.
Démarche d'expression, d'écoute et de dialogue, sans aucune autre finalité « que parler du travail et de la personne ».

Un chèque en blanc a été donné au management opérationnel pour le budget de la démarche qualité de vie au travail. Du coup le débat porte sur les vrais sujets et les équipes se responsabilisent pour que les montants investis ne soient pas trop élevés.

Ce budget est comptabilisé dans la rubrique des investissements au lieu de la rubrique des dépenses d'exploitation.

Les managers passent alors d'une logique où « ils manageaient le système » à une logique où « ils managent le travail » et donc un collectif de travail.

Un observatoire paritaire et pluridisciplinaire de la qualité de vie au travail a été créé, lieu d'échange « neutre », pour débattre sans prérequis et de façon plus ouverte avec les partenaires sociaux sur les différentes thématiques, en l'occurrence, collectif de travail et santé au travail, conditions de travail des managers de proximité, pathologie des CHSCT.

Le plus difficile, selon Guillaume Pepy, est d'arriver à sortir du schéma classique où côté salarié, travail n'équivaut que souffrance et côté direction de l'entreprise travail n'équivaut que productivité.

Il précise enfin, plutôt qu'une réussite, cette démarche est encore un apprentissage à faire ensemble direction et salariés, et confirme en cela l'avis des experts cités dans notre analyse théorique.

Employabilité :

L'expérience pratique semble prouver que l'approche par la vocation influence fortement l'employabilité, sous toutes ses formes telle que définie dans le modèle de Mercier (Mercier, 2011).

En effet, travailler à développer la vocation de l'individu, développe son employabilité que ce soit dans le cadre :

- D'une politique d'emploi,
- D'un management de carrière traditionnel,
- D'une interaction de l'individu avec son environnement
- Ou d'une initiative du type travailleur entrepreneur ou sans-frontières (plusieurs entreprises)
- Et enfin de la tendance actuelle en entreprise de l'employabilité développement.

Dans les cas où la vocation correspond à un métier particulièrement prisé et où la demande de compétences est forte, ce fait devient évident.

Dans les cas où la vocation correspond à un métier peu prisé, la nature de l'activité professionnelle source d'inspiration et d'énergie pour l'individu, peut alors procurer le souffle nécessaire à celui-ci pour persévérer dans sa voie et trouver le moyen de se différencier pour réussir « à percer dans son domaine ».

Ce scénario positif est d'autant plus possible quand l'effort individuel est soutenu par l'effort collectif d'un environnement professionnel, tel que l'équipe ou/et de l'encadrement de proximité que représente un manager ou un collègue, voire un pair.

Ce qu'une approche par la vocation peut apporter à l'entreprise, c'est le fait de sortir de la clandestinité ce phénomène qui nous semble marginalisé en entreprise et qui nous mène à soulever la question de l'innovation.

Il nous semble en effet que ce qu'apporte la vocation à l'employabilité en général et à l'employabilité développement en particulier au travers des récits de vie et témoignages, du point de vue du salarié comme de l'entreprise, ce sont les possibilités suivantes :

Renforcer sa capacité d'innover

Diminuer le risque de compromis qui mènent à des décisions qui vont à l'encontre du développement de l'activité et donc augmenter son efficacité

Renforcer sa capacité à produire un travail de qualité dans la durée

Mieux gérer les questions de temporalités et de valeurs, car la vocation impose à tous, organisation et salariés, d'être à l'écoute des autres et de soi-même.

Mieux s'adapter au marché du travail, pour le salarié comme pour l'entreprise.

Inclure les catégories de population les plus vulnérables au risque de chômage, parmi eux les seniors, les personnes aux qualifications limitées et les personnes souffrant d'un handicap.

Comme le précise Lemire dans son article sur le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité (Lemire, 2005) :

« On observe toutefois que les occasions de mise en valeur des ressources humaines varient selon les contextes, les pays, les organisations et les individus, et qu'il existe encore de fortes inégalités d'accès au développement des compétences (OCDE, 2003; 1996).

« Parmi les exemples cités, les individus qui tirent le plus grand parti des offres de développement des compétences sont les jeunes et ceux dont le niveau de qualification est élevé ; Les organisations ont tendance à investir dans le développement des compétences des individus qui présentent un bon capital humain et une possibilité de performance élevée; La formation est moins fréquente dans les petites et moyennes organisations que dans les grandes ; Les employés permanents reçoivent plus de formation qualifiante et transférable que les employés à statut précaire. De leur côté, les individus qui refusent de se former invoquent, entre autres, le manque de temps et le manque d'adaptation des organisations à leurs conditions d'adultes. Du côté des organisations, il semble que les intentions déclarées en ce qui a trait au développement de l'employabilité ne correspondent pas à la réalité et, par conséquent, que les promesses en matière de développement des compétences faites à l'ensemble des employés ne soient pas tenues (OCDE, 2003; 1996). »

L'approche par la vocation pourrait contribuer à aider l'entreprise à tenir ses promesses et à s'enrichir du potentiel d'innovation de toutes les catégories de population, au sein desquelles de nombreux salariés cherchent encore leur vocation ou l'exercent en toute clandestinité.

III – Comment développer la vocation concrètement dans nos pratiques RH

III-1 Réflexions

Un des écueils qu'il faut surmonter au regard de ce que nous défendons dans notre mémoire est notre capacité en tant que manager à détecter ce qui peut créer de l'engagement au travail, cette impression de se réaliser et d'être partie prenante de son destin professionnel.

Or, l'engagement « *cette ressource qui se donne* » -Donner et prendre – N. Alter ne peut se mettre en œuvre que si nous portons sur nos organisations un regard Pygmalion.

Notre étude, nous l'espérons, peut représenter pour les managers cet éclairage qui donne la faculté de s'intéresser à nos talents. Leur proposer des orientations qui peuvent permettre de proposer à leurs collaborateurs de s'inscrire dans un processus de recentrage de leur « vocation » pour leur permettre de donner le meilleur à l'organisation.

Il faut donc enseigner à nos managers une capacité à faire résonner et raisonner, leur organisation.

Prenons par exemple le stress, l'entreprise comme nous la connaissons à ce jour n'est pas dénuée de difficultés et génère par nature du stress.

Faut-il que les managers à ce jour se dispensent de ce stress qui peut quelquefois être un facteur de progrès. En effet, nos sens s'aiguisent en situation de stress, comme nos pupilles se dilatent dans le noir pour nous permettre de mieux voir, en situation de danger notre rythme cardiaque s'accélère afin de nous permettre d'être plus fort dans le rassemblement de nos énergies.

Sans stress nous restons immobiles, sans désirs et sans action. Mais, il faut inculquer à nos managers que le stress porté à haut niveau est un facteur de détérioration et que la vivacité d'un collaborateur soumis à ce type de pression voit sa vivacité diminuer ou carrément annulée.

On voit bien que l'action autour de la vocation n'est pas si simple, car amener un collaborateur à s'orienter ou à exploiter ses talents, ses habilités, n'est pas une action qui peut être dénuée d'influence, voire de manipulation ...pour lui permettre dans un premier temps de se questionner.

Afin de préciser notre pensée nous insistons sur le fait que pour permettre à chacun d'aller vers un engagement qui lui procure estime de soi et satisfaction personnelle dans le cadre du travail qui l'occupe, il faut que les interlocuteurs se comportent avec honnêteté et désintéret pour eux-mêmes. Dès l'instant où nous prenons la parole, nous mettons dans notre projection

un côté subjectif qui nous appartient, constitué notamment de nos choix, de nos expériences, de notre éducation... Aider un collaborateur à décoder son projet professionnel nécessite une forme de désintéressement dans l'intérêt.....

Au travers des exemples fournis à l'appui de notre démonstration, il est évident que l'aboutissement d'une période de questionnement sur « sa vocation » est une période de remise en cause et d'incertitude qui force le collaborateur à se plonger profondément sur sa motivation à faire de son engagement professionnel un projet de vie.

Le collaborateur doit trouver le sens de son projet de vie afin de définir son projet professionnel.

Les managers qui veulent se projeter dans une connaissance approfondie de leurs équipes doivent maîtriser quelques données fondamentales afin de regarder la gestion de leur collaborateur comme un investissement sur un futur plus ou moins certain. Le futur aléatoire que représente le travail à notre époque de crise économique, nécessite de la part des managers une connaissance forte de leurs ressources humaines, afin de garantir un engagement et une confiance nécessaire à la période d'interrogation utile à la construction du projet professionnel. Construire sur des sables mouvants.

Et pourtant, les services des ressources humaines ont besoin d'une forme de stabilité pour se développer et construire. La réforme culturelle à conduire auprès des managers est forte. En effet, à l'heure actuelle la pérennité d'un poste dans une entreprise n'est absolument pas d'actualité notamment si nous prenons en compte cette période agitée que nous connaissons remplie de tsunamis économiques qui mettent à mal nos croyances anciennes.

Le fait de travailler pour un futur assuré, résidence principale, éducation des enfants, retraite, est mis à mal et les femmes et les hommes qui se retrouvent dans ce tourbillon de changements de tout ordre, ne peuvent qu'essayer de se raccrocher à un certain que peut représenter l'engagement professionnel réfléchi, choisi et en relation avec un projet de vie espéré.

Si nous admettons que nous avons toujours le choix, il est fondamental d'admettre que nous pouvons toujours agir, agir pour notre bien, agir pour notre plaisir, agir pour notre bonheur, donner du sens. Agir c'est exercer une action, s'animer de façon volontaire et prendre le contrôle de sa vie.

Il faut donc apprendre à nos managers à écouter plutôt qu'à se détourner. Par nature le management donne des ordres et ne sait pas écouter et comprendre ce que leurs collaborateurs ont à dire. Cette faculté de chercher à comprendre l'autre est une faculté essentielle pour permettre le développement de chacun dans les organisations et découvrir les sources d'engagement au travail.

Cette capacité à s'intéresser aux collaborateurs plutôt qu'à s'écouter soit même, est une donnée importante de la réussite de la mise en place d'un management vocationnel.

Ainsi, Il est donc important pour nos managers de s'intéresser aux premiers signes de démotivation qui peuvent être perçus chez leurs collaborateurs. S'inscrire dans une recherche de la réalisation de soi par le travail.

L'homme au travail cherche à s'épanouir professionnellement en se rapprochant le plus possible de ses aspirations premières.

Faire émerger un nouveau leadership semble aujourd'hui nécessaire. Nous prenons comme référence une étude GALLUP qui fait ressortir les points suivants :

29 % d'employés se disent activement engagés,
54 % non engagés
17 % activement désengagés.....

Si nous n'y prenons garde les 54 % de non engagés peuvent absorber les 29 % d'engagés restants et détruire ainsi toute tentative de création de valeur.

Il nous semble qu'à ce jour nous vivons une réelle rupture avec nos habitudes RH.

Or, si nous abordons le management plus généralement et encore plus spécifiquement devant le cas de la vocation nous pouvons dire que la réforme doit aboutir pour les titulaires du poste à des passages à vivre fondamentaux en tant que leader.

Pour passer de celui qui Sait à celui qui Ecoute :

Les « sachants » aux « non-sachant » ont peu de chance de réussir un management collaboratif, encore moins de convaincre leur organisation à travailler sur ce qui peut leur permettre de développer leur aspirations profondes.

Pour passer de celui qui Maîtrise à celui qui Apprend :

Les organisations sont à ce jour demandeuses de formation, et encore plus d'accompagnement ; il semble qu'à l'ère de la dématérialisation, la notion d'échange de proximité soit un gage de reconnaissance.

Pour passer de celui qui Dicte à celui qui Anime :

Celui qui écoute et qui s'intéresse, aura plus de chance de réunir autour de lui des parties prenantes impliquées susceptible de l'accompagner en période de crise. Il est bien évident que la collaboration des équipes se voit en période difficile et non en période de pleine euphorie.

Pour passer de celui qui Répond à celui qui Questionne :

La prise en compte de l'autre permet au manager de s'attirer un capital sympathie non négligeable qui lui permet ensuite d'obtenir la confiance, moteur d'une action rapide et déterminée.

Pour passer de celui qui Cache ses Emotions à celui qui Les Utilise :

L'authenticité est une valeur sûre. Authenticité de comportement, de parole, de valeur permet à chaque manager d'obtenir une reconnaissance réelle de son rôle de leader.

De la même façon, émerge face à une organisation traditionnelle : Contrat/Contrainte/Conformité/Contrôle.... Une organisation plus centrée sur l'individu, lui laissant une place plus importante dans ses choix ou le Soutien, l'Autodiscipline, la Confiance et le Dépassement prennent toute leur signification.

La vocation s'inscrit parfaitement dans cette version émergente de l'organisation. Se posent alors à nous RH des questions de fond sur nos choix de demain

Sur notre vision :

Quel sera notre rôle dans les prochaines années ?
En quoi sera-t-il différent de celui d'aujourd'hui ?

Sur les compétences :

Quel devra être le collaborateur et le manager du futur dans nos organisations ?

En Fonction des populations cibles / concernées ? :

Comment allons-nous adapter nos interventions en tenant compte des besoins de nos différents collaborateurs ?

III-2 « Prospectives » d'un management par la vocation au sein d'une entreprise

Comme nous l'avons montré dans le modèle de la vocation présenté à la fin de la première partie de notre mémoire, il convient dans un premier temps de découvrir le capital humain de ses collaborateurs.

Or, le déploiement de ce concept dans la vie pratique pose comme premier problème les modalités de la découverte de ce capital humain. Il ne nous paraît pas raisonnable d'imaginer un accompagnement de tous les collaborateurs à la manière de ceux relatés dans l'étude empirique.

Ce déploiement doit selon nous commencer au plus haut niveau de l'organisation, c'est-à-dire auprès du Top Management et notamment auprès du 1^{er} dirigeant de l'entreprise. Cette condition est pour nous fondamentale. S'il n'y a pas une forte adhésion à l'idée de la vocation de la part du dirigeant, il sera très difficile voire totalement impossible de déployer ce mode de management (comme pour beaucoup d'autres démarches par ailleurs).

Comment convaincre le dirigeant de se lancer dans une telle démarche ?

Nos rencontres montrent qu'il existe des dirigeants qui ne sont pas à convaincre, car ils valident très vite l'idée selon laquelle il faut que les collaborateurs s'accomplissent dans le travail pour obtenir les niveaux de performances attendus.

D'autres sont totalement hermétiques à cette vision, ils considèrent que cette approche n'est pas compatible avec la réalité économique. Pour ceux-ci, nous pensons qu'il sera très difficile de les engager dans une telle démarche.

Nous pensons que c'est en majeure partie la représentation de l'Homme au travail qui se joue au travers de cette question. Si cette représentation est réduite à faire de l'Homme au travail un objet de gestion, elle n'est naturellement pas compatible avec une approche de management des vocations en entreprise.

Il convient ensuite de confronter le concept aux différents managers de l'entreprise. Là encore, il nous semble difficile d'employer la formation comme vecteur de diffusion du concept. Nous serions beaucoup plus tenté de traiter des situations qui posent problème de façon chronique dans l'organisation à travers des accompagnements tels qu'envisagés dans la deuxième partie. Cette approche serait plus celle de la preuve par l'exemple, l'idée étant de susciter l'intérêt pour la démarche à travers des changements réussis. Bien entendu au cours de cette phase les managers seraient prioritairement ciblés.

Les situations qui pourraient être ainsi traitées sont les situations dites « d'insuffisance professionnelle » qui sont en général un signal fort de désengagement.

Naturellement aussi, les situations où il existe une demande explicite de changement que ce soit de la part du collaborateur lui-même ou de la hiérarchie.

L'expérience montre aussi qu'il existe pléthore de situations de ce type qui ne trouvent pas de réponse au fil des années car on ne sait pas comment les traiter, ou que la seule voie envisagée est la rupture avec le collaborateur. Ces ruptures interviennent le plus souvent après des années d'enlisement et sont souvent très brutales car elles interviennent souvent à un moment où c'est l'exaspération et la situation économique qui fondent la décision. Or, ces décisions sont souvent incompréhensibles pour le collaborateur qui est installé dans un fonctionnement depuis un certain temps.

L'avantage de l'approche, c'est aussi qu'elle permet aux managers ayant fait l'objet de l'accompagnement de réaliser un travail sur eux mêmes et de comprendre l'importance d'aligner son activité professionnelle avec son projet identitaire. Or quelle meilleure formation que de vivre soi même cette démarche ? Par ailleurs elle permet, dans le respect total des individus, de conforter les projets professionnels compatibles avec une responsabilité managériale et d'envisager d'autres projets pour ceux qui ne le sont pas.

L'une des vertus du travail de définition du projet vocationnel est qu'il nécessite un travail d'écoute auprès des collaborateurs et collègues avec lesquels on évolue. Comme nous l'avons vu en première partie, l'identité se trouve dans le récit de vie mais aussi dans la perception que l'on a de la façon dont les autres nous voient. Or, ces perceptions sont souvent biaisées par des filtres propres à chaque individu. L'expression « la carte n'est pas le territoire », qui nous vient du courant de pensée issu de l'école de Palo Alto, illustre bien ce propos. Cela signifie qu'en faisant le travail sur sa vocation, la personne est amenée à se confronter à la réalité et à constater les écarts entre ses propres représentations et celles des autres et à constater que ni les unes, ni les autres ne reflètent totalement la réalité. Il nous semble que ce travail est de la plus grande importance. D'une part, il force à adopter une attitude d'écoute active et d'autre part à admettre les limites de ses représentations. Ainsi, non seulement l'accompagnement permet d'établir un projet professionnel qui correspond au projet existentiel mais il permet d'acquérir des capacités d'écoute qui sont primordiales pour le manager et d'autant plus dans la perspective du management vocationnel.

Si nous avons vu qu'il était possible de réaliser le travail d'accompagnement des managers ou de tout autre collaborateur en externe, la question se pose de savoir ce que l'on peut faire en interne.

Nous pensons que les services RH, pour les entreprises qui ont une taille suffisante, ont un intérêt à internaliser cette fonction d'accompagnement. En effet, nous avons vu que le projet identitaire existait à partir du moment où il est mis en action. Il interagit aussi avec l'environnement. Ce sont les deux raisons qui doivent inciter à l'internalisation.

Il ne s'agit pas en effet de définir le projet professionnel mais bien de le mettre en œuvre. Cela suppose donc des expérimentations, ce qui est déterminant. Par ailleurs, comme l'identité se construit aussi dans l'interaction, il convient souvent d'agir aussi sur l'environnement de la personne pour acter ou non des changements de perception. L'image que l'on a d'une personne est souvent profondément ancrée et il convient de faire constater à l'environnement les changements obtenus, en tout cas dans les situations où l'environnement reste identique lors de la mise en œuvre du projet professionnel.

Par ailleurs, si l'accompagnement s'avère être un volet important de l'approche du management par le prisme de la vocation, il ne suffit pas. En effet, nous ne pouvons pas imaginer accompagner du jour au lendemain tous les collaborateurs d'une organisation. Ce ne serait absolument pas réaliste. Mais alors, comment le management par les vocations peut-il impacter le quotidien d'une organisation ?

C'est à travers la relation du Manager et du « Managé » que l'approche par la vocation peut permettre d'opérer des changements intéressants.

Une fois que le Manager a bien compris l'importance de l'alignement de son projet professionnel avec son projet identitaire, il sera forcément enclin à réitérer ce principe dans son mode de délégation vis-à-vis de ses collaborateurs. Ainsi, il sera intéressé par comprendre les points d'intérêt de ses collaborateurs et de leurs talents. Le Manager va donc adopter une

attitude d'écoute visant à découvrir qui sont ses collaborateurs. Or, cette attention portée au collaborateur va en cascade générer un sentiment de reconnaissance chez le collaborateur : « On se préoccupe de ce qui compte pour moi, de ce que j'aime, de ce que je sais bien faire, de ce que j'aime moins, ce qui est difficile pour moi ». La démarche, ne serait-ce que prise à ce stade constitue déjà un énorme pas : celui de la reconnaissance de la singularité du collaborateur.

Puis il va de soi, que les éléments de connaissance recueillis par le manager sur ses collaborateurs vont permettre de faire évoluer la nature des rapports. Le manager sera forcément tenté d'ajuster sa délégation en fonction des capacités et du sens que le collaborateur donne à sa vie. Certes, on nous opposera que les marges de manœuvre du Manager sont minces, qu'il ne peut pas faire ce qu'il veut, que les fiches de postes sont précises etc... Nous pensons que cet argument n'est pas représentatif de la réalité. Il existe souvent des marges de manœuvre pour enrichir ou développer certaines facettes de l'emploi.

A titre d'exemple, un ouvrier sur une chaîne de fabrication pourra, en fonction de ses capacités et du sens qu'il accorde à sa propre existence, être sollicité pour des activités qui sont périphériques mais néanmoins nécessaires :

- Untel qui aura des capacités de communication, le désir de transmettre son savoir pourra être sollicité pour la formation de nouveaux collaborateurs
- Untel qui aura des habiletés techniques particulières sera sollicité pour telles ou telles opérations nécessitant dextérité etc.
- Untel qui aura des capacités artistiques sera sollicité pour illustrer le journal de l'entreprise etc.

Ce sont à notre sens de petites choses, mais qui peuvent fondamentalement changer le rapport au travail.

Bien sûr ce sont des petites avancées qui ne suffiront pas toujours à aligner le travail dans le projet existentiel des personnes.

Cependant, nous sommes convaincus qu'une intentionnalité bienveillante vis-à-vis d'un collaborateur est en elle-même source de reconnaissance du collaborateur vis-à-vis du manager et donc d'un renforcement de son engagement. Il s'agit donc d'installer un système de reconnaissance mutuel entre le collaborateur et le manager.

Les retombées montreront que, comme nous l'avons vu à travers notre schéma de la vocation, qualité de vie au travail et performance, sont deux notions intimement liées.

III-3 De l'influence de la vocation sur une activité RH : le recrutement

Nous prenons ici un exemple concret de mise en œuvre de la vocation, au travers du développement au sein du Pôle Emploi des Plateformes de vocation.

Ainsi pour répondre aux besoins de recrutement de l'entreprise, Pôle Emploi utilise sa « méthode de recrutement par simulation » consistant à identifier les habiletés des candidats les plus significatives au regard des postes à pourvoir.

Cette méthode permet d'élargir le champ des candidatures et de faciliter certains recrutements en s'appuyant sur des savoir-faire repérés par des exercices de simulation. Elle permet de recruter sur d'autres critères que les diplômes et la qualification du domaine concerné.

La définition des besoins de l'entreprise est effectuée à partir des analyses des postes réalisées par Pôle Emploi. La méthode de recrutement par simulation est mise en œuvre par des équipes du Pôle emploi formées à cet effet sur la Plateforme de vocation.

Les étapes d'un recrutement sans discrimination et reposant sur des habiletés personnelles professionnelles se déroule en 7 étapes :

1. Observation et analyse du ou des postes de travail concernés par le recrutement.

Un conseiller du pôle emploi vient dans l'entreprise pour observer et recueillir les informations détaillées sur les postes à pourvoir. Son observation est complétée par l'interview des salariés en postes et leur hiérarchie.

2. Validation et pondération des habiletés ;

Les résultats obtenus par le Pôle emploi sont présentés. L'entreprise valide avec le Pôle emploi l'ensemble des habiletés à évaluer.

Chacune des habiletés est étalonnée afin de déterminer son importance dans le poste à pourvoir, cet étalonnage se fait en équipe Pôle Emploi/Entreprise.

3. Validation des exercices de simulation pour la séance d'évaluation.
4. Etalonnage des exercices avec les salariés de l'entreprise. L'association des salariés détenteurs du ou des postes permet de valider les capacités requises et du niveau nécessaire à la tenue du poste.
5. Information collective : l'entreprise participe aux séances d'informations collectives pour présenter le ou les métiers.
6. Evaluation des candidats : celle-ci se fait sur les plateformes de vocation et dure en moyenne une demi-journée.

7. Entretien individuel avec les candidats ayant réussi leur évaluation.

8. Bilan de l'action

Les candidats qui passent les évaluations avec succès peuvent ensuite bénéficier d'une formation pour acquérir les compétences techniques et s'adapter au poste de travail.

Un exemple de retour sur expérience : Poste de Chauffeurs-livreurs chez Star Services.

La mise en place d'un partenariat avec le Pôle Emploi et la plateforme de vocation d'Aulnay-sous-bois a pour objectif d'accroître la performance de notre recrutement, notamment en diminuant les fins de périodes d'essai.

Nous nous adressons à un métier qui ne manque pas de candidatures puisque nous aurons reçu en projection à fin 2013 :

- 24 260 candidatures
- une sélection de 4 956 CV retenus,
- une convocation pour 3 980 candidats,
- un nombre d'entretien à 2 844
- un nombre de candidats validés de 1 848.

Compte tenu de ce chiffre par rapport à un effectif de 3 000 collaborateurs, le taux de perte, notamment sur les 6 premiers mois, est extrêmement élevé. Cette perte s'explique par deux phénomènes majeurs :

- la difficulté physique du métier,
- le dévalorisation du métier qui souvent est un passage obligé pour reconduire un droit à indemnisation.....

Pour l'entreprise, l'objectif clairement annoncé auprès du Pôle Emploi est de fidéliser les collaborateurs en rendant le recrutement accessible sans aucune discrimination à tout type de population ayant une antériorité de conduite d'une année.

Avec le pôle emploi nous avons donc constitué une équipe de projet, regroupant les techniciens de la plateforme de vocation et les équipes RH et d'exploitation de l'entreprise.

La première étape de description du métier a été réalisée et le calibrage des éléments constitutifs du poste a été mené, notamment en faisant appel à des ressources internes de l'entreprise, maîtrisant tout à fait ce métier de main d'œuvre et pouvant se revendiquer d'une antériorité dans l'exercice, suffisante, pour ne pas être sujette à caution.

Il est à noter que dans l'entreprise, cette mise en lumière de personnels performants a eu un effet positif incontestable, permettant à ceux qui ont été sollicités, de témoigner de l'intérêt

porté à leur expertise, pour mettre en œuvre un parcours de recrutement d'une durée de 3 heures en salle.

Ce parcours de tests constitué d'exercices pratiques, mis au point par le Pôle Emploi, recrée par analogie, les conditions du poste de travail à pourvoir. Il permet d'observer et d'apprécier la façon dont les candidats abordent et résolvent les difficultés du poste.

Les candidats qui sont eux-mêmes acteurs de leurs candidatures, (renseignement pris sur le poste, inscription à la journée d'information collective, inscription pour les tests) réalisent un ensemble d'actions concrètes : respect d'une organisation de travail, réalisation de tâches en respectant les normes et les consignes pour obtenir un résultat précis.

Si les tests sont positifs, la candidature est présentée à l'entreprise.

Les résultats concrets à ce jour montrent que le taux d'échec (fin de période d'essai) recrutement classique est de 45 %, contre un taux de 30 % sur le recrutement sur les plateformes de vocation. (Recul de la démarche moins de 12 mois).

Chaque candidat potentiel a donc fait appel à sa propre dynamique pour inscrire sa démarche dans **un projet professionnel qui correspond à ses aspirations, puisque le recrutement se fait sans aucune demande spécifique et ne repose que sur la validation d'habilités à faire.**

Cette démarche sort des sentiers battus du recrutement, principalement balisés par les diplômes et/ou l'expérience, et rejoint notre mémoire sur la vocation comme projet de vie au travail.

Précédemment nous avons imagé la dynamique liée aux candidats qui d'eux-mêmes décident de s'inscrire dans une démarche professionnelle adaptée à leurs aspirations ou à tout le moins à leur envie.

Mais à ce jour, les employeurs et les recruteurs restent scotchés à leurs pratiques de sélection, ainsi les pratiques franco-française où règne la tyrannie du diplôme initial, devraient s'inspirer d'autres pratiques pour faire évoluer leurs approches. Pourquoi ne pas faciliter l'évaluation en milieu de travail ?

Témoignages : Sophie POCHIC – Développer la recrutabilité, l'autre versant des transitions professionnelles. Août 2007.

Catherine diplômée de l'ESC Marseille – chef d'Agence dans le crédit immobilier : « je me suis dit : j'aimerais faire ce que j'ai envie de faire, et fondamentalement, ce qui ressort, moi ce qui me plaît, c'est tout ce qui est création artistique et culture, donc j'ai regardé à quoi cela pouvait correspondre comme métier. J'ai commencé par la culture et je me suis aperçue que c'était mieux d'avoir fait histoire de l'art, qu'en plus

les postes existants sont archi-politisés, donc qu'il faut des recommandations grosses comme ça pour rentrer là-dedans.

Quand j'ai regardé culture et tourisme, je me suis aperçue qu'il fallait obligatoirement maîtriser des langues, donc je me suis inscrite à un stage de langue, et j'ai fait deux mois d'anglais commercial à l'AFPA. De par mon ancien boulot, je connaissais beaucoup de gens, donc je les ai démarché et ils m'ont tous dit : « non, il faut avoir fait ci, avoir travaillé là » et qu'en plus ils n'avaient pas d'emploi. Je me suis rendue compte rapidement que ça ne marcherait pas. J'ai commencé à regarder la piste Mode, en allant à des salons sur Paris. En faisant ça, je me suis rendue compte qu'ils voulaient bien que je bosse pour eux, mais au noir » !

Christophe ancien chargé d'affaires – Supélec 39 ans – « Des projets je peux vous en raconter des tonnes, ce n'est pas un problème d'incompétence, mais souvent quand vous regardez les critères de sélection dans les cabinets de recrutement, cabinets où vous trouvez des gens qui n'ont jamais été dans l'industrie, qui font passer des tests psychologiques pour des postes techniques, on rentre dans des aberrations, un système complètement fou ! Y a un problème de marché du travail, mais on dit aux chômeurs : c'est de votre faute, vous vous y prenez mal, vous auriez dû faire comme ça ! Alors là des gens qui vous disent que ce n'est pas comme ça qu'il aurait fallu faire, vous en avez des tonnes. »

Accorder de la crédibilité à un projet professionnel et s'assurant que le candidat au changement puisse maîtriser une capacité d'adaptation cohérente avec le changement qu'il souhaite pourrait faciliter des basculements professionnels réussis.

Mettre en situation le collaborateur acteur de son changement pourrait s'avérer une solution efficace et rassurante pour l'employeur. Un nouveau contrat de travail, incluant une phase test en milieu de travail changeant avec la possibilité de réussir pourrait garantir ce changement de paradigme qui pourrait dans les années à venir faciliter et sécuriser la mobilité au lieu de stigmatiser les individus sur des savoir-faire sans se soucier de leur savoir-être.

Conclusion

Comme nous l'avons vu, la vocation moderne est porteuse de belles promesses puisqu'elle réconcilie la personne et l'environnement socio-économique. Bien entendu, nous répondons par l'affirmative à l'hypothèse que nous avons formulée au début de ce mémoire. Il est à ce titre étonnant qu'elle ne soit pas davantage explorée par les acteurs politiques et économiques de nos sociétés occidentales mises à mal par l'ouverture des marchés et la concurrence mondiale.

La vocation rompt avec une tradition économique purement gestionnaire qui considère finalement très peu la place de l'être humain.

Dans l'approche gestionnaire, l'être humain est considéré comme une ressource permettant de générer de la richesse. Pour le gestionnaire, sortir de la représentation de l'Homme-Ressource est perçu comme un frein à la création de richesses. Sortir de ce cadre, signifie souvent pour le gestionnaire, augmenter les coûts. C'est à ce niveau nous semble-t-il que la logique gestionnaire trouve ses propres limites car c'est précisément en tentant de considérer l'Homme dans sa complexité et notamment comme nous le proposons à travers le spectre de la vocation que s'ouvrent des potentiels nouveaux de création de richesses. Il s'agit là d'accepter l'idée d'**investir** sur le capital humain et non de **dépenser** plus en capital humain.

C'est au prix de ce changement de paradigme des acteurs économiques que s'ouvrent des perspectives nouvelles pour nos sociétés modernes. Il s'agit bien là d'accepter qu'une approche humaniste soit compatible avec la création de valeur. Notre propos ne relève pas d'un militantisme syndical ou autre visant à obtenir des compromis sur le partage des richesses. Notre conviction, c'est que la performance économique passe forcément par la prise en compte de la réalité de l'homme au travail.

Nous pensons que les exemples cités dans nos investigations empiriques mis à la lumière de l'approche théorique sont éloquentes. A l'heure où la responsabilité sociétale des organisations prend une place de plus en plus importante, le modèle de la vocation apporte des pistes très sérieuses pour construire de nouvelles approches managériales créatrices de performance globale.

Les approches de performances globales des organisations relèvent, de notre point de vue, quand elles dépassent l'approche purement marketing, plutôt d'un saupoudrage de mesures tantôt environnementales, tantôt sociales etc. Il s'agit souvent davantage d'une co-existence de systèmes de management, d'objectifs souvent contradictoires qui prennent la forme d'injonctions paradoxales dont on sait les conséquences sur la santé mentale des collaborateurs. Rares sont les approches par le haut qui permettent de satisfaire à la fois les impératifs économiques et les attentes sociales. C'est en cela aussi que la vocation représente une voie intéressante.

Même l'évolution très rapide des métiers qui nous oblige aujourd'hui à revoir notre mode d'écoute, de proximité et d'appréciation en entreprise en qualité de manager, semble un élément auquel il est possible de nous adapter en qualité de salarié : la prise de conscience de l'évolution des temporalités s'en va croissante dans la société et en entreprise. Les trois ou quatre générations de salariés qui se retrouvent en entreprise s'influencent dans leurs comportements plus qu'on n'est en mesure de le dire ou de l'analyser objectivement et apprennent à prendre du recul et à se préserver. Notre tendance à vouloir classer les gens et les ranger dans des cases nous voile parfois le regard.

« La qualité d'un homme se calcule à sa démesure : tentez, essayez, échouez même, ce sera votre réussite ». Jacques BREL

Tirer parti de ses particularités pour guider son destin est un gage de réussite. En quelques questions rapides il est possible de mesurer la cohérence de son positionnement personnel au sein de son organisation de travail :

Avez-vous le sentiment de ne pas pouvoir donner votre pleine mesure dans l'environnement où vous vous trouvez ?

Vous doutez de la pertinence de votre rôle dans l'organisation,

Vous pensez que vous êtes inutile,

Si tel est le cas vous vous sentez frustré et vous vous désengagez.

Dans une organisation humaine, les phénomènes de « bureau-placard » sont persistants, puisqu'ils ne demandent aucun courage de part et d'autre pour se mettre en place.

Pourquoi ne pas se mettre à raisonner autrement en se posant la question du bien-être au travail, de la réalisation de soi dans un cadre professionnel et ainsi créer aussi de la valeur pour l'organisation.

La vocation se réinvente, plus de projet à vie mais des projets de vie, c'est une réalité qui semble dépasser le concept de génération.

Enfin, comme nous le prouve le témoignage de Guillaume Pepy, les comités de direction commencent à vouloir mettre en pratique le discours des sociologues.

Reste à expérimenter. Il convient de trouver des dirigeants d'entreprise prêts à se lancer à bras le corps dans cette aventure. Une chose est sûre, c'est que nous nous tenons à leur disposition pour y participer, à moins que nous ne leur donnions nous même l'envie ...

« Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque. A te regarder, ils s'habitueront. »
René Char.

Pour poursuivre notre étude de la vocation, nous pourrions nous intéresser non plus à la vocation individuelle mais à la vocation collective que nous avons volontairement exclue du champ de notre étude au début de notre première partie. Les questions d'identité collective se déclinant à travers le sens collectif et les capacités collectives semblent des notions tout aussi prometteuses que celles que nous avons découvert sur le plan individuel. Dans cette logique, le questionnement pourrait être :

La vocation collective est elle un concept porteur pour le management des organisations ?

Bibliographie

JF CHANLAT (Dir) , « L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées », Les Presses de l'Université de Laval et les éditions ESKA, 1990.

COSTALAT-FOUNEAU A.M, «Identité, action et subjectivité » Le sentiment de capacité comme un régulateur des phases identitaires, *Connexions*, 2008/1 n° 89, p. 63-74. DOI : 10.3917/cnx.089.0063

DEJOUX C., THEVENET M., «La gestion des talents », Dunod, 2010.

MARY G., « La Dynamique identitaire et capacitaire dans la construction du projet professionnel ». *Psychologie Sociale et du Travail*. Montpellier : Université de Montpellier III, 2012, 316 p.

NEGRONI C., « Reconversion professionnelle volontaire », Armand Colin, 2007.

PEMARTIN D., « La compétence au cœur de la GRH », Editions EMS, 2005.

SCHERMERHORN J. R., HUNT J. G., OSBORN R. N., DE BILLY C., « Comportement humain et organisation », ERPI, 2010.

SCHLANGER J., « La vocation », Hemann Editeurs, 2010

N. VOGELSINGER-MARTINEZ, www.parlerdesoi.com

L. MOUNIER, « A la découverte de l'orientation professionnelle », 1942, p. 105

TOULOUSE, 1942, cahier I, revue Notre métier

TÉTREAU B., « L'essor d'une psychologie des intérêts professionnels » 2005

ALTER N., « Donner et prendre, La coopération en entreprise », Ed. La Découverte, 2010.

BOLTANCKI L, CHIAPELLO E, « Le nouvel esprit du capitalisme », Ed. Gallimard 2011.

PEUGNY C., « Le déclassement », Ed. Grasset 2009.

JF CHANLAT, « Sciences sociales et management, Plaidoyer pour une anthropologie générale », Les Presses de l'Université Laval, Ed. ESKA 1998.

DEJOURS C., « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, Critique des fondements de l'évaluation », INRA Ed. 2003.

CHAUVEL L, « Les nouvelles générations devant la panne prolongée de l'ascenseur social » Article, Revue de l'OFCE 1/2006 (no96), p. 35-50.

CHAUVEL L, « Le retour des classes sociales », Presse de sciences Po 2001.

POCHIC S, « Développer la recrutabilité l'autre versant des transitions professionnelles », Cadre CFDT, 2007.

CLERC D, « Les généralisations abusives de Louis Chauvel » Article, L'Économie politique, 2007.

FALCOZ C, « Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus. Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés ». Article, Univ. Dauphine, 16e Conférence AGRH- Dauphine 2005.

MERCIER E, « Développer l'employabilité des salariés, rhétorique managériale ou réalités des pratiques ? », ISAM-IAE Nancy, Chercheur au CEREFIGE, Colloque AGRH, Marrakech 2011.

LEMIRE L, « Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due. », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2005, vol. 1, N° 1.

DROCHON V, TAFINI R, « Négociation sur la qualité de vie au travail : d'une négociation d'entreprise vers un accord national interprofessionnel ? » Université Panthéon-Assas (Paris II) 17 sept 2013, Droit Collectif du Travail, Droit Social.

BAUDRY O, « Articulations et influences réciproques des formes de gouvernement politique et managérial. Une Histoire des dispositifs de contrôle et de pilotage chez Renault depuis la fin du XIXème siècle ».Thèse dirigée par Nicolas Berland, Université Paris IX Dauphine, Juin 2012.

PITCHER P, « Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations, Rêves, réalités et illusions du leadership », Thèse, dirigée par Henry Mintzberg (Université Mc Gill, Canada), Ed. Quebec Amérique Presses HEC 1994.

GALLOIS L, « Rapport sur la compétitivité », Novembre 2012.

SAPIN M, Interview, ministre du Travail dans la Revue de la qualité de vie au travail, Travail et Changement, N° 346, novembre/décembre 2012.

DELORY-MOMBERGER C, « Figures de l'individu projet », Anthropos, Éducation, 2003.

RIVERIN-SIMARD D, « Développement vocationnel de l'adulte : nécessité de construire un modèle théorique », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 6, n° 1, 1980, p. 51-60

FOINTIAT V, ROQUES M, « Employabilité et formation : étude structurale d'une représentation sociale », 2000.

LE BOULAIRE, « Tous mobiles ? Organisations flexibles et politiques d'employabilité », *Entreprise et Personnel*, 2006.

DEJOUX C, « Les compétences au cœur de l'entreprise », Editions d'Organisation, 2001.

GLEE C, « Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou : Ne plus subir mais choisir ! »,

CERDIN JL, « Les carrières dans un contexte globale », *Revue management et avenir*, 2004.

GRIMAND A, « Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des Ressources Humaines: l'exemple du management des compétences », *AGRH*, 2003.

OYSERMAN D, BYBEE D, TERRY K, « Possible Selves and Academic Outcomes: How and When Possible Selves Impel Action », *Journal of Personality and Social Psychology*, 2006.

LEMONCHOIS M, « Processus de décision et orientation professionnelle », *Reliance* 2/2006 (n° 20), p. 95-97

Sites consultés

<http://www.legifrance.gouv.fr>

www.anact.fr/

www.laqvt.fr/

www.lepetitjuriste.fr

<http://kaputzan.free.fr/outilsdupsy/index.php/orientation-professionnelle/86-la-carte-de-lhistoire-de-lorientation-professionnelle>

<http://www.reims-ms.fr/agrh/>

Remerciements

Un grand merci à toutes les personnes qui nous ont aidés à définir le sujet de notre mémoire, à celles qui nous ont aidés à le construire et aux personnes qui ont accepté de nous faire partager une portion de leur histoire pour éclairer ce qui est le propos de ce mémoire, la Vocation.

Un Grand Merci à MONSIEUR B.A, qui nous a largement inspiré et a accepté de nous faire partager sa longue expérience de la vocation.

Nous remercions aussi tous les membres de l'Association Internationale pour le Développement du Management Vocationnel qui ont largement contribué à nourrir les réflexions de ce mémoire avec une attention plus particulière à François Bellami pour les éclairages théoriques qu'il nous a apporté,

Nous remercions tous les intervenants du MBA qui nous ont aidés, directement ou indirectement, à réaliser ce mémoire d'expertise. En particulier, Nicolas Berland, notre Directeur de Mémoire, que nous remercions chaleureusement pour sa disponibilité, sa bienveillance et ses précieux conseils.

Enfin nous tenons à remercier nos proches, amis famille, qui nous ont permis, grâce à leur soutien, d'aller au terme de cette formation de 18 mois et de finaliser ce mémoire d'expertise.

Remerciements spéciaux de Corinne :

A ma Direction Générale qui m'a incité à réaliser ce parcours diplômant en s'affranchissant de la normalité ambiante sur des considérations d'âge. A mon entreprise et mon équipe qui m'ont permis de m'absenter en toute tranquillité et sérénité.

A mes amis proches qui se sont souciés de mon état de fatigue, qui « m'ont bâché » en prétextant que mon diplôme serait « utile pour ma retraite », et qui ont organisé des diners pour me faire lâcher prise !!!

A mon coach sportif qui a su me faire travailler sans relâche sans se soucier de mes états d'âme. A mon Chat Jules qui par ses ronrons a contribué à mon bon sommeil !!!

Remerciements spéciaux de Kenza :

A tous ceux qui ont participé à nous éclairer et surtout à nous aider à réussir ce qui est au cœur de la vie : à coopérer, à la promo 10 et à ceux que j'aime.

Remerciements spéciaux de Sébastien :

Un très grand merci à toute ma famille, et surtout à ma compagne qui a du tout supporter (tout gérer !) et ME supporter ! Merci à Skype, et Internet ... Un très grand merci à mon ancienne entreprise pour le financement et à l'actuelle pour son soutien sans faille.

Enfin, un très grand merci à l'ensemble des « étudiants » de la promo 10, extrêmement bienveillante et « déconnante ».