

# RECONVERSION ET SI ON CHANGEAIT TOUT ?





## EN BREF

● Désintérêt pour son travail, besoin de sens, décalage avec la formation initiale, usure professionnelle... Les enquêtes révèlent des motivations variées chez ceux qui se réorientent.

● Les reconversions posent toutefois de nombreux défis, entraînant notamment une certaine remise en cause sociale et identitaire.

● Faire un bilan sur soi et apprendre à se projeter dans un futur réaliste permet alors de creuser sa réflexion, tout en maximisant les chances de succès si l'on décide de se lancer.

- Vous vous sentez insatisfait ou peu épanoui dans votre travail ?
- Les reconversions sont aujourd'hui plus fréquentes que par le passé, mais les déconvenues aussi. D'où l'intérêt de se préparer et d'y réfléchir suffisamment à l'avance.

*Par Isabelle Olry-Louis, professeuse en psychologie de l'orientation à l'université Paris-Nanterre et chercheuse au Laboratoire parisien de psychologie sociale.*

**A**u mois de mai 2022, à l'occasion de leurs remises de diplôme, huit étudiants ont invité leurs condisciples à « bifurquer » afin de « désertter les métiers destructeurs » et opter pour des voies plus compatibles avec le contexte écologique actuel – citant les exemples de « paysan-boulangier », de membre d'un « atelier de vélo participatif », ou plus simplement de modèles d'agriculture vivrière plus respectueux de l'environnement que ceux qu'on leur enseignait.

L'idée de se réorienter à 20 ans aurait fait bondir nos grands-parents. Même du temps de la génération précédente, on ne changeait en moyenne que 1,5 fois d'emploi dans sa vie : aujourd'hui les actifs le font 4,5 fois, soit trois fois plus souvent. Se réorienter est devenu monnaie courante. Mais pourquoi prenons-nous une telle décision ? Et comment réussir sa reconversion ?

Sophie Denave, de l'université Lyon 2, s'est penchée sur le sujet. Elle a interrogé une quarantaine de personnes ayant changé radicalement de travail et de domaine d'activité après avoir longuement occupé le même poste. Son constat : il se produit souvent un élément déclencheur qui amorce le changement de trajectoire. Cela peut être une occasion professionnelle favorable, une rencontre marquante, une séparation, un

## RECONVERSION : ET S'IL CHANGÉAIT TOUT ?

deuil, une maladie, un accident, une naissance, voire un événement imprévisible et majeur comme la crise du Covid-19. Pour décrire les moments de rupture induits par ces fameux déclencheurs, les sociologues américains Everett Hughes et Andrew Abbott parlent de « tournants de l'existence ».

#### L'ÉLÉMENT DÉCLENCHÉUR N'EST PAS FORCÉMENT LA CAUSE PROFONDE

Mais si ces éléments viennent précipiter la décision de se tourner vers d'autres carrières, ils n'en sont pas la cause formelle. Les travaux de Sophie Denave ont montré que les individus qui ont fait ce choix n'étaient plus satisfaits de leur métier depuis un certain temps. Une partie d'entre eux ne se sentaient pas à leur place, par exemple parce qu'on leur avait imposé une orientation scolaire qui ne correspondait pas à leurs centres d'intérêt ou en raison d'un décalage entre leur emploi et leur formation – ils s'estimaient surqualifiés ou au contraire peu compétents. Ces personnes ressentent une certaine souffrance depuis leur prise de fonction, tandis que d'autres

étaient plutôt victimes d'une forme d'usure professionnelle. En cause : des conditions de travail qui s'étaient dégradées ou la concurrence avec de nouveaux rôles familiaux – typiquement la naissance d'un enfant, qui est l'occasion de réfléchir à la place accordée à son métier et à d'autres facettes de la vie qui lui donnent sens.

Une réorientation s'ancre donc souvent dans une insatisfaction préalable et s'accomplit dans la durée. Des événements malencontreux (pandémie, maladie, accident...) peuvent aussi être le point de départ de la réflexion sur l'orientation. Psychologue à l'université libre d'Amsterdam, Jos Akkermans parle de « chocs de carrière » pour les décrire.

Parfois, enfin, le changement intervient au terme d'une évolution graduelle. C'est souvent le cas quand on décide de se mettre à son compte en tant qu'auto-entrepreneur. On a accumulé des compétences au fil d'années de salariat, et l'on sent poindre l'envie de développer sa propre entreprise dans sa branche d'activité. Le désir d'autonomie va également jouer un rôle important, comme l'a révélé une enquête menée

## DES CARRIÈRES « PROTÉENNES », SANS FRONTIÈRES...

**P**lusieurs facteurs expliquent la recrudescence des réorientations. En premier lieu, l'évolution des conditions de travail, qui s'est accélérée ces trente dernières années. Face à une concurrence internationale toujours plus âpre, la nécessité d'augmenter la productivité a engendré de nouvelles organisations du travail et des formes d'emploi plus précaires. Les contrats courts, voire très courts, et les temps partiels se sont multipliés, entraînant une mobilité accrue. En parallèle, dans certains secteurs professionnels tels que la finance, l'informatique ou la comptabilité, une part croissante d'activités et de métiers semblent s'être vidés progressivement de leur sens, suscitant ennui et sentiment d'inutilité. Ce sont les fameux *bullshit jobs*, décrits par l'anthropologue américain David Graeber, qui représenteraient un tiers des emplois américains et environ 5 à 20% des emplois français.

Dans cette situation, les individus acceptent de moins en moins de laisser leur entreprise façonner leur parcours professionnel. C'est particulièrement vrai des plus jeunes, notamment ceux de la génération Z, nés entre les années 1997 et 2010. Possibilités d'apprentissage, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, valeurs environnementales et sociales : voilà ce qui les attire bien souvent, plus qu'un salaire avantageux. Ils se sentent par ailleurs moins engagés vis-à-vis de leur entreprise que leurs aînés. À ces facteurs structurels s'ajoutent des éléments conjoncturels, telle la crise du Covid-19 qui a entraîné en 2021 une « grande démission » aux États-Unis : quelque 38 millions de postes abandonnés, soit près d'un quart des emplois américains ! Ayant goûté à de nouvelles conditions de vie, de travail, au temps de la réflexion au cours des périodes de confinement, ces démissionnaires auraient souhaité changer d'activité professionnelle, voire arrêter de travailler – quitte à perdre

en qualité de vie. En France, sans atteindre la même ampleur, ce phénomène a tout de même suscité environ 2 millions de démissions au cours de cette même année, selon la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). Les spécialistes rivalisent de termes en tous genres pour désigner les parcours plus hachés et moins prévisibles qui résultent de ces évolutions. Dès 1976, Douglas Hall, professeur à la Boston University School of Management, évoquait des carrières « protéennes », en référence au dieu grec Protée, capable de changer de forme à volonté. En 1994, Michael Arthur, professeur à l'université du Suffolk, parlait quant à lui de carrières « sans frontières », décrivant une tendance à passer d'une entreprise ou d'un domaine à un autre. Plus généralement, l'expression « parcours de vie » tend à s'imposer parmi les spécialistes – par opposition au terme de trajectoire, qui sous-entend un processus plus mécanique et moins variable.

en 2009 auprès de 1 900 créateurs d'entreprises par Marco Caliendo et Alexander Kritikos, de l'Institut pour l'étude du travail, à Bonn, en Allemagne. Et puis, le pas peut être franchi après un licenciement...

Dans tous les cas, de nombreux écueils se dressent sur le chemin du reconverti. Les prendre en compte est absolument nécessaire pour maximiser ses chances et ne pas grossir les rangs de tous ceux (nombreux) qui ne sont pas arrivés au bout de leur démarche. En 2012, les psychologues suisses Jonas Masdonati et Tania Zittoun ont publié une étude identifiant les principaux obstacles rencontrés.

### LES PRINCIPAUX OBSTACLES

Tout d'abord, changer de métier entraîne ce qu'on appelle une «réorganisation identitaire». Chacun de nous fonde une bonne part de son identité sur son activité professionnelle, ce dont nous n'avons pas toujours conscience aussi longtemps que nous restons à notre poste habituel. Or un changement important de secteur et de responsabilités provoque toujours des remous dans le sentiment de soi. Pour éviter les surprises, mieux vaut essayer de se représenter le plus concrètement possible les évolutions à venir, notamment en discutant avec des gens qui les ont vécues ou des salariés du secteur en question, si possible en situation.

Deuxième bouleversement : la déstabilisation sociale. En changeant de métier, on passe souvent d'une position d'employé expérimenté à celle de nouvelle recrue, en perdant au passage un certain nombre de prérogatives ou d'habitudes. Là encore, il faut se mettre au clair et savoir si on est prêt à vivre cette «rétrogradation», en la comparant aux bénéfices attendus en matière de sens, d'autonomie ou d'épanouissement.

Ajoutons à cela la remise en question que suppose le fait de débiter dans une nouvelle activité. Il faut acquérir de nouvelles compétences, perdre le bénéfice de celles que l'on possédait, et se retrouver souvent avec un agenda surchargé et un changement presque inévitable de situation financière, avec le retentissement que cela entraîne sur la sphère privée. Il n'y a pas de recette miracle pour éviter ces écueils, mais savoir qu'ils existent et ont été observés par les chercheurs en psychologie dans une large variété de situations doit vous amener à les surveiller attentivement.

Les métiers idéalisés représentent un autre piège. Quelques cas typiques : influenceuse, chanteur, voire berger dans les Cévennes pour ceux qui aspirent à donner du sens à leur vie par un contact plus étroit avec la nature. Médiatisées, auréolées

## ... ET DES BIFURCATIONS PARFOIS SUBIES

**L**icenciement, accident du travail ou maladie qui rend incapable d'exercer son emploi (typiquement un mal de dos chronique pour les métiers manuels), migration qui oblige à trouver un métier sur sa terre d'accueil... bien souvent, les réorientations ne sont pas choisies mais subies. Contrairement à la France, la Suisse dispose de chiffres précis en la matière : **16,3% des travailleurs y ont effectué une réorientation professionnelle entre 2018 et 2019 et on estime que c'était involontaire pour le quart d'entre eux.**

Ces transitions subies posent de nombreux défis à ceux qui les vivent.

En premier lieu, celui de la solitude, comme l'ont montré le psychologue Jonas Masdonati et ses collègues de l'université de Lausanne en 2022, au fil d'entretiens avec quatorze personnes qui s'étaient réorientées à la suite d'une période de chômage ou à un problème de santé. Elles avaient fait l'expérience de diverses formes de solitude : manque de soutien émotionnel, isolement volontaire pour lutter contre un sentiment de honte et ne pas être perçu comme «nécessiteux» (et ainsi protéger son estime de soi), sentiment que les proches ne comprennent pas ce que l'on vit et que les entreprises ont une image négative de soi... Une solitude d'autant plus problématique qu'elle risque, selon les chercheurs, de rendre le changement plus insécurisant, voire traumatique, et de compromettre les chances de succès. Ils conseillent alors d'identifier les «personnes ressources», qui sont susceptibles d'apporter leur soutien, autour de soi. Le cas de William, 41 ans, ancien contrôleur aérien, illustre à quel point celles-ci peuvent faciliter le changement : «Il faut partager avec ses amis, il faut en parler, il faut en discuter, c'est très important, déclare-t-il [...]. Ensuite le positif revient, on retrouve la motivation d'aller de l'avant.»

Dernier facteur utile pour voir au-delà des difficultés présentes : penser qu'une issue favorable est toujours possible. Un point illustré par de récents entretiens réalisés par des étudiants en psychologie de l'orientation avec des salariés ayant subi un accident du travail : après avoir dû renoncer à leur activité antérieure sur le mode douloureux du deuil, ils se sont parfois félicités de s'être par la suite réorientés vers un secteur d'activité plus désirable à leurs yeux. En renouant au passage avec leurs anciennes aspirations...

d'une certaine gloriole, certaines professions attirent... mais la réalité correspond rarement au rêve et les déconvenues sont légion – ce qui fut souvent observé lors de la crise du Covid. En cas de réorientation avortée ou décevante, l'important est alors de tirer des leçons des difficultés rencontrées et de savoir réviser ses aspirations.

L'exemple des carrières artistiques est emblématique. Leur attractivité n'a cessé de croître, malgré l'importance de l'investissement requis et les conditions précaires associées : travail de nuit ou de week-end très fréquent, faibles salaires (en 2020, le revenu global moyen, incluant d'éventuelles autres activités que celles qui sont liées à l'art, était d'environ 1 476 euros net par mois, soit à peine supérieur au Smic)... Une

## RECONVERSION : ET S'IL CHANGERAIT TOUT ?

●● réalité qui n'empêche pas de nombreux aspirants de se lancer, mais qui en fait ensuite reculer ou hésiter plus d'un lorsqu'ils s'y confrontent véritablement. Prenons le cas d'Alban, rencontré dans le cadre d'une étude publiée en 2019, qui visait à mieux cerner les trajectoires des prétendants à une reconversion artistique. Initialement docteur en sciences, il s'est inscrit dans une école de musique. «Je partais d'une vision idéale et d'une envie, confie-t-il, comme simplement d'une envie que l'on peut avoir d'un métier quand on est petit, et voilà, le concret [...], les contraintes que cela implique, l'exigence que cela suppose [...]. Il y a de grandes chances que je retourne dans... dans ce que j'ai fait avant.» Pour autant, il assume de devoir en passer par cette phase d'apprentissage et reste positif : «Je n'ai pas l'impression d'errer [...], c'est seulement que le meilleur moyen de savoir vraiment ce que l'on a envie de faire, c'est d'essayer et d'aller jusqu'au bout.»

La leçon générale qui se dégage de ces travaux est donc qu'il vaut mieux éviter de bifurquer sur un coup de tête. La reconversion s'anticipe et se prépare, et l'erreur serait de sous-estimer la difficulté d'un tel changement. Pour effectuer cette préparation et pour déterminer s'il est opportun de se réorienter, les psychologues ont développé de nouvelles méthodes, comme celle du *life design* (voir l'article page 36). Structurées selon plusieurs axes, elles parviennent généralement à répondre aux écueils rencontrés lors d'une reconversion. Il y est le plus souvent recommandé de partir à la découverte concrète des métiers et de se projeter dans la vie que l'on aurait en les exerçant, ce qui évite l'idéalisation. Deuxièmement, elles amènent à réfléchir à ce qui compte vraiment pour soi, pour initialiser la réorganisation identitaire qui accompagne inévitablement ce type de processus et lui donner du sens.

## IDENTIFIER SES RESSOURCES

Enfin, on y apprend à reconnaître ses ressources. Selon la psychologue américaine Nancy Schlossberg, professeuse émérite à l'université du Maryland, celles-ci résident aussi bien dans les forces personnelles que dans les soutiens sociaux, ainsi que dans la capacité à élaborer diverses stratégies pour parvenir à ses fins. L'étude publiée en 2019 par Isabelle Soidet, de l'université Paris-Nanterre, et Justine Raussin, du Centre d'accueil et de soins hospitaliers de Nanterre, illustre toute l'importance des soutiens sociaux. Les deux chercheuses ont interrogé une dizaine d'adultes âgés d'une quarantaine d'années en moyenne, qui reprenaient des études après avoir travaillé un certain temps. Leur témoignage révèle les

multiples façons dont leurs proches les ont épaulés : encouragements qui ont facilité la prise de décision, assistance financière et logistique lors de la reprise des cours (notamment la garde d'enfants pour ceux qui en avaient), soutien émotionnel par une écoute attentive et compréhensive... Les personnes de notre entourage peuvent donc être d'une grande aide pour surmonter la déstabilisation sociale et matérielle qui accompagne toutes les étapes d'une reconversion.

## QUEL ÂGE POUR BIFURQUER ?

On bifurque aujourd'hui de plus en plus tôt et de plus en plus tard. Nombre de jeunes adultes le font même sitôt leur diplôme en poche.

Ludivine Coënt et ses collègues du Laboratoire parisien de psychologie sociale ont cherché à comprendre ce qui les y poussait. Ils ont ainsi constaté que ces jeunes se laissent souvent «happer» par un parcours préétabli, qu'ils poursuivent par souci de cohérence et malgré un sentiment d'insatisfaction : ils choisissent une spécialité prestigieuse en terminale, font une université cotée, une classe prépa ou une école de commerce dans des secteurs courus (médecine, droit, ingénierie), et se retrouvent à suivre tout le cursus sans vraiment y trouver leur place. Au fil de cette évolution, l'obtention du diplôme est un moment décisif, au sens où il insuffle un nouvel élan. Pour Romain, par exemple, chaque phase d'orientation devait obligatoirement être la suite logique de la précédente, de sorte qu'il a enchaîné un bac ES avec des études de droit et d'économie. Pourtant, il ne parvenait pas à se projeter dans un avenir professionnel qui n'éveillait en lui aucun enthousiasme. Une fois son diplôme en poche, il a choisi de rompre avec la facilité et la cohérence pour devenir moniteur d'auto-école. Sa motivation ? L'intérêt qu'il portait depuis toujours à l'automobile et à la mécanique !

À l'autre extrémité des carrières, le passage à la retraite constitue parfois une nouvelle étape de la vie professionnelle, notamment avec le statut d'auto-entrepreneur. Victor, interviewé à l'âge de 59 ans dans l'une de nos recherches, expliquait s'être engagé par passion dans une formation de guide conférencier, quelques mois avant sa retraite de fonctionnaire territorial. Une fois libéré de ses contraintes professionnelles, il a pu commencer à guider des visiteurs à travers de beaux lieux du patrimoine national. ●

## QUELQUES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

## ACCOMPAGNEMENT FINANCIER :

- Compte personnel de formation (CPF) : financement de formations
- Projet de transition professionnelle (PTP) : financement d'une formation et maintien du salaire d'origine

## ASSISTANCE JURIDIQUE ET PRATIQUE À LA CRÉATION D'ENTREPRISE :

- Couveuses d'entreprise : [jetestemonentreprise.com](http://jetestemonentreprise.com)
- Incubateurs : [bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr)

## Bibliographie

- J. Masdonati et al.**, Involuntary career changes: A lonesome social experience, *Frontiers in Psychology*, 2022.
- I. Olry-Louis et C. Arnoux-Nicolas**, *Le Sens des transitions et des bifurcations professionnelles*, Editions In Press, 2022.
- I. Olry-Louis**, Bifurcations à partir/en direction de carrières artistiques, *Pratiques psychologiques*, 2019.
- I. Soidet et J. Raussin**, La reprise d'études universitaires : entre continuité et rupture, *Pratiques psychologiques*, 2019.
- J. Akkermans et al.**, Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature, *SA Journal of Industrial Psychology*, 2018.