

Université Paul Valéry – Montpellier III  
Service Universitaire de Formation Continue

Diplôme d'Université  
Préparation aux Fonctions de Formateur

---

**La reconversion professionnelle volontaire  
ou  
l'art de viser juste**

---

Mémoire professionnel présenté et soutenu par  
Irène Saunier  
Sous la direction de Mme Souâd Denoux  
- Septembre 2010 -

*Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance  
à chacun et chacune d'entre vous  
pour vos conseils, disponibilité, confiance,  
soutien, patience, et grande bienveillance.  
Je vous offre ce mémoire*

## Sommaire

Introduction .....	- 2 -
Chapitre 1 : Cadre théorique.....	- 4 -
1.1 Reconversion et équilibre de vie .....	- 4 -
1.1.1 De la mobilité à la reconversion professionnelle volontaire ....	- 4 -
1.1.2 Le cadre et la mobilité .....	- 5 -
1.1.3 Equilibre de vie.....	- 6 -
1.2 Changer pour retrouver un plaisir perdu de créer .....	- 7 -
1.2.1 Vouloir changer ne suffit pas.....	- 7 -
1.2.2 Le plaisir au travail .....	- 8 -
1.2.3 Espace de créativité .....	- 10 -
1.3 L'événement .....	- 11 -
1.3.1 Définition .....	- 11 -
1.3.2 Entre passé, présent et futur .....	- 11 -
1.3.3 De la bascule au tremplin.....	- 12 -
1.4 Problématique.....	- 13 -
Chapitre 2 : Méthodologie .....	- 14 -
2.1 Choix de l'entretien .....	- 14 -
2.2 Le panel.....	- 14 -
2.2.1 Identité du panel.....	- 14 -
2.2.2 Identité professionnelle du panel.....	- 15 -
2.2.3 Transcription des entretiens .....	- 16 -
Chapitre 3 : Analyse des entretiens .....	- 17 -
3.1 Du désir au plaisir de changer .....	- 17 -
3.1.1 Maturité professionnelle .....	- 17 -
3.1.2 Justification de l'insatisfaction .....	- 18 -
3.1.3 La reconversion, une question de survie .....	- 20 -
3.1.4 Recréer un dynamisme de vie.....	- 21 -
3.2 Processus décisionnel de la RPV .....	- 22 -
3.2.1 L'événement déclencheur .....	- 22 -
3.2.2 L'événement catalyseur.....	- 24 -
3.2.3 La reconversion professionnelle volontaire .....	- 25 -
3.3 Cristallisation de la reconversion par le projet .....	- 26 -
3.3.1 Le projet, une intention pragmatique .....	- 26 -
3.3.2 Utilité du projet .....	- 28 -
3.3.3 Attente agissante et détermination efficace.....	- 29 -
Conclusion .....	- 31 -
Bibliographie .....	- 33 -
Annexes.....	- 34 -

## Introduction

La question de la mobilité professionnelle est très souvent évoquée. Les relations entre le diplôme et l'emploi, les passages de l'emploi au chômage et vice-versa, la continuité ou non entre différents emplois, les modalités pour y accéder et l'évolution envisageable sont autant de questions qui touchent la reconversion. Ces éléments s'inscrivent dans un contexte socio-économique changeant (évolution technologique, délocalisation, fermeture de société). Ceci d'autant plus en cette période de crise : certains emplois disparaissent, d'autres sont créés, et la personne cherche à s'adapter à ce contexte.

J'ai investi le sujet de la reconversion professionnelle volontaire par mon histoire personnelle. Après 15 ans d'exercice en entreprises privées à des postes d'encadrement dans les secteurs du financement, des équipements industriels et de l'agro-alimentaire, je suis aujourd'hui une cadre en reconversion professionnelle volontaire. C'est pourquoi, j'ai choisi de travailler sur ce sujet et sur la population cadre que j'ai côtoyée pendant toutes ces années.

*Les 5 étapes clés de la reconversion professionnelle, 2009 l'année de la reconversion professionnelle à l'AFPA, l'AFPA lance les Trophées de la reconversion, les 6 commandements d'une bonne reconversion, www.jechangedemetieraujourd'hui.org, le grand livre de la reconversion professionnelle, trouver sa voie, formation et reconversion...*

ces titres sont le reflet d'une interrogation par moteur de recherche internet. Les lectures sur la reconversion professionnelle volontaire sont monnaie courante. La presse écrite, les ouvrages participent à cet état de fait. La reconversion professionnelle volontaire s'est également institutionnalisée, l'AFPA<sup>1</sup> en est un des acteurs principaux, sinon le principal.

La reconversion professionnelle est aujourd'hui totalement banalisée. Il y a encore une dizaine d'années, on faisait un plan de carrière avec des étapes précises à franchir à 27 ans, 32 ans etc. Cette époque est révolue.

Dans une société morose où le taux de chômage des cadres se maintient entre 3 et 4%<sup>2</sup> mais a augmenté de 7% entre 2008 et 2009 (APEC<sup>3</sup>, juin 2009, p.9), 28% des cadres déclarent vouloir quitter leur entreprise volontairement<sup>4</sup>. Ils-elles quitteraient ainsi une sécurité d'emploi - certes, relative au regard de la situation économique actuelle-, un salaire, voire une couverture sociale pour voguer vers d'autres contrées professionnelles.

Si quitter une entreprise implique une reconversion professionnelle, l'étape d'analyse du « pourquoi » la reconversion professionnelle est importante. En effet, parfois derrière le souhait de

---

<sup>1</sup> Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes

<sup>2</sup> 3,3% au 01/01/2009 d'après le Ministère des Affaires Sociales

<sup>3</sup> APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

<sup>4</sup> Conjoncture et stratégies professionnelles des cadres - Baromètre semestriel APEC, juin 2010, p.4

changer, de tourner la page, de faire quelque chose qui plait, le fait de poser des mots sur une situation peut permettre de comprendre que derrière cette envie, le changement de profession est peut-être le reflet d'une remise en cause professionnelle et/ou personnelle.

C'est ce que nous souhaitons tenter d'expliquer dans ce mémoire, à savoir en quoi les éléments déclencheurs permettent de concrétiser une démarche de reconversion professionnelle volontaire dans la population cadre.

Ainsi, après avoir défini la reconversion professionnelle volontaire, nous poserons ces questions : d'une part, à quoi aspire un-e cadre souhaitant opérer une reconversion professionnelle volontaire ? Pourquoi a-t-elle pris la décision ? Quel(s) événement(s), s'il y a lieu, pourrait(ent) enclencher une réflexion puis une démarche de reconversion professionnelle volontaire ? D'autre part, la reconversion professionnelle volontaire implique-t-elle une réflexion au regard d'un curriculum vitae (CV) professionnel stricto sensu ou s'effectue-t-elle en lien avec la vie de la personne ? Nos vies privée et professionnelle sont-elles intimement liées ?

## Chapitre 1 : Cadre théorique

### 1.1 Reconversion et équilibre de vie

Quand tout marche bien, il est grand temps d'entreprendre autre chose,  
Fernand Deligny

#### 1.1.1 De la mobilité à la reconversion professionnelle volontaire

« La mobilité professionnelle est définie comme le passage d'un individu d'une situation à une autre. » (Négroni, 2008, p.32). Elle étudie les changements de situation dans l'emploi entre deux dates ou périodes pour les mêmes individus. La mobilité professionnelle recouvre les trajectoires des personnes employées et des demandeurs-euses d'emploi. Elle inclut ou peut inclure une mobilité de revenus (mobilité économique), un changement de fonction (mobilité fonctionnelle), une promotion (mobilité fonctionnelle ascensionnelle), une mobilité géographique. Lors d'un changement de catégorie sociale, nous parlerons de mobilité sociale ou socioprofessionnelle.

La reconversion professionnelle est une forme de mobilité professionnelle le plus souvent imposée par les mutations structurelles de l'économie, la reconversion professionnelle subie. Elle peut convoquer différents aspects de mobilité cités en sus. C'est une mobilité "transverse" pour reprendre un terme fréquemment utilisé dans les organisations. De la nature des changements de la mobilité professionnelle découle des niveaux de changements divers. En effet, une mobilité économique sous-tendant une évolution du salaire sans changement de statut social ne sera pas suivie de changements fondamentaux. Quant aux reconversions, elles se définissent par un changement radical de métier et s'oppose à la notion de reclassement qui évoque un retour à l'emploi du-de la salarié-e sans changement de qualification, ni de branche d'activité. La reconversion est devenue un leitmotiv de notre culture professionnelle et semble être partout.

Enfin, la reconversion professionnelle volontaire, c'est ne pas attendre la restructuration, la délocalisation, le licenciement. Elle est initiée par un individu en activité professionnelle et implique une matrice de mobilités et des changements à divers niveaux. Il peut s'agir d'une opportunité offerte à la personne active qui en saisit l'occasion sans ou avec peu de réflexion préalable. Il peut s'agir d'une reconversion dictée par le marché du travail défini dans les critères que s'impose la personne. Par exemple, la personne souhaite rester dans une zone géographique dans laquelle le marché de l'emploi n'offre pas de débouchés, elle change alors de métier. Dans ces cas, l'individu a observé son environnement avant tout.

Il peut s'agir d'une reconversion professionnelle volontaire réfléchie, c'est-à-dire motivée par une réflexion de soi sur soi et son environnement. Donc en fonction de contextes ou de souhaits personnels, nous pouvons identifier différentes sources à la base de l'idée de reconversion, souvent l'expression de frustrations vis à vis de l'emploi actuel : profession non choisie, choix dit « alimentaire », poids de la pression familiale, rêve d'adolescence, s'épanouir, intérêts extraprofessionnels,

inadéquation avec ses valeurs, mauvaise ambiance au travail, impact du stress et des responsabilités, se mettre à son compte, « ras le bol », rupture personnelle, ennui, manque de perspective, licenciement ... autant de motifs aussi légitimes les uns que les autres qui peuvent aboutir à l'idée de reconversion.

### 1.1.2 Le cadre et la mobilité

Les « Cadres et professions intellectuelles supérieures regroupent des professeurs et professions scientifiques salariés qui appliquent directement des connaissances très approfondies [...], ont des activités de recherche, d'enseignement ou de santé. Des professionnels de l'information des arts et des spectacles [...]. Des cadres administratifs et commerciaux d'entreprise [...]. Des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise, salariés exerçant des fonctions de responsabilité [...] »<sup>5</sup>.

55% des cadres du secteur privé ont connu entre 2004 et 2009 une ou plusieurs mobilités professionnelles « qui s'accompagnent souvent de changements importants » (COE<sup>6</sup>, septembre 2009, p.53).

Selon une enquête AFPA<sup>7</sup> en 2009, la reconversion était un choix volontaire pour 57% des actifs-ves ayant changé d'orientation professionnelle au cours de leur vie. Parmi ceux-celles-ci, les professions supérieures et intermédiaires représentaient 63%. Comme l'échantillon incluait des actifs-ves, cadres et non cadres, au regard de ce dernier chiffre, nous constatons que les cadres seraient par conséquent plus enclins-nés à se reconvertir volontairement. L'aspect 'volontaire' était cité largement devant la réorientation professionnelle suite à un plan social, une perte d'emploi, une restructuration ou une fermeture de site (25%) et la reconversion pour des raisons familiales (12%).

En 2008, 2% des cadres ont perdu leur emploi contre 1% en 2007 (APEC, 2008, p.21). Même si nous parlons tout de même de situation de plein emploi pour les cadres, leur taux de chômage tend à la hausse. Même si « l'augmentation des risques de mobilité descendante a été particulièrement forte pour les cadres » (COE, septembre 2009, p.35), « 86% des cadres gardent confiance dans leur avenir professionnel, que ce soit dans leur entreprise actuelle ou une autre » (APEC, 2008, p.14). Et la propension de cadres prétendant être mobile dans les deux prochaines années est élevée : 74% (COE, septembre 2009, p.59).

« Les intérêts professionnels restent dominants dans la décision de mobilité externe, mais sont en baisse au profit des considérations plus personnelles citées par 20% des cadres qui ont changé d'entreprise (+8 points par rapport à 2007) et constituent la deuxième catégorie des raisons expliquant la mobilité externe » (APEC, 2008, p.26). Les cadres « ne

---

<sup>5</sup> Selon la nouvelle version de la nomenclature des Professions et Catégories Socioprofessionnelles (PCS-2003) de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques). Définition complète en annexe 1.

<sup>6</sup> Conseil d'Orientation pour l'Emploi.

<sup>7</sup> Sondage réalisé en partenariat avec Ipsos Public Affairs les 17 et 18 avril 2009 auprès d'actifs-ves, c'est-à-dire des personnes exerçant une activité professionnelle ou étant demandeurs-euses d'emploi.

recherchent pas forcément des reconversions de type ascensionnel » (Négroni, 2008, p.204).

L'enquête AFPA<sup>8</sup> appuie de façon chiffrée l'étude APEC, à savoir que la reconversion des actifs-ves ayant changé d'orientation professionnelle au cours de leur vie leur a apporté un épanouissement professionnel en premier lieu pour 62% d'entre eux-elles. En deuxième lieu, ils-elles citent une amélioration des conditions de travail, de l'équilibre vie professionnelle / vie privée, de la rémunération et de l'évolution de carrière pour 50% d'entre eux-elles. Enfin, la sécurité d'emploi pour 40%. A posteriori leur reconversion a d'abord représenté un nouveau départ dans leur vie, au-delà des aspects professionnels pour 71% d'entre eux-elles.

Si l'opportunité pour progresser était auparavant le facteur prédominant pour se reconvertir, l'équilibre entre sphère<sup>9</sup> privée et professionnelle tend à prendre du poids. Les actifs-ves disposés-ées à changer d'orientation professionnelle pensent que leur reconversion leur permettrait un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée pour 64% d'entre eux-elles. Elle serait ensuite une opportunité pour progresser pour 56% de ces mêmes actifs-ves<sup>10</sup>.

Les cadres « ont largement intégré la gestion personnelle de leur parcours, qui prend sens notamment dans la confrontation de ses propres compétences sur le marché du travail. Cette attitude leur est d'autant plus aisée qu'ils sont dans une relation plus distanciée, moins affective avec l'entreprise » (APEC, 2008, p.22).

### **1.1.3 Equilibre de vie**

Fini le temps où la carrière s'inscrivait dans une évolution tracée d'avance : une vie n'est plus synonyme d'un métier unique dans une entreprise unique. Aujourd'hui, une trajectoire professionnelle est rarement linéaire et s'articule autour de différentes étapes très diverses : formation, promotion, licenciement, reconversion, chômage, que ce soit choisi ou subi.

Le travail occupe une place essentielle dans l'existence des individus, malgré la tendance à la diminution de la durée du travail (passage aux 35 heures), nous y consacrons une bonne part des heures de la journée pendant plus de la moitié de notre vie d'adulte. Le travail demeure crucial.

Quelles que soient les circonstances, les entreprises demandent aux salariés-ées d'être performants-tes. La non-décision, la soi-disante non-efficacité, la non-performance n'a plus sa place. « Le paradigme économique de la réussite envahit des sphères qui [...] ne lui reviennent pas. A preuve : on parle de réussir sa mort ! Quelle drôle d'idée ! » (Houde<sup>11</sup>, in Chemins..., 2005, p.46). Pourtant, devant le malaise du-de la cadre actif-ve, la réflexion sur le travail ajusté à la vérité de chaque individu, collé au plus près de ce

---

<sup>8</sup> Enquête AFPA : cf. note 6.

<sup>9</sup> La notion de sphère renvoie à une notion de "pratique" du temps et de l'espace, il s'agira d'un empiètement privé/ professionnel si le cadre travaille dans son domaine privé (dans son habitation) et inversement.

<sup>10</sup> Enquête AFPA : cf. note 6.

<sup>11</sup> Renée Houde Ph.D., professeure au département de communication de l'UQAM, Montréal, Québec, Canada.



qu'il est, aurait grandement sa place. Au demeurant, elle est l'apanage des ésotériques.

Le travail prend alors des aspects plus personnels. Les cadres regardent le travail « comme le fruit d'un équilibre subtil entre plusieurs composants dont ils seraient les artisans » (Baudelot, 2002, p.61) : la recherche de l'équilibre entre la vie privée et professionnelle. Indépendamment de l'adhésion à la culture de l'entreprise, de l'investissement dans son travail, les cadres tendent à empiéter les sphères professionnelle et privée, afin de concilier de façon satisfaisante la vie familiale, l'épanouissement professionnel et les activités extra-professionnelles. Ils ont « besoin d'apprendre à faire des coupures récupératrices dans un travail émotionnellement éprouvant » (Bandura, 2003, p.692).

Nous pourrions donc conclure que le projet de reconversion professionnelle volontaire répond à une volonté de rupture avec une situation de l'emploi précédent. C'est créer un nouveau lien social dans un contexte incertain. La reconversion professionnelle volontaire est individuelle parce que propre à des objectifs fixés par l'individu. Il prend la responsabilité de soi. Cette responsabilité implique une aptitude à répondre à soi. Et pour pouvoir répondre, l'individu doit d'abord se questionner sur sa vie privée et professionnelle. La reconversion commence par ce questionnement.

## **1.2 Changer pour retrouver un plaisir perdu de créer**

« C'est aussi à cette époque du XVIII<sup>e</sup> siècle que s'amorce le débat qui oppose aujourd'hui encore deux conceptions antagonistes du travail : d'un côté, un travail conçu comme une contribution au progrès de l'humanité, le fondement du lien social et une source d'épanouissement et de bonheur personnels ; de l'autre, un travail aliéné et aliénant, qui condamne les hommes à perdre leur vie à devoir la gagner » (Baudelot, 2002, p. 19).

### **1.2.1 Vouloir changer ne suffit pas**

La valeur du changement est aujourd'hui présente dans de nombreux domaines de la vie sociale, recomposer sa vie affective, familiale, changer d'habitation, changer d'orientation. « Tout système vivant, humain, social, est régi par deux tendances fondamentales, l'une allant vers l'évolution, l'autre vers l'homéostasie ou stabilité dynamique » (Kourilsky, 2008, p.42). Le changement a été exploité depuis une vingtaine d'années pour les besoins des consommateurs par l'intermédiaire des publicités. « Pour un euro de plus, une deuxième paire de lunettes, ça change la vie ! », « Changeons de vie, changeons l'automobile ». Ces changements minimes semblent être la solution facile, un changement sans révolution. Quant à la reconversion professionnelle volontaire, elle pose le changement au centre d'un processus d'évolution.

« Le changement d'emploi et bonheur au travail sont fortement liés. Un tiers des salariés ont changé d'emploi pour cette raison entre 1988 et

1991<sup>12</sup> » (Négroni, 2007, p.34). Pourtant la réalité de la vie fait que le changement n'est pas envisagé spontanément puisque nous recherchons avant tout la stabilité financière, professionnelle, géographique, .... nous nous accrochons à une sécurité potentielle subjective, source de bonheur social. La notion de changement répondrait par conséquent à une insatisfaction.

« Un emploi stable peut n'être pas durable ; il peut aussi être intenable » (Baudelot et Gollac, 2002, p. 11). Les priorités se sont inversées dans les entreprises. Elles veulent plus de résultat financier. L'origine du mot 'société', le social, « visant à l'amélioration des conditions de vie et en particulier des conditions matérielles des membres de la société »<sup>13</sup> n'a plus de sens. Les sociétés gaspillent le temps, l'énergie des salariés, en les exténuant au point de ne plus pouvoir parler de l'homme. France Telecom et la vague de suicides en est un exemple médiatisé : combien en existe-t-il d'autres ? Les salarié-es sont devenus-ues des objets sans visage pour qui les entreprises confondent leurs compétences avec leur besoin de pouvoir. Les compétences reconnues par les entreprises sont liées avec le comportement conforme du ou de la salarié-e. Quand les compétences deviennent dérangeantes, elles sont proscrites et les salariés-ées qui les détiennent sont alors rejetés-ées.

Ainsi, quand l'insatisfaction naît au travail, l'employeur est souvent incriminé. Le changement de poste, d'employeur apparaît comme la meilleure solution. Mais dans un nouveau travail, en combien de temps l'insatisfaction renaîtra si ses véritables causes ne sont pas plus investies ? Cette investigation nécessite le courage de ne plus se mentir.

L'appétence au changement serait donc liée à une recherche de bonheur au travail. « On peut penser qu'une façon d'être heureux au travail, c'est d'"être à sa place" dans l'espace social, c'est-à-dire occuper une position professionnelle en adéquation avec des dispositions et des aspirations socialement constituées, d'abord dans la famille » (Baudelot et Gollac, 2002, p88).

### **1.2.2 Le plaisir au travail**

Les quatre sources de plaisir au travail les plus fréquemment évoquées sont « avoir des contacts avec », « s'occuper de », « voyager » et « faire » (Baudelot et Gollac, 2002, p.172). Le contact, la relation à autrui est fondamentale - à moins de vivre seul-e sur un île déserte - et renvoie à la socialisation, le fait de pouvoir sortir de chez soi, le plaisir de discuter entre pairs. S'occuper de, aider l'autre dans son besoin provient du sentiment d'être utile aux autres de confirmer la valeur de ses compétences pour les transmettre. Voyager convoque la notion d'apprentissage, d'enrichissement personnel, de voyage à la découverte d'autres contrées, de nouveaux aspects de la vie.

Quant au « faire » qui consiste à créer, nous souhaitons le développer plus en détails dans la partie suivante.

---

<sup>12</sup> Selon l'enquête Formation et qualification professionnelle de 1993, INSEE. Cette même enquête a eu lieu en 2003. Nous n'en avons pas trouvé d'analyse qui aurait pu confirmer ou infirmer ce constat.

<sup>13</sup> Petit Larousse, 1995.

Nous pourrions penser que « plus on s'élève dans la hiérarchie sociale, et plus l'activité professionnelle propre à une profession se diversifie, s'autonomise, s'intellectualise et élargit ainsi la gamme des sources potentielles de plaisir et de satisfactions » (Baudelot, 2002, p.189). En effet, les contacts, l'enrichissement, l'utilité seraient développés dans l'activité professionnelle. Pourtant, en 2002, 53% des cadres prétendent qu'ils n'ont pas l'occasion de faire au travail, des choses qui leur plaisent et qu'ils ne pourraient pas faire ailleurs<sup>14</sup>. « Cette proportion élevée de réponses négatives rappelle la difficulté qu'éprouvent la grande majorité des actifs à penser l'activité professionnelle dans le registre de l'agrément » (Baudelot et Gollac, 2002, p.163). La notion de plaisir serait par conséquent opposée à la notion de travail, qui par essence est une activité essentiellement destinée à gagner sa vie. Pourtant, nous pourrions penser que devant la menace de la perte d'emploi, travailler, juste travailler, c'est-à-dire avoir un travail, serait une source de plaisir. Il ne l'est pas.

Quel que soit le poste exercé, le niveau de responsabilité, le degré d'autonomie, le secteur d'activité ou les relations avec les collègues peuvent être autant de sources de plaisir possibles pour les cadres. En effet, requalifier son métier « au nom d'une conception personnelle de leur profession, la fonction ultime de leur activité » (Baudelot et Gollac, 2002, p.166) est un moyen de s'approprier son travail personnellement, de travailler un minimum pour soi et y trouver ainsi du plaisir ... pendant un temps. Par exemple, le responsable d'équipe se sent utile aux autres en participant à leur développement personnel, en organisant des formations pour l'acquisition de nouvelles compétences et y prend plaisir.

A l'inverse, associé à d'autres facteurs, l'agrément pourra basculer dans le désagrément. Par exemple, le-la cadre peut s'orienter vers des postes dont les déplacements sont prédominants dans sa fonction car la valeur voyage dans sa représentation de l'activité professionnelle apporte de l'agrément à son contenu. Le plaisir du voyage associé à une fréquence élevée peut cependant s'avérer une contrainte après coup pour différentes raisons : absence plus ou moins fréquente du domicile privé, désocialisation par rapport à l'environnement amical, extra professionnel, associatif. A l'extrême, le plaisir du voyage peut devenir un dégoût dans la sphère privée quand il s'agit de voyage de tourisme pour les périodes de congés. Le plaisir d'antan installe un déséquilibre entre vie privée et professionnelle.

Les politiques de ressources humaines évoluent cependant, afin d'évaluer la motivation du personnel, ses vellétés à vouloir changer de poste et dont le but ultime est de satisfaire ses souhaits professionnels. Cet idéal de gestion managériale s'est normalisée par la mise en place de méthodes d'évaluation à 360°<sup>15</sup>, de formalisation de plans de carrière, de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences<sup>16</sup> ou d'événements de

---

<sup>14</sup> Enquête réalisée entre 1996 et 1999 au Laboratoire des Sciences Sociales de l'Ecole Normale Supérieure dans le cadre d'un partenariat avec l'INSEE et la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et de la Statistique (DARES) reprise par Baudelot et Gollac, 2002, p.168.

<sup>15</sup> D'origine Nord Américaine, le « 360° feed back » est une méthode d'évaluation du personnel par laquelle les compétences du-de la responsable sont évaluées non seulement par son-sa responsable hiérarchique, mais également par ses subordonnés-ées et par lui- ou elle-même.

<sup>16</sup> La GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

cohésion d'équipe<sup>17</sup>. Des dispositifs institutionnels comme le DIF<sup>18</sup> peuvent aller dans le sens du bien-être au travail, si l'entreprise accepte que le personnel utilise ce dispositif pour des formations désirées par le-a salarié-e et non imposées par l'entreprise. Un DIF peut ainsi combler un besoin de satisfaction dans un domaine créatif ou culturel. L'entreprise peut également, quand elle en a les moyens et la volonté, proposer des services du type, garderie, services sportifs ou financiers, éléments facilitateurs dans l'organisation du-de la salarié-e entre ses sphères privée et professionnelle, améliorant un tant soit peu son bien-être.

### **1.2.3 Espace de créativité**

L'une des quatre sources de plaisir décrite dans le paragraphe ci-dessus, repose sur la créativité, elle nous ramène à la notion du plaisir d'imaginer, de rêver, de construire, de dessiner.

« En tant que créateur, l'homme rivalise avec Dieu. Prendre sa part à cette mission promothéenne de l'humanité, lui apporter sa contribution, si modeste soit-elle, est une source de fierté et de plaisir : la joie du démiurge, le bonheur du créateur » (Baudelot et Gollac, 2002, p.180). Avec les nouvelles technologies, l'architecte crée des plans, peut déborder d'imagination en dessinant des bâtiments futuristes. Avec l'outil informatique, les salarié-es préparent des présentations pour des réunions pour créer de l'intéreactivité entre les participants-tes, les formateurs-trices imaginent des outils pédagogiques, afin de provoquer l'envie d'apprentissage. Les entreprises imaginent des projets d'organisation pour satisfaire des besoins de profitabilité. Depuis l'homo faber, l'essence de l'homme est de produire. Prendre en main dans le sens propre, c'est-à-dire fabriquer, est devenu une prise en main, dans le sens figuré, c'est-à-dire une prise de pouvoir pour atteindre des objectifs, souvent financiers.

Seulement, les organisations sont confrontées à la lourdeur plutôt qu'à la simplification des méthodes de travail sous l'égide de l'évolution. La complexité contre-productive réduit la créativité à néant. Ne serait-il pas plus productif d'appréhender le problème, en faisant abstraction des méthodes passées qui ont prouvé leur efficacité en leur temps pour ouvrir un horizon de solutions nouvelles orientées vers l'avenir ? « La créativité se caractérise par le fait de passer d'un vieux cadre de référence à un nouveau ; elle repose essentiellement sur une manière originale d'appréhender la réalité » (Kourilsky, 2008, p.102). Le slogan du Loto de la Française des Jeux « 100% des gagnants ont tenté leur chance » fut à une époque un véritable succès. Il a non seulement été « découvert » par une personne autre que le service marketing mais a été le fruit d'un constat évident, voire d'une lapalissade : seules les personnes qui jouent peuvent gagner.

Devant l'emprisonnement de la créativité, des individus ingénieux se mettent à leur compte et se sentent libres de créer. « Les emplois ne surgissent pas par hasard mais sont des créations humaines » (Bandura, 2003, p.284). La création du régime auto-entrepreneurial est une circonstance favorable qui laisse l'esprit d'initiative s'exprimer. A preuve, 320.000 auto-entrepreneurs-euses se sont déclarés-ées depuis la création

---

<sup>17</sup> Plus communément appelé par le terme anglais « teambuilding ».

<sup>18</sup> Droit Individuel de Formation.

de ce régime. L'individu peut agir sur son devenir en développant de nouveaux comportements entreprenants qui eux-mêmes influencent l'environnement social (création d'emplois, exemple de réussite). Ce dernier permet de produire d'autres circonstances favorables ...et le processus continue. « Nous sommes producteurs et les produits de nos conditions d'existence » (Bandura, 2003, p.5). L'individu agit ainsi sur le cours de sa vie, provoque des actions. La personne, son comportement et son environnement interagissent sans cesse. C'est à la fois l'interaction et l'inséparabilité de l'individu et de son environnement qui caractérise le "sentiment d'efficacité personnelle" ou auto-efficacité<sup>19</sup> selon Bandura.

### **1.3 L'événement**

#### **1.3.1 Définition**

La définition du mot événement se trouve dans la racine latine *evenire*, qui signifie 'sortir', 'avoir un résultat', 'se produire'. Il est un emprunt du mot latin *eventus* 'événement'. Les Romains disposaient de plusieurs verbes pour exprimer 'il arrive' selon que 'ce qui arrive' leur était favorable ou non : *evenit* pour quelque chose d'heureux, *accidit* pour un événement mauvais et *occurit* lorsque ce qui arrive est neutre. Les substantifs français qui en dérivent : événement, accident et occurrence ont gardé une trace de leur origine au niveau du sens commun, sauf peut-être 'événement' qui a perdu la connotation positive qu'il avait en latin pour prendre un sens large de 'ce qui arrive'. C'est ce qui survient à une certaine date et dans un lieu donné sans préavis. C'est un fait, il est là.

Les journaux d'informations regorgent d'événements. Il se passe toujours quelque chose dans nos vies individuelle ou collective. Ce qui se passe n'est pourtant pas toujours événement. Lorsque l'*éruption* du volcan islandais a fait *irruption* début 2010, il a provoqué une catastrophe écologique pour le pays, un contretemps pour les personnes bloquées dans les aéroports dû à l'arrêt du trafic aérien et pour les autres, cet événement fut et demeure insignifiant. Pour ceux-celles que l'événement bouleverse, il y aura un avant et un après, un nouveau lien par rapport au lieu dévasté, un bouleversement de l'ordre établi dans les sens propre (ville enfouie sous les cendres volcaniques) et figuré (reprendre des habitudes nouvelles dans ce nouveau décor à reconstruire).

#### **1.3.2 Entre passé, présent et futur**

« Un événement survient, il passe inaperçu. Quelques années plus tard, il semble avoir sculpté notre vie comme une goutte d'eau fissure un rocher. Pourtant pour le coup, rien ne laissait penser qu'il aurait un tel impact sur la trajectoire de notre vie », (Houde<sup>20</sup>, in *Chemins .....*, 2005, p. 36). Il est très difficile pour un individu de savoir en quoi ce qu'il vit a valeur ou pas d'événement. Certains faits sont retentissants dans l'instant, chargés d'émotions et s'évaporent rapidement, sans apporter de changements. D'autres faits sont silencieux, passent quasiment inaperçus et vont se révéler essentiels après-coup.

---

<sup>19</sup> Le terme américain "self-efficacy" utilisé par A. Bandura a été traduit ainsi en français par Jacques Lecomte, traducteur du livre A. Bandura.

<sup>20</sup> Renée Houde Ph.D., professeure au département de communication de l'UQAM, Montréal, Québec, Canada.

« Je suis un individu avec son vécu, je vis un événement dans le présent qui modifiera mes comportements. Il agit donc sur un futur » (Négroni, 2007, p.132). L'événement marque le temps d'une croix dans le calendrier privé, à inscrire dans le « livre des premières fois ». En une fraction de seconde, cette rupture produit un changement et bouleverse l'individu qui fut dans son vécu, son histoire, son environnement. Il est révélateur d'un état présent et de possibles qui se créent.

« Un événement ouvre d'autres interprétations du réel » (Négroni, 2007, p.131). Les cadres de référence sont mis à plat. Les anciens équilibres sont définitivement rompus. L'individu analyse l'événement pour en ressortir un nouveau comportement, une autre vision de sa réalité. Au même titre que la reconversion répond à une volonté de rupture avec une situation de l'emploi précédent, l'événement annonce un avant et un après. Rien ne sera plus comme avant. Il agit comme prise de conscience d'une autre trajectoire possible. Il annonce un changement.

### **1.3.3 De la bascule au tremplin**

Moment clé, événement phare, accident de la vie, fracture de la vie, le parcours de vie est parsemé d'événements heureux ou malheureux. Certains-nes parleront de rencontres, de lectures, de films et d'autres de bascules de la vie mais tous sont potentiellement des éléments déclencheurs.

« Selon Deleuze, contre-effectuer l'événement, c'est trouver le sens de notre propre devenir par rapport à lui » (Négroni, 2007, p. 136). Quand le mot bascule est utilisé, il implique une violence, un choc. Il propose une leçon de vie car laisse imaginer des ruptures radicales. La question se pose de savoir comment l'individu inscrit cet événement dans la réalité de son parcours de vie.

La bascule peut être perçue comme une catastrophe et « laissera un parcours inachevé et inachevable ». (Négroni, 2007, p.134) dans la vie de l'individu. Elle peut également devenir avec le temps un défi. Nous pourrions l'exprimer ainsi : Quand nous tombons sur le sol, c'est le sol qui nous aide à nous relever. Imaginons un instant la bascule que les acrobates utilisent au cirque et une bascule de la vie. Imaginons que ces deux utilisations du mot « bascule » deviennent synonymes de tremplin pour nous propulser vers de nouveaux horizons. Dans ce cas, lire l'événement comme un tremplin vers un devenir abaisse les barrières limitantes vers d'autres projets, d'autres défis. Ainsi, « acquérir un certain contrôle sur des domaines importants de la vie libère l'individu pour explorer de nouvelles activités intéressantes avec plus de ressources pour le faire » (Bandura, 2003, p.296).

## 1.4 Problématique

Depuis l'émergence du chômage, la reconversion professionnelle est devenue progressivement un acte d'anticipation par lequel l'individu prend en charge son devenir professionnel.

La reconversion professionnelle volontaire implique une notion de changement, changement de métier, de secteur d'activité et de libre arbitre. La reconversion professionnelle volontaire serait une décision de réorienter sa vie professionnelle soit par une démission mûrement réfléchie, soit par anticipation d'un licenciement économique ou à une rupture conventionnelle.

Les statistiques ne permettent pas d'appréhender quantitativement et précisément, d'une part la distinction entre la mobilité professionnelle et la reconversion professionnelle, et a fortiori d'autre part, la distinction entre la reconversion professionnelle volontaire et la reconversion professionnelle subie. Cependant des études tendent à nous démontrer que les cadres cherchent à trouver un équilibre entre leur sphères privée et professionnelle. Le poids des activités extra-professionnelles témoignent de cette tendance. Elles permettent de pallier les situations professionnellement motivantes mais parfois personnellement intenable.

Quand les activités extra-professionnelles ne suffisent pas à combler des motifs d'insatisfaction au travail et par là-même à laisser un espace potentiel censé être propice à la création, une infime goutte d'eau fera déborder le vase pour basculer dans l'aventure de la reconversion professionnelle volontaire.

S'engager dans un projet de reconversion professionnelle volontaire monopolise des ressources insoupçonnées de l'individu qui le réalise et qui lui permettent de surmonter des montagnes de contraintes. Un ou des élément(s) déclencheur(s) d'une telle intensité, d'une telle amplitude sont à même de faire surgir ces ressources de la personnalité de l'individu.

Fort de ce constat, nous sommes en droit de nous demander en quoi les éléments déclencheurs permettent de concrétiser une démarche de reconversion professionnelle volontaire dans la population cadre, pour émettre l'hypothèse que la reconversion professionnelle volontaire est liée au parcours de vie.

## Chapitre 2 : Méthodologie

### 2.1 Choix de l'entretien

L'entretien a été privilégié car il permet à la personne de s'exprimer en toute liberté. Ainsi, la personne entretenue ne s'enferme pas dans une logique de réponse dirigée par une question. Cette liberté permet de livrer, sans en être contraint-e, une richesse d'informations importante par rapport à l'hypothèse, à savoir la décision de reconversion professionnelle volontaire est liée au parcours de vie. L'entretien par des questions aurait pu contraindre la personne dans la construction de la logique de son parcours de vie, lequel par définition, commence à sa naissance jusqu'au jour de l'entretien.

Toutefois, nous avons élaboré une grille d'entretien<sup>21</sup> qui participait à son cadrage, c'est-à-dire faciliter le maintien de l'entretien dans le sujet et de le contenir dans la limite de la durée maximale que nous nous étions fixée, soit une heure.

L'objectif était de récupérer les facteurs qui permettraient de poser une action dans le chemin de leur reconversion professionnelle volontaire :

- une prise de conscience d'un questionnement professionnel et personnel
- une prise de décision de quitter l'emploi
- une mise en action pour concrétiser la première étape d'un projet

Conditions des entretiens : Ils ont eu lieu en dehors du lieu du travail.

### 2.2 Le panel

#### 2.2.1 Identité du panel<sup>22</sup>

Le panel est composé de **9 personnes, 7 femmes et 2 hommes de 38 à 65 ans.**

Nous avons souhaité explorer le processus de reconversion professionnelle volontaire sur deux catégories d'individus :

- Groupe A : **5 personnes ont réalisé ou réalisent actuellement une reconversion professionnelle volontaire.**
- Groupe B : **4 personnes ont l'intention de réaliser un projet de reconversion professionnelle volontaire et ne sont pas passées à l'action au moment de l'entretien.**

Ces deux groupes se sont imposé, afin de ne pas se focaliser uniquement sur les caractéristiques qui confirment l'hypothèse et de ne pas négliger celles qui l'infirment.

---

<sup>21</sup> Annexe 2

<sup>22</sup> Annexe 3



Même si des éléments sur l'âge, le sexe des personnes sont mentionnées dans l'annexe 3, ils n'ont pas été pris en compte dans l'analyse. Nous ne pouvons donc pas anticiper sur le fait qu'une étude genrée pourrait apporter des éléments probants sur ce sujet, ce qui pourrait faire l'objet d'études ultérieures.

## **2.2.2 Identité professionnelle du panel**

### Groupe A<sup>23</sup> :

Les 5 personnes de ce groupe avaient entre 10 et 35 années d'expérience professionnelle depuis leur première période d'activité jusqu'au moment de la reconversion professionnelle. Elles avaient entre 3 et 23 années d'ancienneté dans leur dernière entreprise quand elles l'ont quittée. 3 personnes avaient occupé au moins 2 emplois quand elles ont quitté leur dernière entreprise.

Avant la reconversion professionnelle volontaire, le groupe A occupait les emplois de cadre de l'enseignement privé, directeur-trice de centre de loisirs, notaire, dirigeant dans le secteur de l'hôtellerie, chercheur-se dans le secteur pharmaceutique.

Après la reconversion professionnelle volontaire, le groupe A occupe ou est en cours de formation pour occuper les emplois d'écrivain-e et animateur-trice d'ateliers d'écriture en association, infirmier-ère, sophrologue, formateur-trice et professeur-e des écoles.

Ces personnes ont concrétisé leur projet dans un délai maximum de 6 ans : 1 personne a quitté récemment son entreprise, 2 sont installées depuis quelques mois, 1 finit une formation et 1 est installée depuis 12 ans.

### Groupe B<sup>24</sup> :

Les 4 personnes de ce groupe ont entre 17 et 26 années d'expérience professionnelle depuis leur première période d'activité. Elles ont entre 6 et 18 années d'ancienneté dans leur entreprise actuelle. 3 personnes ont occupé au moins 2 emplois dans leur entreprise actuelle.

Elles occupent des emplois de directeur-trice logistique en industrie d'équipement médical, responsable commercial-e dans le secteur informatique, documentaliste dans la recherche stratégique, responsable commercial-e dans le secteur agro-alimentaire.

1 personne a identifié un projet de reconversion : professeur-e de taïchi.

Les personnes ont pris conscience d'un besoin de changement depuis 2 à 3 années à la date de l'entretien.

---

<sup>23</sup> Annexe 4

<sup>24</sup> Annexe 5

### 2.2.3 Transcription des entretiens

Les mots, expressions concernant la reconversion professionnelle volontaire, ses motifs, le parcours de vie, les événements ont été regroupés en registre lexical. Dans chaque registre, les éléments ont été répartis entre les groupes A et B du panel. Par exemple, les éléments 'envie de changer', 'épuisé', 'être flouée' ont été regroupés dans le registre lexical « justifications de l'insatisfaction ».

L'occurrence n'a pas été prise en compte. Les mots et expressions identiques ont été comptabilisés une seule fois. La distinction entre chaque registre étant significative au demeurant. La quantité d'éléments d'un registre lexical a permis de hiérarchiser les thèmes par ordre d'importance.

Afin de faciliter la lecture de la partie Présentation et analyse des résultats, nous citerons quelques exemples (en italique) de chaque registre que nous jugeons pertinents pour argumenter l'analyse. Cependant, la liste exhaustive des éléments est reprise dans l'annexe 8, un registre lexical par annexe 8.1 à 8.11.

Les éléments chiffrés repris dans l'analyse sont synthétisés dans un tableau en annexe 6.

## Chapitre 3 : Analyse des entretiens

Pendant les entretiens, chaque personne du groupe A a raconté son expérience de reconversion professionnelle volontaire rétrospectivement, comme étant un projet accompli. Chaque personne du groupe B raconte ce qu'elle vit actuellement, explique sa réflexion plus ou moins récente. Un groupe parle au passé et un au présent. Même si le temps est différent pour chacun d'eux, les distances entre chaque récit sont courtes quand ils touchent les profondeurs de la vie.

Cette étude comparative impliquera par conséquent des points communs et des divergences. Elle nous permettra d'investir dans un premier temps les arguments menant vers un cheminement de reconversion professionnelle volontaire. Ensuite, nous traiterons de l'événement dans le processus décisionnel d'une reconversion professionnelle volontaire. Enfin, la dernière partie nous emmènera vers le rôle du projet, son utilité dans la vie de l'individu et ce qu'il dit du comportement de la personne.

### 3.1 Du désir au plaisir de changer

#### 3.1.1 Maturité professionnelle<sup>25</sup>

Il nous paraissait important de pouvoir questionner des personnes au statut cadre ayant atteint une maturité professionnelle où les aspirations de jeunesse sont comblées. Le panel a satisfait ses besoins d'appartenance et de promotion sociales : « *d'augmenter mon pouvoir d'achat, c'était un challenge pour moi et je l'ai réussi donc j'étais bien contente de l'avoir fait* ». Il est reconnu et valorisé professionnellement : « *Où mon poste d'éducateur sportif a évolué en responsable, directeur technique* », « *j'y suis resté pour faire carrière* », « *j'ai explosé l'objectif* », « *progression assez rapide* », « *j'ai maintenant la maturité nécessaire pour me dire 'je m'en fous de ce que les gens vont penser'* ». Cette maturité passe par la sécurité matérielle « *super métier, gagner super bien ta vie* ». Le nombre d'années d'expérience professionnelle du panel (10 à 35 ans)<sup>26</sup> s'inscrit dans cette logique. En effet, après 10, 15 ans et plus, « *j'ai évolué forcément* », une évidence.

Les personnes reconnaissent avoir acquis des compétences, une connaissance de soi à travers leur expérience dans le monde du travail « *à prendre confiance en moi, à acquérir certaines compétences que je vais pouvoir réutiliser* ».

Les deux groupes ont sans exception évoqué la maturité<sup>27</sup>. Cependant, le groupe B insiste beaucoup plus sur cet aspect, le nombre d'itérations de chacun des groupes faisant foi. Nous pourrions supposer que le groupe B s'accroche à ses succès alors que le groupe A est déjà passé à autre chose, à un autre projet, celui de se reconvertir. La maturité est acquise mais il est inutile de s'éterniser sur ce point acquis.

---

<sup>25</sup> Les citations de ce sous-chapitre sont extraites de l'annexe 8.1

<sup>26</sup> cf. 4.2.2 Identité professionnelle du panel et/ou annexe 4 et 5

<sup>27</sup> Annexe 6 : Synthèse de l'analyse quantitative

La conformité permet la valorisation par autrui. Cette valorisation renvoie à l'individu qui se reconnaît dans le tissu social dans lequel il évolue. Mais si les personnes en reconversion cherchent une liberté exprimée alors l'argent n'offre pas ou plus cette liberté.

### 3.1.2 Justification de l'insatisfaction<sup>28</sup>

« Que le travail s'intensifie, que la reconnaissance diminue, que la confiance fasse défaut, et un travailleur heureux commence à souffrir. Il passe du carré du bonheur et de l'investissement à celui de la souffrance et du malheur individuel » (Baudelot et Gollac, 2002, p.230).

Dans tous les entretiens, un avant et un après sont opposés. Ce qui a pu être source de satisfaction à un moment donné est transformé en lassitude : « *j'en avais marre du côté fouille-poubelle du contrôleur de gestion. Je voulais être du côté de ceux qui remplissaient la poubelle* », « *pression m'allait de moins en moins* ». L'individu prend conscience que ses compétences ne sont pas propres à lui : « *l'impression d'être remplaçable par n'importe qui d'autre* », « *parce qu'ils s'en foutent de l'humain. On est de la denrée périssable, on la prend, on la jette, on s'en sert et puis le jour où t'es plus rentable, on te vire* ». Il se remet en cause dans son unicité « *parce qu'on gomme toute nos différences* ». Les contradictions apparaissent : « *les dollars, ça ne me fait plus rêver* » mais la reconnaissance financière est dorénavant revendiquée malgré un certain niveau de vie acquis « *aujourd'hui je n'ai même plus cette compensation* ».

A l'instar de la maturité professionnelle, dans les deux groupes, les qualificatifs faisant état de l'insatisfaction sont éloquentes, révélateurs d'un mal-être professionnel apparent. Nous pouvons noter une représentation supérieure du groupe B mais l'intensité de l'insatisfaction est explicite dans les deux groupes. A ce moment du cheminement vers une reconversion professionnelle volontaire, les personnes utilisent les mêmes mots de lassitude « *je tourne en rond* », « *fait le tour de la question* », « *je pense avoir fait déjà le tour justement du métier* » ou encore « *avais marre d'être le gratte-papier* », « *je n'ai même plus aujourd'hui cette sensation d'avoir une rétribution à hauteur de ce que je donne à l'entreprise* ».

La liberté<sup>29</sup> acquise s'amenuise « *qui me permettait à la fois de m'exprimer, pas sclérosante* », « *la liberté d'agir, faire comme je pense être bon* », « *pouvoir dire, proposer des choses, je pouvais suggérer avant* », « *je peux monter ma boîte. Je règle un problème : j'ai plus de hiérarchie, j'ai la liberté* ».

Au moment où la reconnaissance est jugée inexistante, les sources de plaisir<sup>30</sup> se raréfient « *travail que j'ai toujours fait, c'était parce que ça me plaisait. A partir du moment où ça me plaisait plus, je changeai* ». Et la routine s'installe « *à partir du moment où c'est la routine ça m'intéresse plus* », « *au bout d'un moment, c'est un peu toujours la routine, même si c'est un travail super intéressant* ».

---

<sup>28</sup> Les citations de ce sous-chapitre sont extraites de l'annexe 8.2, à l'exception des paragraphes qui font l'objet d'une note différente.

<sup>29</sup> Les citations de ce paragraphe sont extraites de l'annexe 8.5

<sup>30</sup> Les citations de ce paragraphe sont extraites de l'annexe 8.3

La même insatisfaction peut se répéter dans plusieurs expériences consécutives. La répétition de l'histoire professionnelle a été révélée dans 4 entretiens (2 du groupe A et 2 du groupe B). Les personnes revivent des situations similaires, nous citons « *Pareil, même schéma* », « *l'histoire va se reproduire et je n'ai pas envie que l'histoire se reproduise* ». La répétition s'opère par une perte d'illusion, un conflit entre le « *but noble* » du produit fabriqué au profit de l'intérêt financier et au détriment de la santé de personnes. Ou par les conditions du départ de l'entreprise : un litige porté en justice clôture chaque expérience de la personne. Ou par l'évolution de l'organisation interne à l'entreprise : la personne quitte son entreprise après le rachat de cette dernière. Ou par la durée identique de chaque expérience : changement professionnel tous les trois ans. La routine semble liée à un cycle propre au parcours professionnel unique de chaque personne. Pour le groupe A, ce rythme routinier apparaît rétrospectivement comme une répétition de l'histoire professionnelle tel un film qui tourne en boucle, de la même façon que la vie privée peut tomber dans une routine 'métrou-boulododo'. Pour le groupe B, nous l'avons constaté sans que la personne n'en fasse mention.

La tension nerveuse, quand elle est associée à « *réussir certains challenges* » dans l'exercice d'un niveau important de responsabilités, prédispose les individus à trouver un agrément à leur travail « *quatre premières années fulgurantes, ultra fatigantes, ô combien passionnantes* ». Cette tension est normale car le travail est porteur d'intérêts. Mais lorsque « *les dirigeants ont changé, les orientations ont changé, [...], on nous demande aujourd'hui d'évoluer dans ce métier-là avec un peu un changement de notre façon de vendre donc le métier change* », le constat est cruel : « *J'étais perdue* ». La locomotive des changements a démarré, « *l'entreprise prend un virage* » et l'individu reste sur le quai de la gare. Le changement est imposé dans un rapport hiérarchique contraignant, La tension est alors perçue négativement, 'mal vécue'. Elle devient un désagrément et surtout la cause de ruminations perturbantes.

Au moment de la prise de conscience d'une insatisfaction professionnelle, la vision de départ du monde du travail change. Les désillusions du monde de l'entreprise surgissent : « *j'étais partie avec l'utopie que travailler dans une entreprise pharmaceutique, ça va sauver des gens. Et là, je commençais à découvrir qu'il y avait des intérêts financiers, qu'on faisait certains choix qu'étaient pas forcément en accord direct avec ce que je pensais d'une entreprise pharmaceutique* ». « *Au final, tout ça a été inutile. Aucune finalité utile* »<sup>31</sup>.

Dans cette étape d'insatisfaction, « un processus renvoie à la distanciation et à la désidentification avec des valeurs, des idées et des attentes, mais aussi avec l'univers relationnel corrélatif au rôle social investi par la personne dans la période antérieure » (Négroni, 2007, p.79), c'est le désengagement.

Les besoins de maturité professionnelle ont été comblés et de nouveaux besoins apparaissent. « La personne se place en retrait par rapport à son insertion professionnelle ». (Négroni, 2007, p.110). Cependant

---

<sup>31</sup> Les citations de ce paragraphe sont extraites de l'annexe 8.6

ces besoins sont difficiles à nommer, ils sont par conséquent introduits par la manifestation d'insatisfaction. De cette lassitude naît la prise de conscience d'un devenir possible et différent de l'être actuel. Prendre conscience, c'est le début du changement. « *C'est que j'avais envie d'autre chose* ».

### 3.1.3 La reconversion, une question de survie<sup>32</sup>

L'expérience instruit toujours, je l'avoue, mais elle ne profite que pour l'espace que l'on a devant soi. Est-il temps, au moment où il faut mourir, d'apprendre comment on aurait dû vivre ?, Jean-Jacques Rousseau

Pour les deux groupes, une fois l'insatisfaction exprimée, la personne souhaite en identifier les motifs car le souhait de changer leur situation est clairement dit : « *de façon vitale, j'ai besoin de sortir de mon confort et de me dire 'faut que ça bouge', ça ne me plaît plus* ». La latence « est ce moment qui introduit une réinterprétation de la réalité professionnelle et de sa vie » (Négroni, 2007, p.105). La situation professionnelle auparavant satisfaisante allait de soi mais ne vient plus de soi. « *Le monde professionnel tel que je le connais, tel que j'ai l'impression qu'il est ne me donne pas du tout l'envie d'y aller parce que j'ai l'impression que je ne vais pas pouvoir survivre à un certain rendement qui est demandé* ». Cette remarque pose l'importance du bien-être au travail pour l'équilibre de la personne. Le décalage entre aspirations professionnelles et réalité du travail se retrouvent en y ajoutant un questionnement de l'individu « *pas du tout en adéquation avec ce dont j'ai besoin en termes de personnalité* », « *j'ai commencé à réfléchir sérieusement sur le pourquoi je fais ce métier* ».

Si ces motifs d'insatisfaction demeurent, « *je crois qu'on m'enferme dans un hôpital psychiatrique* ». C'est ainsi que le groupe B imagine son devenir. « *L'immobilisme, c'est la régression* ». Cette issue s'inscrit dans la logique selon laquelle le-la cadre a atteint un « plateau où les efforts pour parvenir à des conditions de vie statiques conduisent à un déclin inévitable, ce qui crée une crise émotionnelle » (Bandura, 2003, p.296). Le groupe A n'a pas ou peu évoqué cet aspect ou ne s'en rappelle pas, de la même façon qu'il avait moins évoqué la maturité professionnelle que le groupe B. Il est déjà passé à une autre étape.

La question vitale de changer a été citée par chaque personne du groupe B. Leur vie est en danger, « *c'est vital avec un grand V* », « *changer de boulot est vital. C'est le genre de truc où je peux tomber en dépression. C'est dangereux* », « *elle préfère tout à me voir malheureux, limite déprimé* », « *la santé passe avant tout pour moi par un changement de travail* », « *je vais mourir à petits feux là-bas. C'est une question de survie. Ça m'éteint. Je ne suis pas heureuse* ». Cette question renvoie à une quête du sens de la vie, (re)découverte de soi, au « *problème que j'ai au fond de moi* ».

L'événement incite à un dialogue avec soi, son rapport à son travail, à accepter de reconsidérer ses représentations du travail et à adopter une position de vérité par rapport à soi-même. Etre dans sa vérité. Là est l'urgence « *parce qu'aujourd'hui est le dernier jour du reste de ma vie, je n'ai donc aucune minute à perdre* ».

---

<sup>32</sup> Les citations de ce sous-chapitre sont extraites de l'annexe 8.7

### 3.1.4 Recréer un dynamisme de vie<sup>33</sup>

Quand l'individu est conscient de sa valeur professionnelle, quand il a pris du recul par rapport à sa situation présente et que sa reconversion professionnelle est jugée vitale, il souhaite combler des besoins. « *J'ai besoin de me réaliser, mon épanouissement personnel, c'est ça* ». Comme une plante qui a soif, une fois arrosée, son besoin d'eau est comblé et elle s'épanouit.

Le plaisir<sup>34</sup> est traité par les deux groupes. Pour le groupe A, il est inclus dans l'acte même de travailler « *c'est quand même une chance de pouvoir faire le métier qu'on aime* », « *avoir de la joie dans le travail. Ça transforme le travail en non-travail, comme si ce n'était plus un travail. Ce n'est plus une contrainte* », « *le travail est comme une forme d'amusement* », « *on voit progressivement qu'il est possible de travailler dans le plaisir* ». Pour le groupe B, le plaisir apparaît comme une variable à retrouver ou à découvrir dans sa vie professionnelle : « *il faut que j'arrive à concrétiser et à travailler dans le mode plaisir* », « *il faut que j'intègre la notion de plaisir* ». Il passe majoritairement par les relations à autrui : « *je réalise que quand j'ai quelqu'un en face de moi me rend vivante* », « *manque cruellement de contacts* », « *niveau relationnel me plait dans le travail* », « *rencontres sincères avec les gens* ».

Une personne de chaque groupe a insisté sur le fait de redynamiser un besoin de plaisir par le défi « *un individu qui construit et qui avance toujours, je me lance des défis* », « *c'est un challenge, t'essaies de voir si tu peux le gagner* », « *désir de changement vient du fait de vouloir se confronter à d'autres challenges* », « *challenge sympa à relever* ». Le défi est un moyen de se remettre en cause dans leurs compétences, dans leurs relations « d'éviter d'être confrontés au caractère disqualifiant de la routine et de les autoriser à cette forme paradoxale d'engagement fort dans leur travail : le 'jeu' productif » (Baudelot et Gollac, 2002, p.170). Renoncer à ses défis menacerait l'équilibre de vie. Ainsi, quand les défis sont absents de la vie professionnelle, ils sont présents dans la vie privée « *j'ai des hobbies, je fais du sport à côté, sinon je me taperai la tête contre les murs* ».

Redynamiser la créativité<sup>35</sup> par le besoin de voir le résultat concret de ses propres yeux est commun aux deux groupes : « *être actrice dans quelque chose de créatif où je peux apporter ma contribution avec un effet positif à un moment donné* », « *j'ai besoin de construire, j'aime construire* ». Voir sa production, « *voir le résultat immédiat de mes actions* » est une caractéristique propre à l'homo faber. « *C'est du concret, j'aime bien* », « *c'est le lien direct entre ce que je fais et ce que je constate* ». Par ailleurs, nous avons pu découvrir l'ingéniosité des personnes du groupe B à imaginer des justifications pour repousser leur décision ou leur projet quand il est identifié. La justification de la procrastination est également une forme de créativité. Ces personnes portent en elles la créativité, comme celles du groupe A ; elle est cependant moins visible.

---

<sup>33</sup> Les citations de ce sous-chapitre sont extraites de l'annexe 8.7, à l'exception des paragraphes qui font l'objet d'une note différente.

<sup>34</sup> Les citations de ce paragraphe sont extraites de l'annexe 8.3

<sup>35</sup> Les citations de ce paragraphe sont extraites de l'annexe 8.4

La reconversion professionnelle volontaire s'avère être un « espace potentiel transitionnel censé être propice à la création ». (Lany-Bayle, in Chemins de formation au fil du temps, 2005, p. 5). « *J'ai vraiment envie de créer un autre un projet de vie* ».

### **3.2 Processus décisionnel de la reconversion professionnelle volontaire**

Il ne suffit pas d'avancer pas à pas sur le chemin qui pourrait conduire un jour au but. Il faut que chacun de ces pas soit le but et que chacun d'eux ait une valeur, Johann Wolfgang von Goethe.

Vouloir changer ne suffit pas dans la mesure où ces mots théoriques ne restent que des mots sur une feuille blanche. Deux lettres suffisent pour passer du mot « théorique » au mot « rhétorique », l'art de faire bouger les mots, l'art de dire. Ces deux mouvements sont peut-être ceux qui manquent au projet écrit avec des mots, qui comme nos os ne sont que la structure de notre corps. Deux mouvements suffiraient pour que la structure du projet évolue, pour passer de l'art de se projeter à l'art d'agir. Nous allons définir ces deux mouvements, les événements déclencheurs et les éléments catalyseurs.

#### **3.2.1 L'événement déclencheur<sup>36</sup>**

Lorsque l'environnement professionnel dysfonctionne, le déséquilibre entre les sphères privée et professionnelle s'installe. « *Une fois que ta vie perso est aplanié, t'as envie d'avoir le même épanouissement dans ta vie professionnelle et tu te rends compte que tu l'as pas* ». Déchiffrer ce dysfonctionnement permet de s'interroger sur les moyens pour atteindre un épanouissement dans sa vie professionnelle quand la vie privée est stable. Ou inversement, de s'interroger sur les moyens pour atteindre un épanouissement dans sa vie privée quand la vie professionnelle est stable. Il en ressort un objectif unique d'harmoniser sa vie dans son ensemble.

Les 9 personnes du panel ont abordé le thème de l'événement déclencheur en utilisant des mots tels que « *décllic* », « *véritable choc* », « *sortie du mode veille* », « *raison fondamentale* ». Se faire « *réveiller* » par un événement. Pour 5 personnes des deux groupes, il s'agit d'un événement de la vie de la personne : naissance du premier enfant pour 1 personne, maladie pour 3 personnes, non précisé<sup>37</sup> pour 1 personne. Pour 2 personnes, l'élément déclencheur concerne un événement familial : décès d'un parent, décès de grands-parents. Pour 1 personne, il s'agit de réparer un mode d'éducation. Et pour 1 personne, il s'agit d'une rencontre lors d'une formation en entreprise. L'événement servira de détonateur. Il concerne pour 8 personnes un événement de la vie privée.

Le groupe A a enchaîné sur une période de sa vie privée au moment de parler de l'élément déclencheur, le lien est apparu comme un enchaînement logique. Certains avec un étonnement non dissimulé « *ben, alors là, c'est raconter ma vie* ». Détailler les circonstances démontre à la fois une prise de recul sur ce que l'individu a appris sur lui-même et est utilisé par

---

<sup>36</sup> Les citations de ce paragraphe sont extraites de l'annexe 8.9

<sup>37</sup> Cette personne a juste précisé qu'un événement de la vie privée a eu lieu.



pédagogie pour poser les pièces du puzzle à reconstituer. Pendant les entretiens, les personnes du groupe A ont enchaîné des sujets de l'ordre de la vie personnelle et de la vie professionnelle, à un rythme et une fréquence différents, soit de façon chronologique, soit par souvenir spontané. Le privé et le professionnel s'entremêlent avec simplicité.

Pour 3 des 4 personnes du groupe B, nous pouvons remarquer qu'elles détaillent beaucoup plus leur situation professionnelle et les raisons de leur insatisfaction. Elles enchaînent sur l'élément déclencheur et la vie privée à la fin de leur récit. Au moment d'évoquer cet élément, les personnes réalisent qu'il est indissociable de l'insatisfaction, du malaise actuel. En parler est inévitable « *en fait* ».

Une personne de chaque groupe a abordé l'élément déclencheur avec parcimonie, juste quelques mots. Pourrions-nous relever ici la difficulté de parler de ce qui touche les personnes au plus près ?

En saisissant la balle au vol, l'élément déclencheur permet d'éveiller de nouveaux besoins « *je pense que ce changement intérieur a fait naître en moi d'autres envies* », « *ça m'a fait découvrir un autre aspect de moi-même* », « *ça m'a réveillé alors que je patientais* », « *ça m'ouvrirait à plein de choses* ». Saisir la balle au vol, c'est aussi reconnaître le bienfait de l'événement « *le fait d'être passée par des problèmes de santé, fait que grâce à ça, je peux tenir ce discours* ». La capacité à métamorphoser l'importance attribuée aux événements de vie déterminera si la rupture représente une discontinuité dans le parcours de vie ou si la rupture ne permet pas de dévoiler des possibles mais de favoriser le 'surplace', « *je ne peux pas me dire que dans 15 ans, je serai encore dans ce bureau* », « *je crois que dans ma tête, y'avait une injonction du genre..., enfin il fallait que je fasse attention et que je sache profiter de ma vie avant* ».

La bascule implique une idée de point de non-retour, « *y'a un déclic qui se fait* ». Ce temps révolu provoquera une révolution intérieure et nous dira « *ce n'est pas ça, la vie. Ce n'est pas ça, la vie* ». « Le phénomène révèle une dynamique antérieure latente dont la manifestation a été bridée par des facteurs de compensation plus ou moins puissants » (CEREQ<sup>38</sup>, 2009, p.5). La compensation de reconnaissance sociale laisse la place au besoin d'être soi. Ce besoin se retrouve dans les deux groupes : « *j'ai envie de me sentir avec mes qualités et mes défauts* », « *faut que je sois honnête avec moi-même* », « *impression de vivre dans un monde virtuel, dans le mensonge permanent* », « *Je me sens vraiment à ma place* », « *je n'étais plus moi* », « *être en harmonie avec soi-même* », « *je suis ce qu'on attend que je sois et je ne suis plus moi-même* ». Le regard sur soi devient un passage obligé « *pour être bien avec l'autre, faut être bien avec soi-même* ». Après avoir pu être en conflit dans ses relations au travail pendant la phase de lassitude, le conflit devient intérieur : « *je m'en veux* » de ne pas « *prendre [m]a vie en main* ».

L'individu n'est cependant pas encore dans le mouvement d'un après, dans un devenir professionnel futur. Qu'est-ce qui le plonge dans cet après ?

---

<sup>38</sup> Centre d'Etudes et de REcherche sur les Qualifications.

### 3.2.2 L'événement catalyseur<sup>39</sup>

Lorsque l'entreprise reconnaît la valeur de son-sa salarié-e, le-a salarié-e prend conscience de ses capacités. L'estime sociale permet au cadre de prendre conscience de ses savoirs, savoir-faire, savoir-être et développe ainsi l'estime de soi. Cette prise de conscience vient de l'extérieur, de l'autrui. De même, réussir à agir dans la démarche de reconversion professionnelle volontaire va se catalyser par des événements extérieurs.

Dans le panel, alors que les éléments déclencheurs sont majoritairement du ressort de la sphère privée, le catalyseur ressort plutôt de la sphère professionnelle. Dans le groupe A, nous retrouvons des événements tel qu'un changement dans l'entreprise « *événement qui a marqué ma situation professionnelle. C'est le changement de directeur* », « *c'est quand même le fait que je commençais à m'ennuyer dans mon travail* », « *pas d'accord idéologiquement* ». L'événement catalyseur d'action pourra provoquer l'action de quitter son emploi : « *ma décision était prise, je ne me vois pas continuer dans cette voie à long terme* ». « *Bref, j'ai pris ma décision de m'arrêter sans savoir où j'allais* ». « *Comme un soulagement de quitter un métier qui ne me correspondait plus mais qui m'a correspondu à un certain moment* ».

Si le catalyseur ne permet pas de quitter l'entreprise dans l'instant, il peut provoquer une ou des action(s) de désengagement. Pendant ces périodes de désengagement, l'individu prendra du recul avant la décision définitive de quitter l'entreprise. Ces actions sont des arrêts maladie pour 5 personnes (3 du groupe A et 2 du groupe B), des bilans de compétences pour 4 personnes (2 de chaque groupe), un Droit Individuel de Formation (DIF) pour une personne du groupe B. Une personne du groupe A n'aura aucune action de désengagement avant de quitter l'entreprise. Et 2 personnes du groupe B n'ont pas encore eu d'actions au moment de l'entretien.

Pour le groupe B, quand un événement catalyseur n'a pas eu lieu ou n'est pas vu en tant que tel, c'est l'inaction. « *Bien que j'ai conscience que ce que je suis et ce que je fais est aux antipodes, je ne parviens pas à bouger* ». L'individu est comme en hibernation, une statue de cire. Les personnes restent dans une objectivité mais sont bloquées dans une inertie « *objectivement, rien ne m'empêche d'avancer aujourd'hui* ». Mais elles ne passent pas à l'action.

Le catalyseur peut ressortir également de la sphère privée pour atteindre des étapes dans le nouveau projet professionnel. Nous les identifierons dans la partie 3.3.

Le processus décisionnel de reconversion professionnelle volontaire bifurque entre les deux groupes du panel, au moment le groupe A bifurque vers son devenir professionnel. Le groupe B, quant à lui, stagne, fait du 'surplace'. La bifurcation « se caractérise par une prise de décision, elle est parfois annoncée par un événement qui ouvre d'autres interprétations du réel » (Négroni, 2007, p.131). Le projet se construit.

---

<sup>39</sup> Les citations de ce sous-chapitre sont extraites de l'annexe 8.10

### 3.2.3 La reconversion professionnelle volontaire

L'élément déclencheur semble revêtir une transformation en profondeur de l'individu qui touche sa vie privée. Il a une dimension d'importance dans sa portée ce qui le rend unique. Cette transformation touche son être, sa vie avec un grand V, son parcours de vie. Il agit dans l'intériorité de la personne. Il semble révolutionner l'individu de façon diffuse pendant une période indéterminée : *« je l'avais senti très tôt, une dizaine d'années auparavant, mais c'était encore trop tôt pour le mettre dans le concret »*. De nouveaux besoins apparaissent ou des besoins oubliés ressurgissent car les priorités professionnelles et privées ont changé. L'événement déclencheur est un fait, un point dans une trajectoire de vie, non une étape unique. Il n'est pas la cause de l'action. Il est la graine plantée qui permet de germer. Comme toutes les graines, selon le temps, selon l'espèce, la graine fleurira à un moment unique, au moment qui lui appartient à elle seule. C'est à la rencontre avec le catalyseur que se manifeste l'action.

Le catalyseur semble, quant à lui, revêtir un aspect plus en superficie, c'est-à-dire visible puisqu'il permet l'action. Son effet est manifeste. Il est un facteur extérieur. Il peut s'agir de plusieurs catalyseurs correspondant à une étape précise. Le catalyseur le propulse dans l'agir.

De même que l'événement déclencheur ne s'anticipe pas, la période de sa contre-effectuation ne se planifie pas non plus et peut durer de nombreuses années jusqu'à sa prise de conscience. En revanche, l'événement catalyseur permet d'agir en conscience, les étapes se préparent : se désengager de son métier par des périodes d'absence (arrêt maladie, bilan de compétences, CIF<sup>40</sup>, DIF<sup>41</sup>), puis quitter l'entreprise, puis préparer une ou plusieurs formation-s pour enfin, s'engager dans son nouveau métier.

---

<sup>40</sup> Congé Individuel de Formation

<sup>41</sup> Droit Individuel de Formation

### 3.3 Cristallisation de la reconversion par le projet

L'homme n'est rien en lui-même. Il n'est qu'une chance infinie. Mais il est le responsable infini de cette chance, Albert Camus

#### 3.3.1 Le projet, une intention pragmatique

Comme le fruit, le projet passe par différentes phases avant d'atteindre le stade de la maturité. « Le moment du réengagement est la mise en cohérence des projets dans le réel » (Négroni, 2007, p.161). Il est très lié au projet, au concret, à l'action, à la création. La personne s'oriente vers son nouvel emploi. Le réel, c'est un plan d'action défini par un calendrier d'étapes ou démarches à accomplir : approfondir la connaissance d'un secteur, rencontrer d'autres professionnels, s'informer auprès d'organismes, les perspectives du marché. Il s'agit aussi de faire le point sur son environnement, contexte personnel, ressources financières personnelles ou mobilisables, soutien extérieur, réseau, temps, implication et la motivation pour armer ce projet. Loin d'occulter tous ses aspects, nous nous focaliserons sur le rôle du projet. Le manque de projet est-il un frein pour ne pas se reconvertir ?

4 personnes du groupe A connaissent le champ d'action dans lequel elles souhaiteraient évoluer mais pas le fond de leur projet. Quant à sa forme, elle est énigmatique au début de leur réflexion. L'idée du projet s'exprime dans des phrases telles que *« au début, je savais pas où j'allais, je savais que ça concernait le livre et la langue et c'est tout »*, *« je sentais que j'avais des idées qui pointaient comme ça, ce qui m'intéressait, c'était d'être mon propre patron, je ne savais pas comment et d'aller vers l'humain, je ne savais pas trop encore comment non plus »*, *« le projet s'est dessiné plus précisément au fil de temps »*. L'idée de projet permet de savoir dans quel domaine l'intéressé-e souhaite s'orienter, *« j'avais aussi envie de me mettre à écrire mais tout ça, c'était assez flou, bref, j'ai pris ma décision de m'arrêter sans savoir où j'allais »*. Seulement un certain nombre de projets permettent l'écrire : écrivain-e, relecteur-trice, professeur-e, animateur-trice d'ateliers d'écriture, rédacteur-trice de guides touristiques. Une autre personne du groupe A avait *« envie surtout d'avoir un travail qui me permettait d'aider les autres, les personnes en difficulté. J'ai fait un bilan de compétences. Il est apparu que j'avais envie de faire la profession d'infirmier »*. Le simple fait d'avoir une idée de projet a permis à ces 4 personnes du groupe A de quitter l'emploi. Leur projet n'est donc pas clairement défini au moment de quitter l'entreprise. La cinquième personne du groupe A a pu mener cette réflexion alors qu'elle était en poste dans sa dernière entreprise ; elle la quitte par conséquent avec un projet et un plan d'action précis : *« c'est dans cette réflexion que j'ai choisi le métier de maître des écoles »*.

Quant au groupe B, le projet paraît incontournable pour envisager une reconversion professionnelle volontaire : *« on ne part pas sans projet »*, *« je ne sais pas ce que je veux faire, ce qui peut expliquer que je ne bouge pas c'est-à-dire n'ayant pas trouvé de réponses à ce que je puisse faire, avoir un soupçon d'idée de métier »*, *« j'aimerais faire autre chose mais l'autre chose, j'en sais rien et c'est ça le problème »*.

« Les perspectives d'un avenir sans nouveaux défis et réussites peuvent générer des tensions, particulièrement chez les personnes qui

doutent que leur activité ait de la valeur » (Bandura, 2003, p.297) et se limiteraient dans leurs envies avec des œillères. Ainsi, le projet identifié dans le groupe B, professeur-e de taïchi ne peut pas aboutir à une nouvelle identité professionnelle au dire de cette personne : « *Ça ne fait pas un métier ça. C'est un projet, il est magnifique* ». Il est à noter que pendant l'entretien, cette personne prend conscience d'un devenir possible avec un projet de reconversion clairement identifié où ses compétences dans le domaine sont déjà prouvées ; à ce moment-là, elle commence à créer son devenir, s'approprier un contenu « *ça pourrait être de continuer dans ce sens dans le cadre actuel et puis un jour de manière indépendante dans une salle que je choisis, en créant mon association, en me faisant de la pub, en trouvant mes élèves* ». Tout devient possible. « *Je suis prête à aller là-dedans parce que c'est vraiment moi-même. Le confort ne fait pas le poids par rapport au fait que je me sens en vie quand j'enseigne* ». « Ce que les gens se représentent au cours des actions imaginées affecte l'acquisition de la compétence » (Bandura, 2003, p.560). Quand les projecteurs sont braqués sur les qualités d'une personne, même si elles sont infimes, elles s'accroissent, se développeront jusqu'à devenir prépondérantes.

Pour le groupe B, même si la reconversion professionnelle volontaire est actuellement une pensée, la personne cherche une finalité. Devenir possible, changer, oui mais pas à tout prix : « *changer pour changer* » ne les intéresse pas. Ce n'est pas une mobilité horizontale « *faire un pas de côté* » mais un « *vrai projet professionnel avec des aspirations personnelles* » qui permettra une remise en question de soi. La personne cherche à se (re)découvrir : « *L'épanouissement, c'est être en harmonie avec moi-même, être plus sereine* ».

« Projeter, c'est entrer en relation avec un absent, qui n'est, ni momentanément, ni spatialement présent » (Boutinet, 1992, p.14). Toute la difficulté repose sur l'absence de projet concernant le groupe B. L'action potentielle à entreprendre se polarise dans le vide, « *vouloir changer est déjà un stress en soi puisqu'on va vers l'inconnu* ».

Dans la période de réalisation du projet, nous retrouvons l'événement catalyseur qui propulse dans l'action. Il ressort de la sphère privée puisqu'il est inhérent au projet personnel ; en effet, à ce stade, l'entreprise antérieure n'a plus de rôle à jouer, la personne a fait table rase de son passé. Nous retrouvons le rôle de la rencontre en tant que catalyseur : La personne doit s'ouvrir à son environnement, quitter son monde enfermant : « *tu peux plus reculer, [...] aujourd'hui mon départ est une opportunité et faut pas que tu passes à côté. Il faut faire confiance, il faut saisir ta chance* ». « *Et je le rencontre une troisième fois, à nouveau fortuitement et il me reparle de ça. J'avais la tête dure mais bon ça devait être ...ma voie* ». Une lecture catalyse le projet : « *une fois, j'avais acheté un bouquin où il était question de... et pour moi, c'était une image d'une deuxième vie possible et qui pouvait s'accomplir pendant longtemps* ».

### 3.3.2 Utilité du projet<sup>42</sup>

Nous ne travaillons pas avec ce que nous faisons mais avec ce que nous sommes, Carl Gustav Jung.

Pour chaque personne, il se dégage de l'entretien une constante : le projet, une fois identifié, correspond intimement à une recherche personnelle, sa mission de vie. Le caractère chinois équivalent à 'mission' signifie 'utiliser sa vie'. Comme nous l'avons remarqué dans la partie 3.2.1, l'élément déclencheur crée un questionnement sur l'agir sur sa vie. « Le projet [de reconversion professionnelle volontaire] est le point culminant de la mise en forme d'un questionnement de soi. Il donne à voir un cheminement, une construction de soi dans le monde, ici et maintenant. D'une certaine manière, il accroche la biographie d'un individu au monde » (Négroni, 2007, p.179). « *Dans ma vie, j'ai besoin d'avoir cette expérience, c'est mon projet de départ* ».

Dans l'échantillon, les reconversions professionnelles volontaires opérées sont des « *virages à 180°* », aussi bien en nature de métier, d'environnement de travail, de niveau de rémunération, de catégorie socioprofessionnelle : De directeur-trice d'hôtel à formateur-trice, de chercheur-se à professeur-e des écoles. Les individus ne recherchent pas ou plus l'adéquation de leur profil professionnel avec les besoins des entreprises. Nous pouvons voir dans ces changements une expression de leur besoin de liberté en s'installant dans un statut libéral, sophrologue, animateur-trice d'ateliers d'écriture : « *j'ai quitté mon emploi. Et puis je me suis mis à travailler en libéral* ». Aménager délibérément son emploi du temps répond à ce besoin de liberté « *ai pris un mi-temps pour me permettre d'allier les 2* »<sup>43</sup>.

Par le projet, les personnes ne rejoignent pas une catégorie sociale mais deviennent juste elles-mêmes, exprimant leurs talents en toute authenticité. Les personnes du groupe A ont réussi à passer du 'je fais ce que je veux' à 'je veux ce que je fais'. Elles ne sont plus dans un processus d'adaptation à l'environnement économique mais dans l'évolution en tant qu'être humain. Il ne s'agit pas d'un basculement d'une personnalité à une autre, mais de se réaliser profondément. Leur reconversion est en phase avec leurs valeurs. Cet accomplissement peut dorénavant servir l'autre : « *Je suis là avec mes connaissances et compétences, avec qui je suis et je les apporte à d'autres* », « *j'allais transmettre à l'autre, j'allais l'aider dans son humanité* », « *j'avais besoin d'apporter mon utilité, d'apporter ma participation pour que le monde aille mieux à mon petit niveau, et si déjà je peux être utile à un certain nombre de personnes, c'était déjà beaucoup pour moi* ». Le projet de reconversion a une valeur d'utilité pour soi pour ensuite offrir à l'autre les moyens de cet accomplissement. Ce que l'individu cherche pour l'autre, il le cherche d'abord par et pour soi.

Dans le groupe B, l'expression de l'utilité est très marquée également « *parce que je n'ai pas envie de crever, si j'ai la lucidité, de me*

---

<sup>42</sup> Les citations de ce sous-chapitre sont extraites de l'annexe 8.6, à l'exception des paragraphes qui font l'objet d'une note différente.

<sup>43</sup> Les citations de ce paragraphe sont extraites de l'annexe 8.5

*dire 'm...', j'ai rien fait' », « réel besoin parce que personne ne s'en occupe. C'est un vrai problème de société », « reprendre une société, c'est utile car il y a de l'emploi derrière, c'est aussi bête que ça ». Elle n'ouvre cependant pas à du concret « ça ouvre 10000 possibilités d'être utile ».*

### **3.3.3 Attente agissante et détermination efficace**

Le projet libère la créativité, facilite l'action. Dans le groupe A, 2 personnes ont quitté leur emploi avec une idée de projet, sans douter en apparence, de leur efficacité à concrétiser un avenir professionnel. Pourtant 2 personnes ont quitté l'entreprise sans projet *« pour voir qu'est-ce qui pouvait s'ouvrir à moi », « ça a accéléré les choses, ça m'a permis d'ouvrir les horizons »*. Et elles ont réussi leur reconversion. *« Quand l'imagination positive agit par l'intermédiaire des croyances d'efficacité, les croyances ont de fortes probabilités d'augmenter la performance en réduisant les pensées perturbantes et en stimulant l'effort nécessaire pour agir correctement »* (Bandura, 2003, p.562). Ces personnes y ont cru, elles l'ont fait.

Pour ces 2 dernières personnes, *« la clé de la réussite n'est pas le destin, elle réside dans une attitude d'ouverture qui peut saisir les opportunités qui se présentent, [...] la notion de concordance, être en phase avec ce qui se présente »* (Négroni, 2007, p.182). Cette synchronicité des événements saisit l'espace et le temps en cohérence à un moment donné, pour un temps donné et dans un espace précis. C'est prendre le temps de la pertinence. *« Faire moins pour faire mieux »* (Kourilsky, 2008, p.XIV). Etre déterminé-e dans la patience *« Je prends la décision, quelque fois, elle mûrit petit à petit »*. Pour le groupe A, cette période d'attente agissante n'est pas synonyme de passivité mais d'écoute active des événements. Elle permet à l'individu de prêter attention aux *« éléments qui se mettent en place pour que ça se concrétise finalement »*, *« je n'ai pas vraiment décidé, ça s'est fait tout seul »*, *« les conditions se sont mises en place en 2003 et je me suis dit c'est le moment ou jamais de réfléchir sérieusement à ce projet là »*. Pour le groupe B, le registre lexical de l'à-propos n'est pas exprimé.

Pour le groupe A, le défi permet de redynamiser sa vie<sup>44</sup>. Il représente également une stimulation à dépasser ses limites personnelles en déployant une immense énergie *« une petite part de moi qui pensait à ça et faut croire que c'était important et chaque année je pense que j'ajoutais des petites choses et je me disais 'un jour je le ferai', 'un jour je le ferai', 'un jour je le ferai' »*. Quand l'individu pèse le pour et le contre de son projet, les contraintes, les implications, les avantages et inconvénients, les conséquences, les risques, la balance pencherait plus vers la stagnation que l'avancée dans l'inconnu. *« Le changement nécessite beaucoup de courage, je peux le dire maintenant, et de volonté et de travail à la fois sur soi et dans le nouveau métier qu'on veut faire parce que faut tout réapprendre, un diplôme aussi à réobtenir alors qu'on en a déjà un »*. Cette force qui nous pousse à agir, cette confiance en soi, cette estime de soi, ce courage, cette persévérance sont autant de termes possibles pour lesquels une définition est difficilement trouvable. Bandura utilise le mot 'croyance' dans sa théorie de l'efficacité personnelle comme étant *« un système de croyances d'efficacité [...], un ensemble de croyances sur soi liées à des domaines*

---

<sup>44</sup> cf. 5.1.4 Recréer un dynamisme de vie

distincts de fonctionnement » (Bandura, 2003, p.62). La croyance du-de la jeune actif-ve liée à la reconnaissance matérielle se transforme en une croyance de son efficacité pour créer son propre projet, un projet utile.

Pour les 2 personnes ayant quitté leur entreprise sans projet, par l'efficacité personnelle, elles sont prêtes à extirper leur potentiel qui leur est encore inconnu. Elles sont conscientes que leur potentiel est illimité. *« L'humain à toujours la possibilité d'avancer à condition qu'il le veuille, pour avancer, il faut que tu te donnes des objectifs, y'a que toi qui peut te donner ces challenges, tu te bats avec toi-même, y'a que toi qui peut te dire « je veux atteindre ces challenges », « C'est toi qui a pris la décision, tu vas jusqu'au bout ».* Le pouvoir que la personne conquiert soi-même est de loin le plus efficace. Le sentiment d'efficacité personnelle, c'est aussi accepter la responsabilité complète de son rôle dans ses relations. Chaque personne est responsable de sa propre conduite et pas de celle des autres *« je ne conçois pas qu'on puisse prendre une décision pour quelqu'un d'autre. Je conçois que chacun peut prendre sa décision en fonction de ses éléments à lui ».*

L'efficacité personnelle est citée dans le discours du groupe B. Elle reste cependant un concept. *« J'ai des blocages réels, qui m'empêchent de faire véritablement ce que j'ai envie et besoin de faire », « ce que je me reproche, je m'en veux, c'est d'être dans l'inaction », « je ne peux compter que sur moi-même », « je suis capable de le faire », « rien ne m'empêche d'agir sauf l'énergie, mais il faut que je le fasse, je sais, je suis capable de le faire, il faut que j'ai confiance en moi », sinon « je m'enlise ».*

Enfin, quand le projet de reconversion professionnelle volontaire aboutit, quand le projet *« a pu se faire là où je voulais aller »*, quand *« c'est mission accomplie »*, l'accomplissement de la personne aboutit également. La prise de recul laisse place à un plaisir de satisfaction *« on m'aurait dit que j'allais être là où j'en suis aujourd'hui, je crois que je n'y aurais pas cru »* *« parce que c'est une certaine autosatisfaction personnelle émotionnelle quand tu te donnes un objectif et que tu y arrives ».* Et l'individu accepte les événements de sa vie, éléments déclencheurs heureux ou malheureux, catalyseurs positifs ou négatifs, *« en fin de compte, merci ».*



## Conclusion

Lorsque l'individu est dépossédé du fruit de son travail, lorsqu'il est soumis à des conditions de vie professionnelle qu'il pense ne plus pouvoir modifier, il met en avant ses valeurs pour justifier une envie de changement. Alors que ces besoins de plaisir, de créativité, de liberté, d'utilité sont souvent comblés dans sa vie privée, l'individu souhaite harmoniser sa vie dans sa globalité en retrouvant une satisfaction et un plaisir dans sa vie professionnelle. Aujourd'hui, la reconversion professionnelle volontaire s'ouvre comme solution à la recherche d'équilibre entre les sphères privée et professionnelle et l'équilibre avec soi. Restaurer sa propre vitalité repose sur la permission que l'individu se donne de réaliser un voyage à la découverte de soi. Il re-équilibre le soi avec son environnement et réciproquement. L'environnement peut contraindre le projet par des freins : les réactions de l'entourage proche, les personnes ressources facilitant ou contrariant le projet, les peurs, les doutes, l'aspect financier faisant référence à la réalité de la vie, de s'alimenter, de se loger.

Selon Confucius, « l'archer a un point commun avec l'homme de bien : quand sa flèche n'atteint pas le centre de la cible, il en cherche la cause en lui-même ». Même si les expériences professionnelles sont négatives, le fait d'être conscient du mal-être professionnel est une grande chance, elle est la chance de pouvoir changer cette situation, à condition de saisir les opportunités, le sens des événements déclencheurs et catalyseurs. Quand cette chance est saisie, que la reconversion professionnelle volontaire est réalisée, le regard de l'individu sur sa réalité devient positif. Le poison est alors transformé en élixir. L'événement déclencheur de la vie privée agit alors comme prise de conscience personnelle d'une autre trajectoire professionnelle possible. Le catalyseur permet de changer de rôle dans la société. Ce rôle correspond aux valeurs revendiquées par l'individu dans sa reconversion professionnelle volontaire. La bascule vécue dans la vie privée provoque un changement de la représentation que l'individu se fait de son rôle social. C'est dans ce sens que la reconversion professionnelle volontaire d'un individu est liée à son parcours de vie.

« La quête du sens perdu des mots est simplement un instrument de navigation : la rétrospective renseigne sur les usages de ceux qui nous ont précédés. Elle indique une trajectoire » (Riss<sup>45</sup>, in Chemins..., 2005, p.17). De même, dans la démarche d'une reconversion professionnelle volontaire, la quête du sens perdu des événements personnels et, parfois professionnels, est un instrument de navigation. Ces événements posent des jalons dans la vie de l'individu : la rétrospective renseigne sur le facteur déclencheur et le ou les catalyseur-s d'une reconversion professionnelle volontaire. A défaut de parler de réorientation ou de reconversion à un moment donné de la vie professionnelle de l'individu, nous souhaitons parler de continuité professionnelle. En effet, chaque pièce posée tout au long de la vie de l'individu permet d'assembler un puzzle en construction. Si celui-ci est couplé avec une responsabilité vis-à-vis de la société, alors sa trajectoire professionnelle ne sera plus ballotée entre deux rives mais adoptera

---

<sup>45</sup> Anne-Marie Riss, Agrégée des lettres, Docteur en sciences de l'éducation

dorénavant un cap plus direct. La flèche de l'archer atteindra son cœur de cible.

Le processus de la reconversion professionnelle volontaire est un cheminement long généralisable dans les grandes lignes, telles que nous l'avons vu dans ce mémoire : événement déclencheur, reconnaissance sociale, événement catalyseur, projet utile, liberté retrouvée. Mais cette généralisabilité en est-elle pour autant modélisable ? Dans ces entretiens, nous avons pu noter un certain nombre de paramètres liés à l'individu même. Certains de ces paramètres nous permettraient d'approfondir le sujet : l'analyse genrée, le niveau d'éducation, le statut social des parents, la trajectoire professionnelle, la transition par la formation ...., ces paramètres permettraient probablement une modélisation. Seulement, d'autres paramètres liés à l'« incidence d'événements singuliers sur le déroulement d'ensemble d'une trajectoire » (CEREQ, 2009, p.5) sont-ils modélisables ?

Aujourd'hui, les identités individuelles et l'appartenance collective sont mises en avant. Le rapport entre individu et société est transformé. Cela entraîne une responsabilité des individus et des organisations de faire en sorte que ce rapport soit réellement mis en œuvre et ces enseignements transmis. Nous pourrions nous poser la question de savoir en quoi une reconversion professionnelle volontaire est nécessaire pour trouver un plaisir, une liberté ? Ou est-elle un « *échappatoire* »<sup>46</sup> pour fuir cette responsabilité ?

Si la reconversion professionnelle volontaire est nécessaire, les sociétés seront désertées, à moins que les sociétés et ceux qui les gouvernent changent leur façon de gérer leurs ressources humaines. En effet, le parcours professionnel n'est plus unique mais d'après une enquête du CEDEFOP<sup>47</sup>, nous continuons cependant à nous former pour faire coïncider compétences et emplois et l'entreprise prévoit ses ressources en fonction de l'adéquation poste/profil.

Un nouveau mode de gouvernance se dessine grâce à l'entrepreneuriat social, l'économie sociale et solidaire, ou encore la sociocratie, la gouvernance par consentement. Les SCOP - Sociétés Coopératives et Participatives - sont un modèle entrepreneurial d'actualité qui concilie performance économique et finalité humaine. Les entreprises de demain seront-elles capables d'utiliser la transversalité des compétences comme clé pour mobiliser les intelligences collectives et trouver ainsi un chemin vers un autre mode sociétal qui répondra à l'enjeu actuel d'équilibrer les bonnes conditions de vie professionnelle et la vie privée des cadres et des salariés-ées en général ?

---

<sup>46</sup> Annexe 8.8

<sup>47</sup> CEDEFOP : Centre européen pour le Développement de la Formation Professionnelle - L'inadéquation des compétences en Europe. Note d'information traduite du rapport en anglais, 2010.

## Bibliographie

### Livres :

- BANDURA A. (2003). Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle. Paris : De Boeck, 859 p.
- BAUDELLOT, C., GOLLAC Michel (2002). Travailler pour être heureux ? : Le bonheur et le travail en France. Fayard, 351 p.
- BOUTINET, JP., BOLLON A., BOLLON G., ... (1992). Projet, formation-action (I). Education Permanente, numéro 86.
- KOURILSKY, Françoise (2008). Du désir au plaisir de changer : le coaching du changement, 4e édition. Paris : Dunod, 340 p.
- NEGRONI, C. (2007). Reconversion professionnelle volontaire. Paris : Armand Colin, 260 p.
- Chemins de formation au fil du temps.... Les bascules de la vie (2005), numéro 5. Nantes : Petit Véhicule, 212 p.

### Documents et articles :

- GENELOT D. (1999), « Reconnaître, pour construire des finalités partagées », Actes du colloque « Vivre la reconnaissance au quotidien », Ecole Supérieure de Commerce (ESC) de Rouen.
- Les cheminements longs : données, méthodes et apports pour les analyses du marché du travail (décembre 2009) : XVIèmes journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, Centre d'Etudes et de REcherche sur les Qualifications (CEREQ), Relief n° 29, pp. 5-8
- Mobilité professionnelle des cadres (juin 2009). Les études de l'emploi cadre, APEC, 68 p.
- Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles (septembre 2009), Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE), 63 p.
- Sphères privée et professionnelle des cadres (juin 2008). Les études de l'emploi cadre, APEC, 49 p.

## Annexes

- Annexe 1 : Définition de la catégorie socioprofessionnelle « cadre » ..... - 34 -
- Annexe 2 : Grille d'entretien.....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 3 : Identité du panel .....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 4 : Identité professionnelle du groupe A...**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 5 : Identité professionnelle du groupe B...**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 6 : Synthèse de l'analyse quantitative .....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 7 : Les événements déclencheur, catalyseurs, actions de désengagement .....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8 : Analyse des entretiens – Les registres lexicaux ....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8.1 : Maturité professionnelle.....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8.2 : Justifications de l'insatisfaction....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8.3 : Plaisir au travail .....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8.4 : Créativité .....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8.5 : Liberté.....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8.6 : Utilité.....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8.7 : Question de survie et dynamisme de vie . **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8.8 : Projet professionnel.....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8.9 : Evénement déclencheur .....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8.10 : Evénements catalyseurs.....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8.11 : Synchronicité des événements et sentiment d'efficacité personnelle.....**Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 9 : Entretiens.....**Erreur ! Signet non défini.**

#### **4<sup>ème</sup> de couverture**

Dans un monde professionnel qui met en avant le changement malgré un contexte économique qui ne l'incite pas, la reconversion professionnelle volontaire s'inscrit dans une démarche réflexive à la fois sur sa vie professionnelle et sa vie privée.

Après une carrière professionnelle où l'individu a été reconnu dans ses compétences de savoirs, savoir-faire et savoir-être, il peut arriver à une impasse : une envie de changement professionnel profondément ancré dans son parcours de vie.

Un événement interviendra dans son parcours et déclenchera ce travail de quête de soi, d'un épanouissement au travail où l'un servira l'autre et réciproquement.

Le sentiment d'efficacité personnelle permettra de piocher dans des ressources que l'individu porte en soi sans toujours savoir les exploiter.

Ce mémoire s'adresse à toutes les personnes qui souhaitent devenir maître de leur vie.