



**HAL**  
open science

# Les principes vertueux de l'accompagnement au prisme d'expériences plurielles de reconversion

Béatrice Delay

► **To cite this version:**

Béatrice Delay. Les principes vertueux de l'accompagnement au prisme d'expériences plurielles de reconversion. Aurélie Gonnet; Léa Lima; Pierre Carloni; Ludivine Le Gros; Murielle Matus; Carole Tuchszirer. L'accompagnement des transitions professionnelles: un monde en soi? Institutions, métiers, expériences, Teseo Press, pp.271-292, 2024, 9781911693192. hal-04523551

**HAL Id: hal-04523551**

**<https://cnam.hal.science/hal-04523551v1>**

Submitted on 12 Jul 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# Les principes vertueux de l'accompagnement au prisme d'expériences plurielles de reconversion

BÉATRICE DELAY<sup>1</sup>

Un ensemble de dispositifs visant à soutenir les individus dans leurs mobilités professionnelles (CEP, aide à la création d'entreprise, bilan de compétences, CPF, PTP, Transitions collectives, ProA, Projet Démissionnaire...)<sup>2</sup> ont été créés ou reconfigurés par la loi du 5 septembre 2018 et les plans de relance successifs. Différents espaces de régulation mettent en discussion des éventuels amendements de ces dispositifs d'appui aux transitions pour en accroître l'efficacité.

France compétences, qui souhaitait contribuer à la réflexion collective, a interrogé, en 2021, cinquante-deux personnes<sup>3</sup> qui ont changé de métier entre 2016 et 2021, soit par mobilité interne à l'entreprise (cinq), soit en mobilité externe c'est-à-dire en changeant d'employeur (trente-neuf), soit en créant leur propre structure (huit). Ces différentes trajectoires constituent le périmètre de ce que nous qualifions ici de reconversion. Les entretiens<sup>4</sup>, centrés sur

---

<sup>1</sup> France Compétences, associée au CRTD-Cnam.

<sup>2</sup> CEP : Conseil en évolution professionnel ; PTP : Projet de transition professionnelle ; CPF : Compte personnel de formation ; ProA : Reconversion par l'alternance.

<sup>3</sup> Quarante entretiens individuels de type « récits biographiques » et douze dans le cadre d'entretiens collectifs. Les profils des personnes interrogées couvrent une large diversité en termes de sexe, âge, catégorie socio-professionnelle (CSP), niveau de diplôme, statut, secteur, taille d'entreprise et région de résidence.

<sup>4</sup> Ces entretiens ont été réalisés dans le cadre d'une vaste étude, quantitative et qualitative, sur les transitions professionnelles, qui couvrait un champ plus large que les changements de métier (France Compétences, 2022).

les processus par lesquels s'est fabriqué le souhait de changer de métier, sur les ressources mobilisées, les aléas et obstacles rencontrés, ont été enrichis par trois réunions conduites auprès de professionnelles en contact avec le public<sup>5</sup>. L'ensemble de ce corpus constitue le matériau empirique analysé dans la présente communication.

Nous montrons dans quelles mesures les parcours et représentations des individus éclairent les forces et zones de fragilités de l'offre d'accompagnement. Ils rendent visibles les écarts entre, d'un côté, les conceptions et principes d'action qui la sous-tendent, de l'autre, les attentes et vécus de ses bénéficiaires, effectives ou potentielles. Ils désignent ainsi des pistes de réflexion pour l'action publique. Notre développement se structure autour de trois moments clés de ces processus de changement de métier : leur contexte d'émergence, l'identification d'un objectif d'atterrissage et la concrétisation du projet.

#### *Profil des enquêtées*

- **Sexe** – 29 femmes / 23 hommes
- **Age** – 25-35 ans : 11 / 36-50 ans : 28 / plus de 50 ans : 13
- **Niveau de diplôme (avant reconversion)** – sans diplôme : 6 / CAP : 11 / Bac : 7 / Bac +2 (BTS, DUT) : 11 / Bac +3/4 (licence/maitrise) : 9 / Bac +5 : 8
- **CSP (avant reconversion)** – ouvriers et ouvrières : 13 / employé-es : 15 / professions intermédiaires : 14 / cadres : 10

<sup>5</sup> Conseil en Évolution Professionnelle, Association Pour l'Emploi des Cadres, Associations de Transition Professionnelle.

*Métiers représentés (d'origine et d'arrivée)*

- *ouvriers et ouvrières* : cariste, magasinier, agent-e d'entretien et de propreté, électricien/électricienne, technicien-ne de maintenance, conducteur/conductrice d'engins, chauffeur routier/chauffeuse routière, peintre, boulanger/boulangère, ébéniste, cuisinier/cuisinière, menuisier/menuisière
- *employé-es* : serveur-se, assistant-e maternelle, aide-soignant-e, aide à domicile, téléconseiller/téléconseillère, agent-e de surveillance et de sécurité, hôtesse de caisse, moniteur/monitrice d'auto-école
- *professions intermédiaires* : chargé-e de mission RH, coiffeur-se, infirmier/infirmière, commercial-e, comptable, contremaître, formateur/formatrice, assistant-e (direction, medico-social, administratif), kinésithérapeute, éducateur sportif/éducatrice sportive, chef-fe de chantier, conseiller/conseillère Pôle Emploi, naturopathe, sophrologue, chef-fe d'une activité de réparation de cycle
- *cadres* : traducteur/traductrice, cadre medico-social, cadre d'entreprise (administration, finance, fonction commerciale), ingénieur-e informatique, consultant-e, juriste, chargé-e d'études, dessinateur/dessinatrice, ingénieur-e pédagogique, responsable de magasin
- **Au cours de leur processus de reconversion** : 27 personnes sont passées par le chômage / 32 personnes ont été accompagnées / 44 personnes ont suivi une formation

## 1. L'émergence d'un souhait de reconversion

### 1.1. L'insatisfaction, un moteur de la reconversion

L'insatisfaction ressort comme une dimension omniprésente dans les motifs invoqués par les personnes interrogées pour justifier leur engagement dans une dynamique de reconversion. Ce constat, confirmé par les professionnel·les de terrain, relativise l'opposition binaire entre reconversions subies et volontaires (Negrone et Mazade, 2019) ; les frontières semblent devenues nettement plus poreuses. Il contribue, par ailleurs, à expliquer que des enquêtés·es ne considèrent pas la possibilité offerte dans certains dispositifs (tels que Transition Collective) de retrouver son emploi en cas d'échec comme une garantie attractive dans la mesure où ces personnes souhaitent avant tout fuir une situation qu'elles jugent insatisfaisante voire douloureuse. Cette insatisfaction génératrice d'un désir de changement, n'est, en outre, pas l'apanage des secondes parties de carrière et s'observe en début de vie active<sup>6</sup>. Les entretiens permettent de distinguer trois registres de cette insatisfaction.

Le premier a trait à l'insécurité de l'emploi. Il concerne des salarié·es qui se sentaient à plus ou moins à court terme menacé·es par un risque de licenciement, ou des demandeurs et demandeuses d'emploi confronté·es à des recherches infructueuses dans leur domaine d'origine ; les causes pouvant être variées : déménagement dans un territoire faiblement doté en opportunités, inaptitude consécutive à un accident ou une maladie, détention de compétences obsolètes par rapport à celles requises par les employeurs.

Le second registre renvoie aux propriétés contractuelles de l'emploi occupé : un niveau de rémunération jugé

---

<sup>6</sup> Un résultat qui converge avec les travaux du Céreq soulignant combien les inflexions et reprises d'études dès les premiers temps de la vie professionnelle sont de plus en plus fréquentes à tous les niveaux de diplômes (Alexie, 2020).

trop bas, un statut précaire ou des horaires de travail atypiques, voire imprévisibles. Le déclencheur ayant entraîné le passage à l'acte peut être de nature personnel. C'est le cas de femmes qui, suite à une séparation, se retrouvent en charge d'une famille monoparentale.

Le troisième registre correspond au sens du travail que l'on peut structurer autour de trois ingrédients dans le prolongement de Coutrot et Perez (2022) : son utilité sociale, sa conformité à des normes éthiques, et la capacité de développement qu'il confère aux travailleurs et travailleuses. Des enquêté-es ne voyaient en effet plus d'intérêt à leur activité, n'y trouvaient plus les ressorts pour s'y sentir bien ou apprendre des choses nouvelles. Là encore les histoires sont plurielles, mais elles font toutes écho à ce que Y. Clot (2010) nomme le « travail empêché ».

## 1.2. Appauvrissement de l'activité et conflit éthique : des préoccupations qui traversent les catégories socioprofessionnelles/

Le sentiment d'une perte du sens du travail s'origine à plusieurs causes. Des enquêté-es craignaient ou constataient un appauvrissement de leur activité, en raison d'un rétrécissement de leurs perspectives d'évolution ou de l'arrivée d'une technologie numérique ayant eu pour effet de contracter l'espace de mobilisation de leurs savoir-faire. Ainsi un ancien manutentionnaire dans la logistique, indique combien l'introduction de la commande vocale a écrasé les sources de plaisir qu'il retirait de son travail. Si hier il disposait d'une relative autonomie dans ses préparations et déplacements, et activait des ressources cognitives pour s'organiser de manière coordonnée avec ses collègues, brutalement, son activité s'est limitée à sa composante exécutive dictée par des consignes délivrées par un casque audio.

Des enquêté-es relatent également des situations de dilemme éthique qui les mettaient en porte-à-faux avec leurs valeurs. Ces personnes étaient acculées à produire un

travail dégradé à cause de la pression exercée par un management désincarné ou d'un assujettissement à des décisions avec lesquelles ils et elles étaient en désaccord. On retrouve ici des individus qui exerçaient notamment dans le domaine du *care* (assistant·es maternelles, aides-soignant·es, agent·es de nettoyage, aides à domicile, coiffeur·ses...). Ces personnes décrivent un sentiment d'écartèlement entre leur approche de la qualité centrée sur la prise en compte des aspects sensibles et relationnels de leur intervention, et une conception nettement plus instrumentale et chiffrée portée par la direction (Moliner, 2016).

Il est souvent avancé que les catégories sociales élevées sont habitées par une quête de sens que la crise sanitaire est venue amplifier. Les trajectoires de cadres ou d'ingénieur·es qui se sont reconverties vers des métiers manuels, moins lucratifs, mais dont l'impact, social ou environnemental, positif les oppose aux *bullshit jobs* (Graeber, 2019), en fournissent une illustration archétypale. C'est ainsi le cas d'un informaticien qui a monté une activité de réparation de cycle, ou encore d'un responsable de magasin qui a choisi de devenir ébéniste. Cependant, il serait abusif d'opposer le rapport expressif au travail des classes supérieures à celui purement instrumental des professions moins qualifiées. Comme en attestent les récits recueillis dans le cadre de cette étude, les individus positionnés en bas de l'échelle sont également affectés par la souffrance liée au sentiment d'inutilité, aux conflits éthiques et à l'impossibilité de développer des aptitudes. Un constat conforté par des données issues de l'enquête « conditions de travail » : les personnes peu diplômées ne sont pas moins enclines à changer volontairement d'emploi quand leur travail est dénué de sens (Coutrot, Perez, *op. cit.*).

## 2. L'identification d'un objectif de reconversion

### 2.1. Des expériences contrastées en termes de temporalités et de ressources mobilisées

Nos investigations invitent à distinguer trois types de configurations. La première rassemble des individus pour qui la maturation du projet s'est étalée sur plusieurs années et renvoie à la résurgence d'un désir enfoui et mis en veille en raison de circonstances qui rendaient impraticable sa concrétisation (Denave, 2006). Il s'agit le plus souvent d'individus qui occupaient des emplois peu qualifiés et pour qui le changement de métier correspond à une inflexion radicale. On retrouve ici celles et ceux qui au terme de leur formation initiale n'ont pas trouvé de poste en adéquation avec leurs études, et que des impératifs alimentaires ont contraint à se positionner sur des emplois n'exigeant pas de qualification spécifique dans les secteurs de la restauration, des plateformes téléphoniques ou de la manutention. A un moment de leur parcours, le sentiment d'épuisement a précipité l'urgence de fuir une situation intenable. C'est alors assez naturellement qu'a ressurgi leur vocation initiale contrariée. Ces personnes ressentaient néanmoins le besoin d'être légitimées, tant elles redoutaient que leur profil s'avère dissonant par rapport aux attendus des recruteurs. Certaines ont sollicité un·e expert·e de l'accompagnement, qui les a aidées à valider les perspectives d'insertion locales dans le métier choisi, à élaborer et à mettre en œuvre le plan d'actions adéquat, et surtout confirmer leurs dispositions à se hisser à la hauteur des exigences du marché. Cette réassurance subjective, qui constitue une des vertus capacitantes (Fernagu Oudet, 2012) de l'accompagnement, s'apparente à une forme d'autorisation ou même d'habilitation (Stroobants, 1994).

Citons l'exemple de cette personne employée dans la restauration rapide pendant trois ans. La qualité de son environnement relationnel compensait la dureté des conditions

d'emploi. Cet équilibre s'est rompu suite à l'arrivée d'un nouveau responsable, qui a décidé de modifier ses horaires de manière hebdomadaire, rendant imprévisible un emploi du temps déjà atypique. Elle a préféré abandonner son poste. Après avoir réfléchi, d'abord seule, à la façon dont elle pourrait rebondir, elle a décidé de chercher un emploi dans le secrétariat. Elle était titulaire d'un BTS dans ce domaine, mais n'avait pas eu la possibilité de faire valoir son diplôme. Ses interactions avec sa conseillère Pôle Emploi, lui ont permis en premier lieu de conforter son intention puis de cheminer dans sa mise en œuvre.

La seconde configuration correspond à des enquêtées, majoritairement diplômées du supérieur et dotées d'un capital social étendu. Pour elles et eux, le processus d'élection du nouveau métier ne faisait pas écho à un souhait présent de longue date. Ce processus, qui s'est déployé sur une temporalité courte (quelques semaines, voire quelques jours) relève davantage d'une révélation déclenchée par l'extérieur. C'est une opportunité de poste non anticipée émanant soit de leur entreprise, soit de leur sphère personnelle qui a permis à une envie de se frayer un chemin dans leur esprit. Le temps de latence entre la survenue de cette envie et la décision de se lancer est lui aussi concentré.

Ainsi, une enquêtée exerçait depuis quinze ans le métier de traductrice-indépendante. Son métier l'a longtemps passionné, mais son plaisir s'est dégradé suite au départ de son principal client. Cet évènement l'a projetée dans une instabilité financière, qui l'a contrainte à accepter des missions surdimensionnées et à investir des activités qui lui déplaisaient de prospection commerciale. En outre, elle a dû renoncer à louer un bureau dans un espace de coworking qui lui permettait d'atténuer son isolement professionnel. A l'époque, elle n'avait pas envisagé changer de métier, tant elle était absorbée par la résolution des problèmes auxquels elle s'affrontait. Une amie, dirigeante d'un organisme de formation, lui a proposé un poste de chargée de mission

RH. Après deux semaines de réflexion, elle a accepté la proposition et elle a abandonné son ancien métier.

Ce type de parcours relève d'un scénario proche d'une « co-occurrence synchrone des événements » (Bidart, 2006, p. 41). Bien que n'ayant pas mobilisé l'offre d'accompagnement externe, il est susceptible de désigner quelques pistes à cette dernière. Il met en exergue l'intérêt de se défaire de la seule rationalité programmatrice (Chauvet, 2018), en soutenant l'émergence d'opportunités sans avoir nécessairement au préalable identifié un objectif circonscrit<sup>7</sup>. De plus, il bat en brèche l'idée selon laquelle la reconversion procéderait nécessairement d'un accouchement progressif, de la lente élaboration d'un « plan de sens » (Zarifian, 1995), fait d'hésitations, de tergiversations et de tâtonnements étirés dans la durée ; notamment en raison des recompositions identitaires possibles que peut impliquer une « conversion subjective » (Negroni, 2007).

La troisième configuration renvoie à des individus, essentiellement des femmes, dont l'aspiration première était de changer de métier car elles voulaient échapper à un contexte professionnel douloureux ou simplement estimaient avoir fait le tour de leur activité. Cependant, pour elles, choisir un métier cible a procédé d'une construction qui s'est étalée sur plusieurs mois et appuyée sur la guidance d'un·e ou plusieurs professionnel·les de l'accompagnement.

Comme pour les enquêtés·es inscrits·es dans la première configuration, la structure de départ est une figure absente dans la conception de leur projet. L'entretien professionnel en particulier<sup>8</sup> n'émerge pas comme un espace au service de

---

<sup>7</sup> Il plaide, par exemple, pour diversifier l'usage des périodes de mise en situation en milieu professionnel, qui pourraient servir, non pas uniquement à valider un projet dont les grandes lignes sont d'ores et déjà définies, mais aussi, dans une optique davantage exploratoire, à découvrir des domaines professionnels inconnus.

<sup>8</sup> Durieux et Baraldi (2020) démontrent qu'il est encore faiblement répandu dans les petites structures, parfois confondu avec l'entretien d'évaluation

l'élaboration d'une mobilité en dehors des murs de l'entreprise. D'autant que les candidat-es à la reconversion peuvent se méfier de la réaction de leur direction si elle apprend leur intention de quitter l'entreprise<sup>9</sup>. Un point de passage récurrent, en revanche, est la chambre de commerce et d'artisanat pour les futur-es créateurs et créatrices d'entreprise, le recours au bilan de compétences pour les autres. Les enquêtés-ées ont sollicité ces dispositifs sur les conseils d'une connaissance personnelle ou d'un-e conseiller ou conseillère en évolution professionnelle. Ils ou elles leur ont permis de prendre le temps de la réflexion afin d'échafauder un projet.

## 2.2. Des principes d'action vertueux en matière d'accompagnement

Nos investigations font ressortir quatre principes d'action vertueux, qui mériteraient sans doute de jouer un rôle plus structurant dans l'appui à l'engagement dans un projet de reconversion.

Notons, en premier lieu, l'intérêt pour les individus dépourvus d'objectif d'atterrissage, d'ouvrir le champ des possibles en leur donnant accès à une visibilité sur des métiers dont ils ne soupçonnaient pas l'existence. Ainsi, des enquêtés-ées, principalement ouvrières et ouvriers, ont circonscrit un projet grâce aux échanges avec un-e expert-e du bilan de compétences ou du CEP, qui au terme d'une analyse partagée de leur profil et aspirations, leur a exposé plusieurs options possibles. Dans une perspective similaire, si la liste des métiers porteurs dans le dispositif Transitions

---

dans les grandes, et adressé préférentiellement aux salarié-es positionné-es sur les niveaux supérieurs.

<sup>9</sup> Certain-es ont d'ailleurs renoncé à adresser une demande de PTP (Projet de Transition Professionnelle) car il fallait joindre au dossier une autorisation d'absence de l'employeur, et donc porter à sa connaissance l'envie éventuelle de le quitter.

Collectives peut être connotée péjorativement en raison de son caractère enfermant, parfois, à l'inverse, elle est qualifiée de support inspirant pour penser des débouchés.

Ceci étant dit, un consensus se dégage pour que la posture de l'accompagnant relève du registre de la suggestion et non d'une prescription plus ou moins douce. Des enquêtés, majoritairement employés, des ouvriers et des ouvrières accompagnés par Pôle Emploi, regrettent ainsi s'être sentis promptement incités à s'orienter vers des emplois d'avenir ou associés à des difficultés de recrutement. On retrouve ici les ambivalences de l'action publique qui oscille entre la volonté d'aménager plus de place à la liberté individuelle et le souci d'orienter vers les besoins de l'économie. Cette tension rejaillit sur la marge d'initiative effective dont disposent les individus.

Un second type d'intervention consiste à procéder avec la personne à un examen approfondi de son expérience afin de conscientiser ses acquis et pas uniquement ses manques. Il mobilise subjectivement l'individu, l'oblige à un effort de remémoration de son vécu, l'amène à mettre en lien différents moments de son passé professionnel, à relire les raisons de ses choix. Il s'agit en outre pour l'accompagnant·e de ne pas poser l'existence d'un projet comme préalable à l'engagement – ce qui risquerait de renforcer l'impression d'impuissance (Chauvet, 2018). Le conseiller ou la conseillère est ainsi conduite à opérer un glissement de posture, consistant à adopter une approche, non pas technique, prospective et centrée sur le projet, mais davantage introspective pour aider les personnes à recouvrer un regard positif sur elles-mêmes (Gonnet, 2021). Ce type de démarche a en effet permis aux enquêtés qui en ont bénéficié, non seulement de restaurer un sentiment de maîtrise et une confiance dans leur capacité à faire, mais aussi de repérer des compétences transférables et d'atténuer la crainte de repartir d'une page blanche. Sachant que l'intensité du risque perçu et la peur de l'échec, qui sont particulièrement prégnantes pour les personnes dont la trajectoire antérieure

marquée par l'immobilisme<sup>10</sup> et l'absence d'évolution<sup>11</sup>, a abimé la croyance dans leur pouvoir d'agir. Il convient cependant d'indiquer que les professionnel·les manquent de temps, et sans doute également de professionnalité dans l'appui au questionnement et à la mise en mots de l'expérience, pour accompagner ces dynamiques rétrospectives et réflexives.

De plus, les individus produisent un jugement positif sur l'appui dont ils ont bénéficié, lorsque ce dernier a d'emblée embarqué la question de la faisabilité et de ses différentes composantes : compatibilité de la localisation et des conditions d'emploi avec les contraintes personnelles, temps d'acquisition des prérequis et calendrier des formations, maintien d'un revenu et financement des coûts pédagogiques voire des frais annexes. Autant d'ingrédients structurants d'une reconversion sur lesquels des enquêté·es regrettent de ne pas avoir disposé d'une visibilité dès la première phase de leur suivi.

Cette frustration peut s'expliquer par deux écueils de l'offre d'accompagnement : l'inclinaison à se concentrer exclusivement sur l'aspect professionnel alors que les paramètres familiaux surdéterminent les stratégies individuelles dans les processus de reconversion et la logique séquentielle qui sous-tend de nombreux dispositifs, lesquels décomposent et ordonnent chronologiquement les différentes étapes en se concentrant d'abord sur l'explicitation

---

<sup>10</sup> Melnik-Olive et Stephanus (2019) soulignent que 12% des salarié·es – occupant aux trois quarts des emplois ouvriers et ouvrières ou d'employé·es – ont des parcours bloqués. Seuls 37% ont pu réaliser des formations non obligatoires, contre 58% pour l'ensemble des salarié·es, alors même que ces personnes souhaitent tout aussi largement se former. « De ce fait, ils ne sont pas préparés à engager une mobilité professionnelle lourde dans le cas où une restructuration intervient » (Brochier, 2021, p. 2). Sachant, en outre, que le déficit de reconnaissance induit peut avoir des incidences sur l'image de soi et même la santé mentale (Honneth, 2000).

<sup>11</sup> Un tel constat souligne le rôle préventif des politiques d'entreprises, qui contribuent à nourrir ou amenuiser la confiance que les salarié·es confèrent à leurs propres qualités d'adaptation.

des aspirations pour se pencher seulement ensuite sur la praticabilité du projet et les conditions qui vont rendre possible (ou pas) sa concrétisation. L'incursion tardive du réel pouvant faire surgir des empêchements et provoquer *in fine* un abandon.

Enfin, la délimitation d'un objectif de reconversion est facilitée lorsque les individus peuvent se confronter à l'activité réelle du travail. Des enquêté-es incité-es par une conseillère ou un conseiller ou à leur propre initiative ont rencontré des expert-es du métier visé et accédé à un témoignage incarné. Ces démarches sont néanmoins insuffisantes. C'est tout l'intérêt des formules d'immersion<sup>12</sup> que d'offrir l'occasion de rentrer pratiquement dans les situations, d'exercer un droit à l'essai et parfois de déconstruire des représentations. Quelques enquêté-es, principalement issu-es de professions intermédiaires en ont utilement profité y compris pour renoncer à un projet qui ne leur semblait plus opportun à l'épreuve du terrain. C'est le cas d'un éducateur sportif aujourd'hui formateur et dont le projet initial était de devenir kinésithérapeute ; métier dont il a choisi de se détourner suite à une fréquentation « du dedans ». Il convient par ailleurs d'indiquer que la fertilité et la portée de ces expériences immersives sont amplifiées si l'individu peut décortiquer ce qu'il a vécu. On apprend par et dans le travail mais aussi à distance du travail. Sans cet étayage favorable à la prise de recul et l'appropriation, l'expérience risque d'être uniquement traversée sans produire les transformations escomptées (Mayen, 2014). Or, force est de constater que cet accompagnement expérientiel, qui s'avère particulièrement vertueux pour des publics dits peu qualifiés (Duclos, 2017), connaît un développement encore embryonnaire. Sa montée en puissance supposerait, au-delà des habilitations réglementaires, un rapprochement des

---

<sup>12</sup> Les périodes de mises en situation en milieu professionnel enregistrent, en outre, des performances intéressantes en termes d'accès à l'emploi (Pôle emploi, 2021).

professionnel·les de l'intermédiation avec les acteurs économiques. Elle impliquerait également que les conseillers et conseillères disposent des ressources, notamment temporelles, pour soutenir le dépliement de ces séquences immersives et les rendre apprenantes par l'examen de ce qui a été observé et réalisé (Pastré, 2011). Une telle approche itérative semble être un objet faiblement investi par un large segment des pratiques d'accompagnement.

### 3. La concrétisation d'une reconversion

#### 3.1. Trouver des sources de financement

Une préoccupation commune à l'ensemble des reconverti·es, concerne la viabilité économique du processus et en premier lieu le maintien d'un revenu de substitution. Ainsi, pour vingt-sept des personnes interrogées, un passage temporaire par le statut de demandeuse ou demandeur d'emploi indemnisé, est appréhendé comme une étape normalisée pour sécuriser la transition. Cet usage de l'assurance chômage ne converge pas nécessairement avec les conceptions institutionnelles. Neuf enquêté·es, de qualification ouvrier et ouvrière ou employé·e principalement, ont ainsi trouvé dans le CEP un appui pour monter un projet démissionnaire ou affiner l'argumentaire à déployer auprès de leur employeur dans l'optique d'obtenir une rupture conventionnelle. Un apport que ces personnes n'avaient pas anticipé en sollicitant ce service.

Les cadres mobilisés pour financer une formation sont pluriels, et souvent corrélés à l'ampleur de la reconversion et par voie de conséquence la durée de la formation. Ils résonnent avec des stratégies de bricolage variées qui fluctuent d'un individu à l'autre. Aucun dispositif n'occupe une position prépondérante. Néanmoins, d'une part, les

formules<sup>13</sup> qui tout à la fois procurent le versement d'une rémunération et couvrent les frais pédagogiques sont valorisées. D'autre part, l'activation du CPF revient de manière récurrente, bien que le capital doive souvent être complété par un autre financement pour couvrir l'ensemble de la formation.

Obtenir la prise en charge d'une formation est décrit comme une opération complexe. Parmi les acteurs ressources, les organismes de formation semblent jouer un rôle décisif pour aider les individus à repérer les financements disponibles et s'acquitter des démarches. Ces pratiques soulèvent au passage la question de la neutralité du conseil délivré dans un contexte de pression concurrentielle accrue du secteur de la formation. Des enquêtés se sont également adressés au CEP, pour les aider à constituer un dossier PTP et optimiser leur chance de recevoir une réponse positive. Ce mode de sollicitation centré en première instance sur des aspects administratifs et formalistes, s'il donne parfois le sentiment aux conseillères et conseillers que l'étendue de leur expertise est sous-exploitée, peut finalement amener les individus à réinterroger le contenu de leur projet.

Quoi qu'il en soit, le financement de la formation embarque des enjeux élevés en matière de soutien aux reconversions. Des personnes (*e.g.* une aide-soignante devenue infirmière), qui se sont vu·es refuser une demande de PTP, évoquent la façon dont elles ont songé à abandonner leur démarche. Elles ont cependant choisi de persévérer, en particulier car les conseillers et conseillères qui les accompagnaient les avaient invité·es à penser des options alternatives dès le début du montage de leur dossier. Ces personnes évoquent elles-mêmes combien le fait d'introduire d'emblée une dose de réversibilité dans leurs projections leur a permis de rebondir, trouver une autre source de financement

---

<sup>13</sup> PTP, Transitions collectives, contrats en alternance.

notamment auprès du conseil régional, et évité de se sentir paralysé-es par la déception.

### 3.2. Se former et s'insérer

Le repérage d'une formation idoine suppose pour les candidat-es à la reconversion d'articuler plusieurs critères de sélection : la spécialité mais aussi la réputation de l'organisme, les préférences en termes de modalité pédagogique, la conciliation du rythme et des déplacements avec les contraintes personnelles, les calendriers des places disponibles. Un point d'attention transversal concerne l'importance accordée aux stages en entreprise qui discrimine aussi le niveau de satisfaction *a posteriori*.

Internet, en général, le site *Mon Compte Formation* en particulier, ou encore le réseau personnel et professionnel, ressortent comme des canaux fréquemment empruntés pour se repérer au sein d'une offre pléthorique. Si quelques-uns et quelques-unes ont pu être aiguillé-es par une conseillère ou un conseiller vers des ressources locales pertinentes, ces personnes sont malgré tout nombreuses à déclarer s'être senties livrées à elles-mêmes, ou avoir été destinataires d'informations trop généralistes ou abondantes pour qu'elles soient utiles dans leur cas singulier. Les entretiens permettent de repérer celles et ceux qui parviennent à conjuguer différentes sources d'informations et en avoir un usage stratégique. Il s'agit de profils plutôt qualifiés, mais surtout déterminés et confiants dans leur capacité à faire (Jaquet, 2014).

Bien que non systématique, la formation formelle est encore une brique récurrente des parcours de reconversion, quarante-quatre personnes dans notre échantillon en ont bénéficié. Elle fait néanmoins l'objet d'appréhensions en particulier pour des personnes peu diplômé-es qui doutent de leur aptitude à s'inscrire à nouveau dans une dynamique d'apprentissage et à affronter des épreuves évaluatives pour valider une certification.

Les finalités assignées à la formation sont diverses. Avant tout présentée comme une étape incontournable pour combler un écart de compétences, elle peut aussi correspondre à une tactique formelle (Kaddouri, 2019) visant à améliorer son employabilité et pouvoir de négociation sur le marché du travail. Dans tous les cas, en revanche, décrocher un diplôme revêt une valeur symbolique et identitaire pour son ou sa titulaire et participe des enjeux de reconnaissance, même si quelques enquêté-es, notamment formé-es dans le domaine commercial, avaient anticipé une attractivité supérieure de leur diplôme auprès des employeurs. Souvent, la formation déclenche aussi la constitution d'un réseau, dont les bénéfices se prolongent après, notamment dans la phase de recherche d'emploi (Stankiewicz, Foudi, Trelcat, 1996).

Enfin, contrairement à une représentation répandue, une formation longue, certifiante, et préalable à l'accès à une nouvelle situation professionnelle, n'est pas l'unique schéma. Ainsi, pour certaines personnes, la formation, d'une part, a été relativement courte, d'autre part, est intervenue dans l'entreprise d'arrivée, notamment par le biais d'une POEI. Dans ce cas, on peut faire l'hypothèse que les employeurs, confronté-es à des problématiques de pénurie de main d'œuvre, ont alors choisi de recruter des personnes non immédiatement opérationnelles et se sont chargés ensuite (avec des investissements variables d'une entreprise à l'autre)<sup>14</sup> de rendre possible l'acquisition des compétences dites techniques.

Les parcours d'accès à l'emploi peuvent s'étaler sur plusieurs mois. On sait par ailleurs qu'ils sont fortement disparates selon les catégories socio-professionnelles<sup>15</sup>. Là

---

<sup>14</sup> Tutorat, formation formalisée.

<sup>15</sup> Le retour à l'emploi est fortement marqué du sceau des inégalités : en 2019, à peine une personne non qualifiée sur cinq (ouvrière, ouvrier, employé-e) aspirant à se reconvertir en 2015 accomplira sa reconversion et sera en emploi, contre une personne qualifiée sur quatre (ouvrière, ouvrier, employé-e) et un cadre ou profession intermédiaire sur trois. L'accès à l'emploi stable est encore plus sélectif et inégalitaire. Les employé-es,

encore les plaintes relatives à l'accompagnement durant cette étape, se polarisent sur le déficit d'individualisation. Certaines des personnes interrogées, en particulier celles suivies par Pôle Emploi, relatent s'être senties moins soutenues pour opérer des choix éclairés qu'enjointes à rentrer dans un schéma prédéfini. Ce qui les conduit à exprimer une relative défiance, quant à la capacité des institutionnel·les à s'ajuster à leurs problématiques et à leur rythme<sup>16</sup>.

De plus, plusieurs enquêtés, qu'ils et elles aient été accompagnés par Pôle Emploi, l'APEC ou un CEP, regrettent que leur suivi se soit interrompu au moment de l'entrée dans le poste cible<sup>17</sup>. C'est particulièrement le cas des créateurs et créatrices d'entreprise et de celles et ceux dont la reconversion correspond à un changement radical de métier. Ces personnes mentionnent qu'un prolongement, même plus distendu, leur aurait permis *via* ce regard extérieur, de continuer à se rassurer sur le sens de leur projet, et disposer d'un espace pour décoder leur nouveau contexte d'action, et parachever ainsi leur reconversion. La temporalité des dispositifs laisse poindre une disjonction entre l'accompagnement et les attendus des bénéficiaires. Hughes (1958) définit comme un moment ultime de la socialisation professionnelle, celui où la « conception de soi » assume les tensions entre « modèle idéal » et « réalité de la pratique » et se projette dans l'avenir. Une projection qui peine à s'opérer lorsque la personne change sans pouvoir reconstruire une identification au nouveau monde professionnel, *a fortiori* quand ce dernier est en contradiction avec des repères antérieurs. Berger et Luckmann (1986) parlent alors « d'alternation tiède ». Précisons en outre que

---

ouvriers et ouvrières non qualifiés ont deux fois moins de chances que les cadres de réaliser une reconversion et d'être en CDI en 2019 (Stephanus, Vero, 2022).

<sup>16</sup> Cet aspect peut contribuer à expliquer le faible recours au volet accompagnement « long » du CEP des actives et actifs occupés.

<sup>17</sup> Ce regret ne concerne pas uniquement les créateurs et créatrices d'entreprise pour qui la pérennité de leur activité est une question critique.

l'accompagnement gagne, conformément au principe de la médiation active, à embarquer conjointement la personne et un employeur pour se situer au plus proche des interactions réelles, et sécuriser la réussite du processus d'intégration, souvent sous-estimé et pourtant décisif.

La pluralité des parcours et aspirations en matière de reconversion met l'offre d'accompagnement face à de nombreux défis. En particulier celui de réussir à installer des formes d'appui suffisamment régulées pour garantir l'équité sociale et une qualité de service homogène, sans pour autant enfermer les individus dans des logiques standardisées, procédurales et prédéterminées, ni leur imposer des normes décidées en dehors d'eux. Aider, par l'écoute à la construction des parcours<sup>18</sup> suppose, d'une part, de partir des situations éminemment singulières et d'emprunter des façons de soutenir flexibles et finement ajustées. Cela suppose d'autre part, de provoquer des opportunités d'immersion et d'ériger les expériences fréquentées par les bénéficiaires au rang de matériau de travail pour l'accompagnement (Mayen, 2014). Autant d'orientations qui se développent mais restent encore partiellement invisibilisées, limitant ainsi les effets de contagion pourtant nécessaires pour revisiter les pratiques majoritaires et modèles institués (Chauvet *et al.*, 2023).

## Bibliographie

- Alexie, R. (2020). Reprises d'études en début de vie active : acquérir un diplôme reste le Graal. *Céreq Bref*, 396.
- Baraldi, L. et Durieux, C. (2020). Les entretiens professionnels dans les entreprises : un dispositif favorable au

---

<sup>18</sup> C'est bien l'objectif du CEP qui prétend matérialiser cette centration sur la personne et introduire une rupture avec des postures prescriptives.

- développement de la capacité d'agir des salariés ? *Céreq Echanges*.
- Berger, P. et Luckmann, T. (1986). *La construction sociale de la réalité*. Méridiens Klincksiek.
- Bidart, C. (2006). Crises, décisions et temporalités : autour des bifurcations biographiques. *Cahiers internationaux de sociologie*, 1(120), 29-57.
- Brochier, D. (2021). Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ? *Céreq Bref*, 405.
- Chauvet, A. (2018). Conseil et accompagnement par temps incertains : entre agilité et médiation du sens. *Education permanente*, Hors-série 11, 15-25.
- Chauvet, A., Delay, B., Fretel, A. et Grimault, S. (2023, à paraître). Contribution au Groupe de travail « Transitions professionnelles » du Réseau Emploi Compétences. *Rapport de France Stratégie*.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La découverte.
- Coutrot, T. et Perez, C. (2022). *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*. Seuil.
- Denave, S. (2006). Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles. *Cahiers internationaux de sociologie*, 120, 85-110.
- Duclos, L. (2017). Les conditions de la mobilisation de la formation et de l'expérience pour l'emploi. *Education Permanente*, 213, 121-132.
- Fernagu Oudet, S. (2012). Favoriser un environnement « capacitant » dans les organisations, Dans E. Bourgeois et M. Durand (dir.). *Apprendre au travail* (201-213). Presses Universitaires de France.
- France Compétences. (2022, janvier). L'offre publique d'accompagnement à l'épreuve des reconversions professionnelles. *La note d'études*, 5.
- Gonnet, A. (2021). Un bilan de compétences, pour quoi faire ? De l'accompagnement des transitions professionnelles

- à la gestion des maux du travail. *Connaissance de l'emploi*, 171.
- Graeber, D. (2019). *Bulshit Jobs*. Les liens qui libèrent.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Le Cerf.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. The Free Press.
- Jaquet, C. (2014). *Les transclasses ou la non-reproduction*. Presses Universitaires de France.
- Kaddouri, M. (2019). Reconversions professionnelles, dynamiques identitaires et rapport à la formation. *Recherche et formation*, 90, 103-115.
- Mayen, P. (2014). John Dewey, l'éducation et la reconstruction continue de l'expérience. *Education Permanente*, n° 198, 9-22.
- Melnik-Olive, E. et Stephanus, C. (2019). La formation en entreprise accompagne les promotions mais fait défaut aux plus fragiles. *Céreq Bref*, 374.
- Molinier, P. (2016). *Le travail du care*. La dispute.
- Négroni, C. (2007). *Reconversion professionnelle volontaire. Changer d'emploi, changer de vie : un regard sociologique sur les bifurcations*. Armand-Colin.
- Negrioni, C. et Mazade, O. (2019). Entre contrainte et choix, regards sur les reconversions professionnelles subies et les reconversions professionnelles volontaires. *Recherche et formation*, 90, 87-102.
- Pastré, P. (2011). *La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes*. Presses Universitaires de France
- Pôle emploi. (2021, mars). La période de mise en situation en milieu professionnel favorise et accélère l'accès à l'emploi. *Éclairage et synthèse*, 66.
- Stankiewicz, F., Foudi, R. et Trelcat, M.H. (1996). L'efficacité des stages de formation. Le cas des demandeurs d'emploi de bas niveau de qualification. *Formation Emploi*, 41, 21-32.
- Stephanus, C. et Vero, J. (2022). Se reconverter, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés. *Bref Céreq*, 418.

Stroobants, M. (1994). La visibilité des compétences. Dans F. Rope et L. Tanguy. *Savoirs et compétences, De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise (175-204)*. L'Harmattan.

Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'évènement : essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*. L'Harmattan.